

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

KARINE GOUVÊA DIBAI DO LAGO

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ALIADA À
GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

Belo Horizonte

2014

KARINE GOUVÊA DIBAI DO LAGO

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ALIADA À
GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso de especialização em Gestão Estratégica da Informação 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

Linha de Pesquisa: Ciência da Informação e Ciências Econômicas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica Erichsen Nassif

BELO HORIZONTE

2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado "***Institucionalização da Inteligência Competitiva aliada à Gestão Estratégica Organizacional***" autoria de **Karine Gouvêa Dibai do Lago** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif
Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientadora

Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira
Curso Gestão Estratégica da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 15 de setembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Aos estudiosos autores que contribuíram para minha formação ao compartilharem seus estudos. Em especial a Henry Mintzberg, Michael Porter, Peter Drucker e Philip Kotler.

À professora e doutora Mônica Erichsen Nassif, pela orientação e fundamentação sobre Inteligência Competitiva e a ECI/UFMG pela oportunidade.

Ao meu pai, Nairaldo Dibai, pelos exemplos e ensinamentos de simplicidade, engenhosidade e força. E à minha mãe, Ana Maria de Gouvêa, pelo amor, direção e visão que ressoarão eternamente em mim.

Ao amado esposo Lucas Lago e à família Lago, pela base sólida de alegria, carinho e referência.

Ao Senhor Deus, pela escolha, amor e perdão.

RESUMO

A crescente necessidade de crescimento sustentável das empresas visando a lucratividade pode ser obtida com a vantagem competitiva. Para alcançá-la, é necessário conhecer o mercado onde a organização está inserida e construir estratégias divergentes das estratégias da concorrência, que evidenciem quão diferente são as propostas, serviços e produtos de uma organização. O conhecimento de mercado pode ser obtido estruturadamente com práticas de inteligência competitiva. Além de conhecer o mercado, as estratégias devem ser abordadas de maneira sistêmica, considerando os vários influenciadores de uma organização, como sua cadeia de valores e seus decisores. A gestão e o planejamento estratégico são métodos eficientes para criação de estratégias abrangentes e sistêmicas. Porém, de acordo com estudos da literatura, decisões e planejamentos são realizados com níveis escassos ou razoáveis de conhecimento mercadológico atualizado e preciso. Para auxiliar no alcance do objetivo de vantagem competitiva, esse estudo demonstra metodologicamente o uso equilibrado e mútuo entre inteligência competitiva (para prover informação e gerar conhecimento para a tomada de decisão) e o planejamento estratégico.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Gestão Estratégica. Estratégia. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The growing need for sustainable growth of companies seeking the profitability can be achieved with a competitive advantage. To reach it, you must know the market where the organization operates and build divergent strategies from others competitors strategies that demonstrate how different are the proposals, services and products of an organization. The market knowledge can be obtained with a structured competitive intelligence practices. In addition to knowing the market, strategies should be planned in a systemic way, considering the various influencers of an organization, such as its value chain and its managers. The strategic management and planning are efficient methods for creating comprehensive and systemic strategies. However, according to published studies, decisions and plans are made with little or reasonable levels of current and accurate market knowledge. To assist in achieving competitive advantage goal, this study demonstrates methodologically a balanced and mutual use of competitive intelligence (to provide information and generate knowledge for decision making) and strategic planning.

Keywords: Competitive Intelligence. Strategic Management. Strategy. Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Cadeia de Valores Genérica. | 10 |
| Figura 2 - Níveis de Planejamento..... | 12 |
| Figura 4 - Ciclo de Inteligência Competitiva. | 17 |
| Figura 5 - Sistema de SGCE..... | 21 |
| Figura 6 - Matriz SWOT..... | 23 |
| Figura 7 - Double-loop learning..... | 25 |
| Figura 8 - Ciclo PDCA. Fonte: Lean Enterprise Institute | 25 |
| Figura 9 - Matriz Urgente-Importante | 26 |
| Figura 10 - Conceitos Buscados | 36 |
| Figura 11 - Modelo de Inteligência Competitiva aliada à Gestão Estratégica | 47 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Evolução dos Modelos de Planejamento | 13 |
| Tabela 2 - Etapas do Planejamento e da IC relacionados..... | 40 |

SUMÁRIO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 3 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 4 |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 7 |
| | |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 9 |
| 2.1 ORGANIZAÇÃO E CADEIA DE VALORES | 9 |
| 2.2 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 11 |
| 2.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA..... | 13 |
| 2.3.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ALIADA À GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES..... | 16 |
| 2.3.2 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SUA IMPLEMENTAÇÃO EFICAZ..... | 16 |
| 2.3.3 IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA..... | 18 |
| 2.3.4 FONTES DE DADOS | 19 |
| 2.3.5 AVALIAÇÃO, ANÁLISE E DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO | 21 |
| 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL ALIADA À METODOLOGIAS DE ANÁLISE | 22 |
| 2.5 A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PARA O PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 27 |
| 2.6 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO | 27 |
| 2.6.1 O CONCEITO DA TOMADA DE DECISÃO | 28 |
| 2.6.2 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO..... | 29 |
| 2.6.3 MODELO RACIONAL E A RACIONALIDADE LIMITADA..... | 29 |
| 2.6.4 MODELO PROCESSUAL..... | 30 |
| 2.6.5 MODELO ANÁRQUICO | 30 |
| 2.6.6 MODELO POLÍTICO | 31 |
| 2.6.7 A INFLUÊNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS | 31 |
| 2.7 VANTAGEM COMPETITIVA..... | 32 |
| | |
| 3. METODOLOGIA | 35 |
| 3.1 CONCEITOS BUSCADOS..... | 35 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 AUTORES SELECIONADOS..... | 36 |
| 4. CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA DE USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ALIADA À GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 39 |
| 4.1 O MODELO DE DECISÃO DA INTELIGÊNCIA ESTRUTURADA..... | 42 |
| 4.2 CONDIÇÕES BÁSICAS PARA EFETIVIDADE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES | 43 |
| 5. PROPOSTA METODOLÓGICA DE USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ALIADA À GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 46 |
| 5.1 EXPLANAÇÃO DA METODOLOGIA | 48 |
| 5.2 RESULTADOS ESPERADOS: VANTAGEM COMPETITIVA..... | 51 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 53 |
| REFERÊNCIAS | 54 |

1. INTRODUÇÃO

Organizações com fins lucrativos crescem fundamentadas em vários objetivos e, como sua própria definição estabelece, um deles é obter lucro. Quanto mais essas organizações lucram, mais suas capacidades precisam se potencializar e mais pressão elas sofrem por parte dos *shareholders*¹, para crescerem ainda mais. Esse crescimento precisa ser estruturado, baseado em estratégias que, por sua vez, devem ser baseadas em informações preexistentes. O procedimento de construção de estratégias é extremamente importante, para que não haja processos e setores atrasados nessa organização e risco de deficiência em atender o padrão estabelecido e esperado pelos clientes. Mas “a pressão para crescer está entre as maiores ameaças contra a estratégia” (PORTER, 2012).

Para Drucker (2001), o sucesso sempre cria novas realidades, com seus próprios e diferentes problemas. Decisões precisam ser tomadas toda vez que uma etapa de crescimento ou de obstáculos surge. Elas precisam se basear em informações trabalhadas, direcionadas, atuais e de valor, que nortearão as estratégias e os processos decisórios formulados com algum objetivo, seja crescer, manter a atual posição, investir, inovar ou até mesmo decrescer para depois crescer de maneira saudável.

Vários fatores estratégicos impulsionam e/ou permitem o crescimento. A empresa pode estar em um mercado no qual ela é o único *player* do segmento e a necessidade da população ou de outras empresas pelo seu produto ou serviço é crescente. Mas também pode estar em um cenário em conjunto com outras empresas semelhantes, no qual os fatores para o crescimento implicam em estratégias para um bom preço, qualidade, um bom nível de serviço e, o principal, para ser diferente. Esta é uma das características essenciais que os gestores devem buscar para gerar vantagem competitiva.

Baseando-se na curva do ciclo de vida de Kotler (2006), que evidencia quatro fases para um produto (desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio), a

¹ “Shareholders” significa acionistas. É um termo em inglês utilizado para falar a respeito daqueles que possuem parte da empresa ou organização (Freeman, 1984, p.32)

possibilidade de crescimento torna-se inerente a empresas que passaram pela fase de desenvolvimento de seus produtos. E a fase de declínio, depois de transcorrido um tempo, também se transforma em uma possível fase nesse ciclo de vida. Para manter-se em uma fase ou criar novas possibilidades mercadológicas, com novas fases (novos produtos), é preciso inovar e saber competir.

A Inteligência Competitiva (IC), área de estudo definida como um processo “sistemático e ético de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações sobre o ambiente externo, que podem afetar os planos, as decisões e a operação da organização” (SCIP, 2004), pode ser um dos principais auxiliares na construção de estratégias competitivas. A prática da IC em organizações pode apontar uma necessidade de inovação, de melhoria de relacionamento ou de investimento para gerar competitividade, além de proporcionar o autoconhecimento.

Paralelamente à prática da IC, a administração da empresa conferida aos gestores precisa de um bom nível de eficácia e eficiência. De acordo com Chiavenato (2000), o termo “administração” vem do latim e significa “aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro”. Essa tarefa consiste em interpretar objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação por meio do planejamento, da direção e do controle de todos os esforços realizados na cadeia de valores, a fim de alcançar os objetivos pretendidos.

Mas existe uma dificuldade na execução literal da administração nos tempos atuais. Segundo Ansoff (1977), as empresas devem ser conduzidas para o futuro sem que essa ação seja apenas uma repetição do passado, pois nem sempre as técnicas bem-sucedidas do passado garantem iguais resultados no futuro. Diante dessa objeção às práticas e à metodologia existentes como método de sucesso certo, torna-se necessário avaliar como conduzir uma empresa no futuro de Ansoff (hoje) e nas próximas décadas.

Há uma ferramenta valiosa para a administração e para a gestão estratégica: a informação. Basear-se nela, saber utilizá-la, aprender onde e como extraí-la e transformá-la em conhecimento pode torná-la o maior bem de valor nas decisões em organizações. Como Choo (2003, p.29) destaca,

na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante [...] toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação.

Uma organização pode ser definida como "uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto" (PORTER, 1989, p.33). Essas atividades são executadas por uma cadeia de valores, que exercem ações em consonância com as estratégias estabelecidas.

Como mencionado por Miller (2000, p.31), "não há maneira de as organizações operarem eficazmente sem um sistema de coleta e análise de informações: isso é tão certo quanto o fato de que nenhum avião pode voar sem o apoio do radar." Diante dessa afirmação e de tudo o que foi apresentado, este estudo permeia respostas sobre como desenvolver estrategicamente uma organização que atue baseada na informação e apresente eficiência na aplicação dessa informação para a tomada de decisões e para a gestão estratégica.

1.1 Objetivos

Propor um modelo de IC, a partir do estudo da literatura, que estrutura a sintonia dos princípios da administração e da ciência da informação, como norteadores para a formação de estratégias e geração de vantagem competitiva. A proposição do modelo tem como ênfase a aplicação integrada da IC no planejamento e na gestão estratégica, nos desafios de gestão e, em especial, nas necessidades informacionais da organização.

Dentre os objetivos específicos, esse trabalho se delimita a:

- Identificar condições organizacionais que influenciam na formação e na aplicação efetiva de estratégias.
- Identificar e analisar as necessidades informacionais de gestores para fundamentar a tomada de decisão.

- Analisar a prática da IC, sua relevância estratégica e os requisitos que garantem a eficiência de sua atuação no ambiente organizacional.
- Sistematizar o aprimoramento da aplicação da IC nas organizações, de acordo com a revisão da literatura, para maximizar a lucratividade de organizações através do planejamento estratégico.

1.2 Justificativa

Porter (1992) afirma que existem duas mentalidades distintas no mundo competitivo. Uma delas busca ser a melhor empresa, a outra busca ser única e distinta. Ao invés de competir para ser a melhor, as empresas podem competir para serem únicas e trabalhar para construir uma estratégia competitiva. Essa busca é essencial, principalmente no século atual, no qual muitas metodologias já foram criadas pelos principais estudiosos do mundo e as empresas tendem a segui-las como modelo de sucesso, assim como aquelas do passado fizeram.

Ao planejar estratégias e executar ações para aumentar o nível de competitividade, as empresas podem colher dois tipos de resultado. O primeiro deles é a convergência competitiva, utilizando metodologias e estratégias semelhantes a de outras empresas, tornando-se igual, sem destaque competitivo. O segundo possível resultado é a divergência competitiva, tornando-se diferente dos outros *players* no mercado, podendo se destacar com uma característica única e vinculada exclusivamente a essa empresa.

Quando duas ou mais empresas estão em convergência competitiva, sem diferencial de valor agregado, a competição tende a se basear em preço. Os consumidores avaliam as características, constatam a semelhança e, com esse peso de valores equalizado, o preço se torna o fator determinante de sua compra. Essa prática mercadológica não é saudável entre empresas, pois os lucros são minimizados cada vez mais entre elas, até chegarem a uma estabilidade com lucros mínimos ou mesmo prejuízos financeiros.

Se o objetivo da organização não for atraparalhar o mercado de um produto de outra organização, mas conquistar mercado, a estratégia competitiva convergente

deve ser retrabalhada para se retomar a verdadeira competitividade, por valores e por características que tornam a organização diferente, valorizando esses atributos no fator decisório de compra/negociação pelos clientes.

Um objetivo bastante buscado por empresas que pode se destacar na competitividade e pode resultar na situação demonstrada acima é a tentativa de sempre ser “a melhor”. Seja o melhor no mercado, o melhor produto, a melhor força de vendas, etc. Quando esse se torna o foco das empresas, ao coletarem informações e responderem às perguntas dos executivos de como serem as melhores, vão encontrar um cenário mercadológico com muitos ideais. Se duas ou mais empresas buscarem esses ideais, estarão em convergência competitiva (contando que elas os executem com semelhança no atendimento às expectativas do mercado).

Magretta (2012) afirma que “a competição explica como uma organização, diante da competição, alcançará um desempenho superior. Essa definição é enganosamente simples”. O desempenho superior não inclui simplesmente ser o melhor. Ele é definido por Porter (1992) em duas partes. A primeira representa o desempenho superior atribuído à estrutura do setor em que ocorre a competição, ou, basicamente, a forma como os competidores se comportam e características que apresentam. Com essa informação, a empresa poderá traçar valores únicos. E a segunda parte é a sua posição relativa no setor, ou seja, o posicionamento escolhido para a criação de sua cadeia de valor.

Empresas precisam estar aptas para aproveitarem as informações mercadológicas e se adaptarem com uma velocidade superior que a de seu concorrente. Como Drucker (1976) afirma, “os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas. Os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas”. Por isso, é essencial que a estrutura administrativa e os processos da empresa estejam consolidados e prontos para se adaptarem e aproveitarem as informações de oportunidades. A gestão estratégica é uma das metodologias que auxiliam a organização a se preparar para isso.

Essa gestão deve se basear em informações, a fim de que seja construída alinhada com o atual mercado externo e interno. Drucker apresenta problemas sobre as informações em organizações:

Faz parte da natureza humana pressupor que, quanto mais informação, melhor – o que importa é a quantidade. Mas, quando as informações deixam de ser escassas, pode acreditar, podemos descobrir muito rapidamente que quanto menos melhor e que mais é definitivamente menos. (DRUCKER, 2011, p.114)

Além do problema do excesso de informação, Choo (2006, p.46) evidencia outra questão relacionada à utilização dessa informação coletada:

As pessoas coletam informações ostensivamente para tomar decisões, mas não as utilizam. Pedem relatórios, mas não os leem. Lutam para participar dos processos decisórios, mas depois não exercem esse direito. As políticas são vigorosamente debatidas, mas sua implementação é realizada com indiferença. Os executivos parecem gastar pouco tempo para tomar decisões, mas na verdade vivem envolvidos em reuniões e conversas [...] Em outras palavras, a vida numa organização não envolve apenas escolha, mas também interpretação, e o processo decisório deve abranger o processo de criação de significado mesmo enquanto analisa os comportamentos decisórios [...] A principal preocupação da criação de significado é entender como as pessoas da organização criam significado e realidade, e depois explorar como essa realidade interpretada fornece um contexto para a ação organizacional, inclusive para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento. (Choo, 2006, p.46)

Diante da dificuldade das empresas em organizar e processar informações, e pela necessidade de sua obtenção com qualidade para a construção de uma gestão estratégica efetiva, sua junção com a atuação da Inteligência Competitiva pode possibilitar esse diferencial competitivo e preparar organizações para tomarem decisões com mais agilidade e executarem mudanças com rapidez.

Existem métodos de gestão estratégica e processos padronizados para a prática da Inteligência Competitiva em organizações. Esses dois componentes podem ser estrategicamente sintonizados para suprirem necessidades e proporcionarem uma gestão mais eficaz e um setor de Inteligência Competitiva mais atuante e eficiente. Os problemas de gestão, tomada de decisão, formulação de estratégias e relacionamento com as informações são básicos em organizações e, ao mesmo tempo, tão importantes de serem entendidos. Uma metodologia que abrange as dificuldades

organizacionais, os processos padrões e as soluções dinâmicas para aplicação em diferentes cenários torna-se um guia para ajudar as organizações a extinguirem essa dificuldade e direcioná-las a uma gestão estratégica, propriamente dita, e a um setor de IC de valor para a organização.

1.3 Estrutura do Trabalho

Esse trabalho é estruturado em seis capítulos que delimitam e aprofundam no tema e nos objetivos propostos. O primeiro deles contém a introdução sobre o assunto, a justificativa de estudo e o objetivo desse trabalho. É apresentado a relevância do estudo do problema de pesquisa para o ambiente organizacional em relação as relações de inteligência competitiva e gestão estratégica.

O segundo capítulo apresenta uma vasta revisão literária de dezenas de conceitos organizacionais. A necessidade de abordagem desses temas está relacionada a amplitude dos objetivos propostos e da necessária profundidade e abrangência em temas que influenciariam na proposta metodológica que resulta esse estudo.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de estudo e os recortes integrados de conceitos para formação do modelo de inteligência competitiva aliada à gestão estratégica.

Como desenvolvimento da ideia e objetivos propostos, o quarto capítulo contém a explanação sobre a concepção da metodologia. Os muitos temas aprofundados na revisão da literatura são relacionados entre si para a formação de um estruturado campo de conhecimento entre gestão e planejamento estratégico e inteligência competitiva, de acordo com sua proposta acadêmica.

A metodologia (resultado do estudo), são apresentadas no capítulo cinco, onde é explicada detalhadamente, em cada um dos papéis que os conceitos organizacionais que a compõe desenvolvem em uma organização. A concepção da metodologia é estruturada visualmente em um fluxo de trabalho linear (até atingir um

objetivo. No modelo, a vantagem competitiva) e circular (em algumas etapas, como na prática da IC, que é um evento cíclico de monitoramento do mercado para captar mudanças).

O capítulo seis apresenta as considerações finais do trabalho, concluindo e levantando questões influenciadoras na metodologia e em como desenvolvê-la eficientemente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Os principais temas tratados neste estudo envolvem a área do **conhecimento** e os subtemas relacionados a ele, como a informação e os dados. Estes são diretamente utilizados por outra área, que será então o tema principal do estudo: a **Inteligência Competitiva (IC)**.

Sendo o objetivo final da IC a **vantagem competitiva**, este será outro tema abordado com foco no planejamento e na criação de estratégias na organização. Esta depende da eficiência de sua **cadeia de valores** (outro tema de suma importância neste estudo), na qual são aplicadas todas as **estratégias** planejadas pelos seus gestores.

2.1 Organização e Cadeia de Valores

Robbins (1983) definiu o termo “**organização**” como o planejamento coordenado de um conjunto de atividades nas quais duas ou mais pessoas trabalham a fim de alcançarem objetivos em comum, dividindo esforços para alcançá-los com distinção de poder entre essas pessoas.

Segundo Aguillo (1999), no século XX a principal preocupação das organizações era a produção e o aumento da produtividade, sem levar em consideração fatores externos, como concorrentes, clientes e suas necessidades, qualidade e informações presentes no mercado. A transformação dessa cultura organizacional deu-se no século XXI, quando, devido ao excesso de oferta, competitividade entre empresas, mudanças comportamentais de clientes e à globalização, incentivou-se a tratar a informação (do mercado, dos competidores, dos clientes) como um ativo importante que deve ser gerenciado. Nessa transformação, a formação de estratégias competitivas baseadas em informações intensificou-se.

Segundo Porter (1992), o modo como uma organização executa atividades individuais representa sua **cadeia de valores**, sendo esse modo um reflexo de sua

história, estratégia e de seu setor de atividade. Um modelo genérico de uma cadeia de valores pode ser estruturado da seguinte forma:

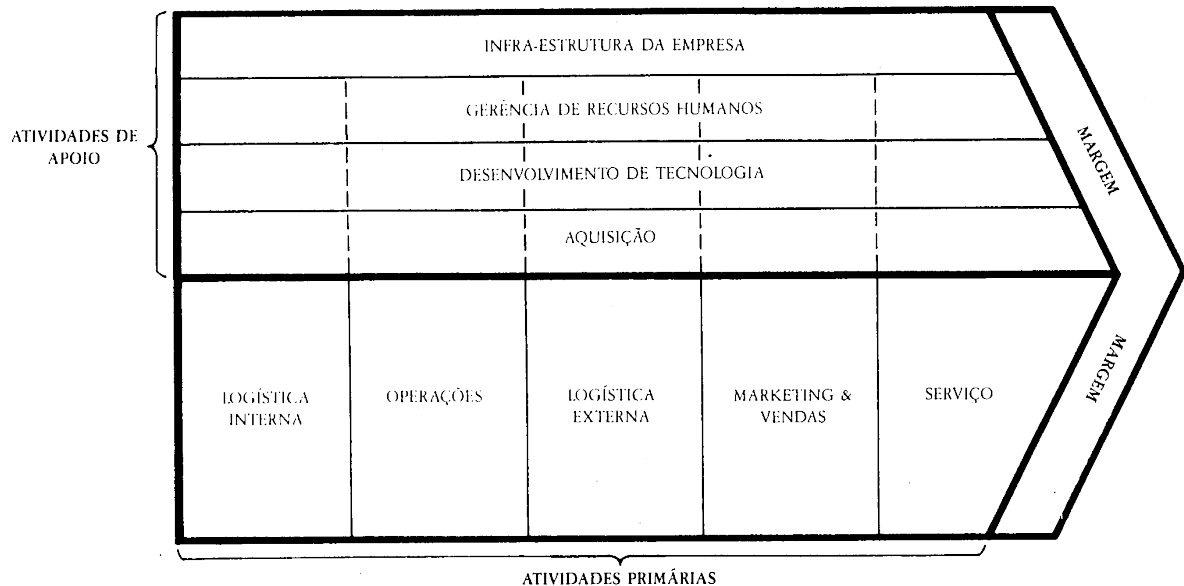


Figura 1 - Cadeia de Valores Genérica. Fonte: PORTER, 1992, p.309

São consideradas atividades primárias as áreas de logística interna e externa, operações, marketing, vendas e serviço, que são responsáveis pelo principal fluxo de entrada e saída de produtos e serviços aos clientes da empresa. Como apoio a esse fluxo principal, uma organização possui a **infraestrutura** como a principal base de atuação e gerenciamento das atividades primárias (planejamento, contabilidade, administração), a **gerência de recursos humanos** para contratar, formar, remunerar, determinar qualificações necessárias e motivar os recursos pessoais da empresa, o **desenvolvimento de tecnologia**, responsável por estruturar ou reestruturar produtos e serviços de acordo com a atualidade e com as necessidades do mercado e a **aquisição**, responsável pela compra de matéria-prima para produção de produtos/serviços.

A mudança em uma dessas atividades gera retorno positivo ou negativo, de grande dimensão ou pequena, nos negócios da organização. Sua reestruturação, com o objetivo de geração de vantagem competitiva, pode desde aumentar os custos do marketing com publicidade, para divulgar um produto, até agilizar a logística interna

para garantir uma mais rápida entrega do produto ou serviço que a do seu concorrente. O motivador de mudanças em sua cadeia de valores devem ser as informações e a pré-ciência do impacto que essa modificação causará, e não uma tentativa cuja probabilidade de influência positiva ou negativa sobre o mercado é desconhecida pelos tomadores de decisão.

2.2 Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica

As estratégias dentro de uma organização são desenvolvidas para serem executadas por seu conjunto de atividades especialistas (cadeia de valores). O planejamento estratégico é essencial para que a cadeia de valores execute coordenadamente as atividades e, assim, possa almejar e atingir um objetivo comum na organização.

A **estratégia** é definida por Ansoff (1965) como “um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. Ela pode ser usada, segundo Mintzberg (1987) e os cinco “P” da estratégia, como um **plano** para ganhar um jogo com regras, como um **padrão** para apresentar consistência de comportamentos, como **posição** para adequar o posicionamento da empresa (interno) ao mercado (externo), como **perspectiva**, na qual a empresa age de acordo com sua visão do mercado, e como **pretexto**, tendo liberdade para agir a fim de sustentar a sobrevivência.

O **planejamento estratégico** (PE) nasceu a partir da estratégia e se intensificou nos anos 1970, com a proliferação de conceitos e escolas de administração. Ele pode ser definido como uma ferramenta moderna de gestão empresarial, que torna o ato de planejar uma prática inteligente de escolher ações futuras da empresa (Valadares, 2002). Segundo Kotler (1992, p.63), o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Onde os cenários do futuro são antecipados e as ameaças e as oportunidades são identificadas (Cotterman e Wilber, 2000). E é por meio do planejamento estratégico que se exclui a tentativa de adivinhar o futuro e se

passa a construí-lo, praticando a tomada de decisão inteligentemente, com o objetivo de garantir o sucesso da empresa no futuro (Sampaio, 2002).

Existem três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico são estabelecidos objetivos de longo prazo, administrados por responsáveis pelas tomadas de decisão. Já o planejamento tático tem um prazo médio e consiste no gerenciamento dos recursos para alcançar o objetivo. No planejamento operacional as execuções são de curto prazo, normalmente utilizando um plano de ações executadas pelas áreas técnicas da cadeia de valor da organização.



Figura 2 - Níveis de Planejamento. Fonte: Adaptado pela autora de ESTRADA, ALMEIDA, 2007

Estrada e Almeida (2007) ilustram claramente que o Planejamento Estratégico é uma evolução do Planejamento Orçamentário e de Longo Prazo. E a Gestão Estratégica, uma evolução do Planejamento Estratégico e da Administração Estratégica.

Tabela 1 - Evolução dos Modelos de Planejamento

| | Planejamento Orçamentário | Planejamento de Longo Prazo | Planejamento Estratégico | Administração Estratégica | Gestão Estratégica |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Década | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 |
| Características | <ul style="list-style-type: none"> • Orçamento Anual • Quantitativo • Curto Prazo | <ul style="list-style-type: none"> • Extrapolação do Orçamento • Projeção de tendências • Longo Prazo | <ul style="list-style-type: none"> • Define a direção da empresa. • Análise de mudanças ambientais externas • Análise dos recursos internos • Qualitativo • Longo Prazo | <ul style="list-style-type: none"> • Decisões administrativas seguem a estratégia • Foco na análise e na implementação • Longo Prazo | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Sistêmico • Integração entre Planejamento e Controle • Gestão da Mudança • Aprendizagem Organizacional • Busca da eficiência e da eficácia organizacional |

Fonte: adaptado de ESTRADA, ALMEIDA, 2007, p.153.

O planejamento estratégico pode ser considerado uma tentativa de formalizar a **gestão estratégica** (GE). De acordo com Lobato et al. (2003), a gestão estratégica é o novo modelo que deve apresentar, em uma organização, características evidentes de visão estratégica, equilíbrio com a missão, capacidade de adaptar-se à tendências, domínio da tecnologia de informação e entendimento da necessidade das mudanças como fator de oportunidade. E, segundo Tarapanoff, trata-se de “um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções organizacionais e dos procedimentos das organizações”. (Tarapanoff, 2006, p.268).

2.3 Inteligência Competitiva

Choo (1998, p.9) afirma que “*Information is the organization’s strategic resource*”. Dentro de uma organização, informações são coletadas e utilizadas por toda a cadeia de valor (esse tema será explicado no capítulo 2.2). Mas existe um setor “oficialmente” responsável pela busca estratégica de dados e informações e sua contextualização, disseminação e aplicação no momento certo, com a relevância dimensionada e para as pessoas necessárias. A Inteligência Competitiva possui,

como principal papel, realizar essa função. Leonard Fuld, um dos autores precursores sobre o assunto, define a IC como “a informação tão bem analisada que já pode servir como base para decisões fundamentais. Levar a informação a tal estágio é o que constitui o valor.” (FULD, apud MILLER, 2000).

Constantemente, pessoas e empresas criam dados e informações e as disponibilizam nas ruas, Internet, jornais, depositando patentes, expressando sua opinião sobre produtos etc. Dessas informações criadas, muitas podem servir como direcionadores de estratégias para as empresas se sobressaírem no mercado e conquistarem vantagem competitiva sobre o seu competidor.

Quando um simples comerciante visualiza e interpreta informações de seus concorrentes e modifica seu preço ou alguma característica de seus produtos de acordo com essa informação observada, ele está praticando, mesmo que de maneira simplória, Inteligência Competitiva. Hoje em dia, o surgimento de um setor organizacional exclusivo para executar esse tipo de observação pode estar relacionado a inúmeros fatores, dentre eles, a necessidade de potencialização dessa observação.

Segundo a *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP)², estabelecer a prática da Inteligência Competitiva em organizações pode proporcionar muitos benefícios. Dentre eles:

- Tomar decisões mais inteligentes – com gestores mais informados sobre o mercado, isso se torna uma possibilidade.
- Prevenir erros dispendiosos – a Inteligência Competitiva pode avaliar os riscos e as oportunidades de movimentos de investimento ou venda no mercado.
- Prevenir surpresas indesejáveis – um dos grandes benefícios da IC é sua proatividade. Com essa qualidade, a empresa deixa de ser reativa ao mercado e começa a se preparar para influências externas.
- Prever mudanças no mercado – os competidores podem mudar o produto comercializado, sua estratégia comercial ou de distribuição.

² Sociedade global sem fins lucrativos que reúne, em seu *board* de membros, profissionais de Inteligência Competitiva para discussão e desenvolvimento do tema.

Além dessas mudanças afetarem o mercado, podem ser indícios de como atuar melhor e ser mais otimizado na indústria.

- Ganhar a vantagem no pioneirismo – ao estar informado sobre o mercado, é mais fácil ser o primeiro a criar uma estratégia competitiva.
- Antecipar movimentos da concorrência – a análise e o planejamento da concorrência podem indicar claramente quais são seus objetivos. Sabendo disso, gestores podem utilizar estratégias defensivas e/ou ofensivas para contra-atacar.
- Identificar necessidades desconhecidas de consumidores – uma das fontes de inteligência são clientes. A Inteligência Competitiva tem como função ouvir o que eles estão dizendo e identificar oportunidades de mudança.
- Descobrir tecnologias, produtos e processos que requerem menores investimentos – o avanço tecnológico e metodológico da indústria é um dos campos de monitoramento que podem proporcionar mudanças significativas em cadeias de produção e valores.
- Aperfeiçoar integralmente a organização – a observação de práticas de sucesso e a aplicação de estratégias de aperfeiçoamento dessas práticas podem melhorar não só a tomada de decisão contra competidores, mas abranger a melhoria interna, da cadeia de valores, com melhores ações que podem garantir rapidez no processamento e na execução das informações e das estratégias formadas baseadas nas informações que a IC coleta.

Os tomadores de decisão das empresas possuem inúmeras atividades direcionadas à execução de outras tarefas, além da observação do mercado. Importantes fatos podem passar despercebidos por eles enquanto executam um projeto não relacionado ou distante do mercado. Essa é uma das justificativas do possível surgimento da Inteligência Competitiva, junto aos benefícios que ela promove, quando intensificada como atividade. Miller reafirma essa justificativa:

Os gerentes conscientes de sua função não conseguem se manter a par das alternativas que o mercado apresenta, tantas são elas. Tomar as decisões adequadas para dar as suas empresas vantagem sobre as concorrentes é, para eles, um processo que exige um cuidadoso estudo das questões relevantes. (Miller, 2000, p.31)

2.3.1 Inteligência Competitiva aliada à Gestão Estratégica de Organizações

Considerando o planejamento estratégico um plano de atuação que auxilia na tomada de decisão dos gestores, e sendo um representante sistêmico do mapa de atuação da organização, evidenciando com precisão seus pontos fortes, fracos e objetivos, a integração de sua execução com os processos de Inteligência Competitiva torna esse planejamento mais coerente com o presente e o provável futuro mercadológico do cenário de atuação dessa organização.

Os produtos da IC - identificação de ameaças e oportunidades, construção de cenários mercadológicos competitivos, antecipação às grandes mudanças no mercado por meio de informações monitoradas, ação proativa para subsidiar a tomada de decisão a se antecipar e a gerar vantagem competitiva – são correlatos com cenários construídos em um planejamento estratégico e, portanto, necessidades informacionais podem ser supridas utilizando a Inteligência Competitiva.

Direcionar essa integração e evidenciar seus benefícios é um dos fatores que podem contribuir para o desenvolvimento de organizações inteligentes, com fundamento em suas decisões estratégicas e operacionais, substanciando formas de almejar seus objetivos.

2.3.2 A Importância Estratégica da Inteligência Competitiva e sua Implementação Eficaz

Sendo a informação um dos recursos utilizados na formação de estratégias nas organizações (CHOO, 1998), e a Inteligência Competitiva um processo sistemático de coleta, análise e disseminação de informações relevantes no ambiente empresarial, ela normalmente é desenvolvida sistematicamente por meio de diagnósticos de mercado, identificação de fontes, coleta de dados e análise das informações coletadas de acordo com a necessidade organizacional. Esse processo é exemplificado abaixo pela *Fuld + Company* (empresa de consultoria em Inteligência Competitiva de Leonard Fuld).

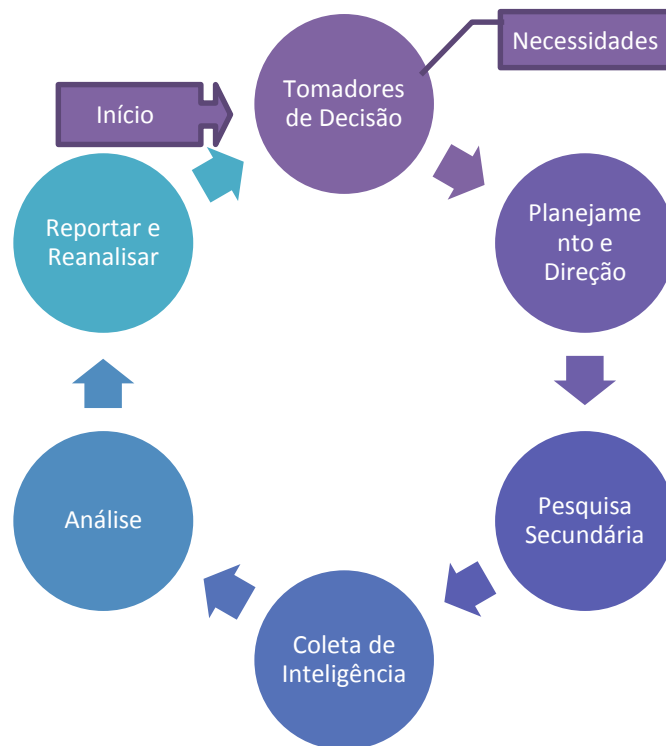


Figura 3 - Ciclo de Inteligência Competitiva. Fonte: adaptado de Fuld + Company, 2014

O início da atividade de inteligência funciona a partir da demanda dos tomadores de decisão, seguido pelo planejamento de como a IC irá saciá-la com pertinência, relevância, efetividade, atualidade, clareza e brevidade na análise a ser disseminada sobre a necessidade informacional apresentada.

O planejamento está presente no processo de inteligência, assim como também está na formulação de estratégias e no planejamento estratégico organizacional. Algumas necessidades básicas desse planejamento podem ser supridas por meio do diagnóstico mercadológico do ambiente, que abrange as principais informações mercadológicas em um mercado de atuação. Ronald Degent (1986) o divide em seis categorias:

- 1. Competidores:** participação no mercado, segmentos e clientes, estratégias de marketing, atividades de pesquisa e desenvolvimento, novos projetos, expansões,

alienações e aquisições, composição de custos e preços, resultados financeiros, tendências e posição relativa, capacidade gerencial.

2. Clientes: razões por que são clientes, processo de escolha e de compra, utilização dos produtos ou serviços, segmentação do mercado, perfil socioeconômico por segmento, distribuição geográfica por segmento.

3. Tecnologia: evolução de tecnologia dos produtos ou serviços, possíveis tendências e substituição, tendências ecológicas, incentivos governamentais a pesquisas, mudanças socioeconômicas, projetos de pesquisa.

4. Políticas Governamentais: prioridades governamentais, política energética e ecológica, política econômica, política de investimentos e financiamento, projetos aprovados pelo CDI.

5. Situação geopolítica: evolução política e econômica dos principais países, fontes de energia e matérias-primas, tendências dos grandes mercados consumidores.

6. Fatores Socioeconômicos: evolução dos preços e do poder aquisitivo, mudanças nos hábitos do consumo, indicadores de conjuntura, tendência da inflação, orçamento monetário e balanço de pagamentos, deslocamentos urbanos, tendência dos custos da mão de obra e das matérias-primas, ação sindical.

De posse do diagnóstico do ambiente, os responsáveis pelo planejamento estratégico terão análises essenciais das mudanças do mercado e poderão basear suas decisões e planos com uma probabilidade maior de assertividade para a obtenção dos objetivos.

2.3.3 Implementação do Serviço de Inteligência Competitiva

Como descrito por Degent (1986), a organização de um setor prestador de serviços de Inteligência Competitiva é extremamente complexa. Alguns dos principais fatores para tal são a prática desestruturada das decisões estratégicas e a tendência de confiança em fontes informais pelos executivos, ao invés de basearem suas decisões em informações estruturadas. Para resolver esse problema, exige-se um

comprometimento dos envolvidos, principalmente dos tomadores de decisão, e a consciência da importância da IC em todo o processo.

Outro fator que pode ser considerado um problema é a quantidade de informações disponíveis. Deve-se saber como separar as irrelevantes das relevantes e como direcionar a análise de inteligência para responder exatamente o necessário. Para minimizar ou extinguir esse problema, o planejamento do serviço de IC torna-se necessário em uma implementação do setor. Sua necessidade está diretamente relacionada à geração de valor da IC para a organização. Uma vez que o processo disponibilize sempre informações de valor influenciador nas decisões, os dois primeiros problemas apresentados no parágrafo anterior, com os executivos, podem ser minimizados com o desenvolvimento de comprometimento por reconhecimento da importância da IC.

O planejamento da IC deve ser estruturado de acordo com o mercado de atuação da empresa, o estilo de gestão dos executivos e as prioridades da organização. Devem-se conhecer de antemão as necessidades informacionais, as prioridades e as fontes de informações.

2.3.4 Fontes de dados

A partir do diagnóstico do ambiente e do mercado da organização (mencionado no início do capítulo IV), as fontes de informação tornam-se mais claras, uma vez que se conhece o mercado e tudo o que o permeia, desde empresas, produtos, influências diretas e indiretas políticas e econômicas. A coleta de dados se inicia a partir do momento em que o monitoramento e a pesquisa das fontes são estabelecidos sistematicamente. Segundo Degent (1986), podem ser fontes de informações competitivas:

- Informações em produtos e campanhas de marketing.
- Relatórios anuais de balanço econômico de empresas.
- Entrevistas e artigos publicados sobre empresas e produtos.
- Vagas de emprego e contratação de empresas de consultorias.
- Participação em licitações governamentais.

- Registro de marcas e patentes.
- No Brasil, projetos apresentados ao BNDS, CDI, FINEC e FIPEC.
- Fornecedores de matéria-prima, bancos, agências de publicidade e empresas de recrutamento.
- Clientes e sua opinião.
- Reuniões com associação de profissionais.
- Imprensa especializada.

Além dessas fontes, a cultura de uma organização e seus participantes podem revelar respostas e meios para aplicação do ciclo da Inteligência Competitiva. O conhecimento intrínseco, se compartilhado, também se torna uma fonte de informação. Quando proveniente de funcionários que têm contato com clientes, como vendedores, esse conhecimento pode revelar percepções de mercado comportamentais difíceis de serem obtidos em uma pesquisa objetiva direcionada.

Garvin (1993) afirma que uma organização inteligente é uma organização do aprendizado aplicado na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para a reflexão sobre novos conhecimentos e ideias. O desenvolvimento de uma organização inteligente, que tem como cultura o compartilhamento de conhecimento, acelera o processo de coleta de dados, e se a situação tem como relevância a urgência de obtenção da informação, este “acesso livre” a ela, por meio de funcionários internos, pode ser um diferencial competitivo.

Dando destaque à gestão do conhecimento, sua prática pode ser determinante para acelerar o processo de inteligência. Uma organização que se comunica e transfere conhecimento torna-se uma organização eficiente por estar em constante aprendizado, adequando-se às mudanças.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que existe um mercado de conhecimento nas organizações. Potencializar isso é valorizar o conhecimento como um ativo da organização, que estimula novas ideias e enriquece seus participantes em uma disseminação divergentemente ampla. “A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique numa transferência formalizada, um de seus elementos

essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas” (Davenport e Prusak, 1998, p.108).

Miranda (2004) sistematizou a gestão do conhecimento, levando sua prática à formação de conhecimento estratégico e ao vínculo específico com a geração de estratégias. Essa sistematização é representada pelo quadro abaixo. Estimular o compartilhamento de conhecimento na organização pode, e muito, auxiliar na gestão estratégica.

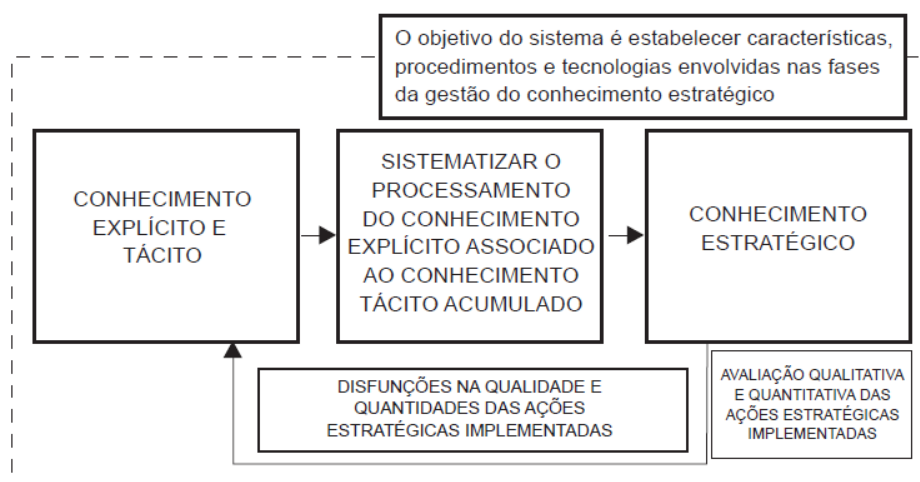


Figura 4 - Sistema de SGCE. Fonte: Miranda (2004)

2.3.5 Avaliação, Análise e Disseminação da Informação

Diante dos dados coletados, o papel da Inteligência Competitiva é analisar, avaliar, sintetizar, contextualizar, relacionar e disseminar a informação. A análise deve abranger a busca de quão **relevantes** para a necessidade dos tomadores de decisão essas informações são, sua urgência e para quais tomadores de decisão se destinam (para o diretor financeiro ou para o de marketing, por exemplo).

Outra avaliação primordial refere-se ao nível de **confiabilidade** desses dados, à forma como se devem analisar suas fontes e quão confiáveis elas são, como um jornal parcial ou imparcial, um funcionário ou cliente insatisfeito ou satisfeito com a empresa, entre outras.

A **precisão** é uma avaliação que vai de encontro à confiabilidade dos dados, podendo confirmá-los ou descobrir sua inveracidade. Para avaliá-los, utilizam-se métodos como a comparação com dados previamente obtidos e as relações com outros dados citados.

Por fim, a análise interpretativa dos dados agrega valores e os contextualiza na situação que foi o objetivo de sua coleta. Essa é a última etapa da “lapidação” dos dados coletados, visando atingir a etapa final do processo sistemático da Inteligência Competitiva, que é a disseminação e a utilização dessa análise para a formação de estratégia pelos tomadores de decisão.

No entanto, a disseminação deve seguir critérios para garantir o valor e o uso dessas informações. Elas devem possuir a **objetividade necessária**, estar **adaptadas** para cada tomador de decisão, garantindo sua efetividade, devem ser transmitidas de forma **clara** e com a **rapidez** de que necessitam para utilizá-las no tempo certo. Devem, ainda, ser distribuídas de acordo com a **relevância** que cada tomador precisa, sendo **breve** em seu primeiro contato, mas com possibilidades de **detalhamento** conforme julgamento, e precisam obedecer ao critério de **atualidade**.

2.4 Gestão Estratégica Organizacional Aliada à Metodologias de Análise

Kotter (1997), Fischmann e Almeida (1991), Bennett et al. (2001), Whittington (2002), Lobato et al. (2003) e outros autores afirmam que existem dificuldades para a implementação do planejamento estratégico em organizações. Há métodos diretos amplamente difundidos pelos principais estudiosos do campo da administração e da economia para diagnosticar, conhecer e planejar estrategicamente uma organização. Porter (2006), Koller e Murrin (2002), Harrington (1996), Hamel e Prahalad (2004), Drucker (2001), entre outros, contribuíram com técnicas que possibilitam o autoconhecimento da organização, a identificação de problemas e as necessidades de mudanças.

Criada por Andrews (1980) e Christensen (na época, professores da Harvard Business School), a **Análise SWOT** é um exemplo comumente utilizado e capaz de identificar claramente problemas e forças em uma organização. A metodologia estuda quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (respectivamente, em inglês, *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*).



Figura 5 - Matriz SWOT

Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de KOTLER, KELLER, 2006.

A análise permite identificar cada um desses pontos e, quando aqueles de força são os pontos críticos que a organização necessita ter, a competitividade, ou a equivalência com competidores com as mesmas forças, está protegida (HINDLE, LAWRENCE, 1994). Principalmente no ambiente externo, a IC tem profunda capacidade para auxiliar na construção da análise SWOT de uma organização. Quando identificado que esses pontos críticos encontram-se na fraqueza da organização, é hora de agir e mudar.

Outra metodologia que auxilia na gestão estratégica e no diagnóstico é o **Benchmark**. Segundo Harrington (1996), trata-se de uma metodologia estratégica que visa equilibrar diferenças entre concorrentes. Uma técnica de observação e adaptação das melhores práticas presentes no mercado. De acordo com o IBC (*International Benchmarking Clearinghouse*), *benchmarking* é um processo

sistemático e contínuo de comparação das práticas de uma organização com as líderes no mercado, com o objetivo de obter informação para melhorar seu desempenho.

Apesar da IC não ter como objetivos o equilíbrio e a convergência entre empresas (e sim a divergência), visto que seu principal foco de vantagem competitiva não será atingido se uma organização buscar ser igual à outra, a organização pode se beneficiar estudando a estrutura organizacional de outro concorrente (*benchmark*) para, após isso, ter capacidade de praticar a IC e obter vantagem e diferenciação mercadológica, seja aprimorando a estrutura organizacional e tecnológica, seja implementando técnicas que melhorem o custo de produção, a imagem mercadológica, entre outros fatores.

Outro conceito que possui o objetivo de identificar competências, mas que simultaneamente pode indicar aquelas que precisam se desenvolver e melhorar a organização, é o **Core Competence**. Seu conceito surgiu em 1990, evidenciado em um artigo na *Harvard Business Review*, por Hamel e Prahalad. Sua aplicação evidencia atuais competências estratégicas, únicas e distintas da organização, que a distinguem da concorrência. Quando elas são conhecidas, toda a organização pode ser direcionada a aprimorá-las, a fim de criar produtos irresistíveis ou distantes das características dos concorrentes, ou trabalhar em um produto nunca imaginado pelo consumidor, mas útil e demandado. A prática também pode ser utilizada em um horizonte de longo prazo, no qual os gestores podem identificar a próxima geração de competências e desenhar uma estratégia para alcançá-las no tempo ideal.

Um outro método que auxilia o processo de autoconhecimento e nivelamento e apoia outras estratégias é o desenvolvimento de uma organização em constante aprendizagem (**Learning Organization**). O conceito foi criado por Chris Argyris (1999), professor em Harvard, considerado autoridade mundial em comportamento organizacional. Baseia-se em outro conceito, chamado aprendizagem dupla (*double-loop learning*).

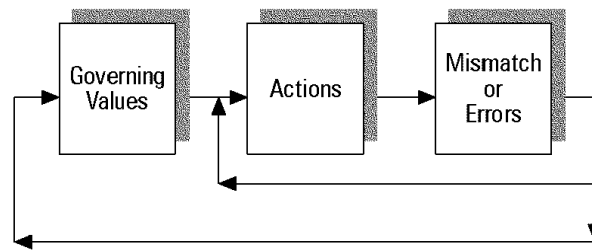


Figura 6 - Double-loop learning. Fonte: Argyrus (1990)

Também se relaciona com a metodologia **PDCA** (*Plan, Do, Check and Act*), criado por Walter Andrew Shewhart e efetivamente aplicada por Deming (1993), que tem como objetivo utilizar um ciclo estruturado para implementação de processos e estratégias. Essa metodologia possui quatro etapas: o **planejamento** dos objetivos e das ações para atingi-lo, sua **execução** e mensuração, a **verificação** para identificar erros e falhas (relaciona-se com o *double-loop learning*) e a **ação** corretiva para garantir a efetividade do planejamento. Normalmente, essa técnica é utilizada na etapa final da gestão estratégica, para verificação de sua efetividade e correção de planejamento e execuções.

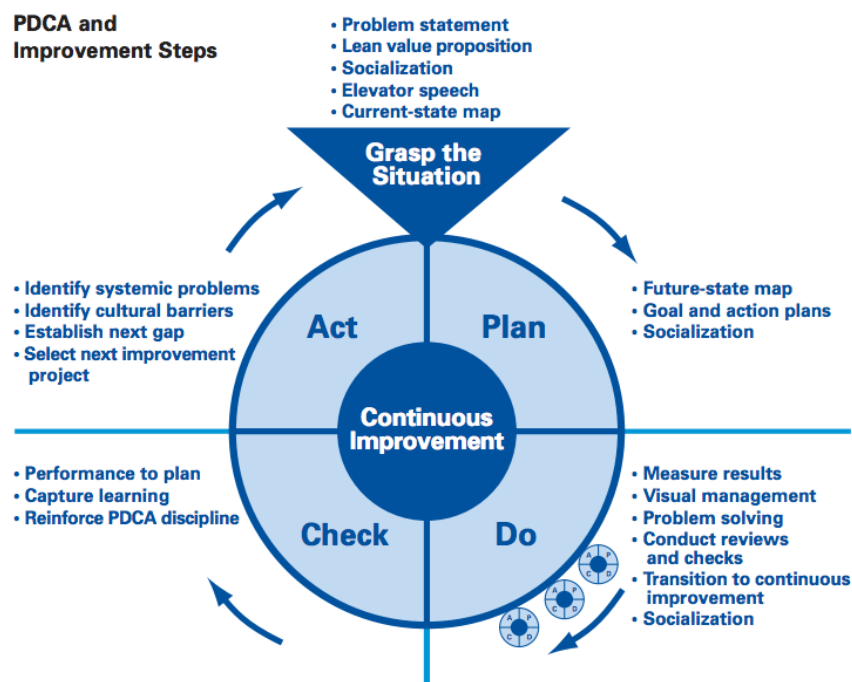


Figura 7 - Ciclo PDCA. Fonte: Lean Enterprise Institute

Quando o foco é a melhoria na gestão, existem muitos métodos tradicionais. A maioria deles ensina a fazer muitas coisas, utilizando menos tempo. Isso é chamado de eficiência, mas os maiores desafios não são realizados com rapidez. Eles estão mais relacionados à eficácia e à qualidade. Covey (1994) explicita na metodologia **Matriz Urgente-Importante** as atividades que gestores e colaboradores enfrentam no dia a dia e como a opção de escolha de execução pode ser guiada. Essa escolha está diretamente relacionada à produtividade e, conseqüentemente, possui direta influência no autoconhecimento específico do fluxo de tarefas, produtividade da empresa, rapidez de tomada de decisão e garantia de execução de atividades no momento certo.



Figura 8 - Matriz Urgente-Importante. Fonte: Revista Você S/A ed.45

Os quadrantes I e II representam as escolhas que promovem maior produtividade, e os quadrantes III e IV, menor produtividade. A conscientização de

escolha de execução de atividades nos quadrantes evidenciam, para os gestores, que nem sempre fazer mais garantirá a melhor eficácia operacional e estratégica.

2.5A Importância do Autoconhecimento Organizacional para o Planejamento e Gestão Estratégica

Os métodos de diagnóstico e consciência situacional da organização comentados acima influenciam diretamente no planejamento da gestão estratégica. Fischmann (1995) destaca que a prática do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) desenvolve a consciência de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, direcionando para o cumprimento da missão, aproveitando as oportunidades, preparando-se para as ameaças e desenvolvendo a capacidade da gestão eficiente visando atingir o objetivo organizacional.

Evidencia-se que o planejamento é fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização. Uma vez que seus objetivos estejam estruturados, formalizados e disseminados, a gestão torna-se mais clara e com foco na obtenção de um resultado único para todos. Por meio do PEO, a gestão estratégica é adequadamente alcançada.

Também deve-se elevar a importância de que ele se trata de um processo **sistemático, contínuo e mutável**, e não uma tarefa única e permanente. Para aproveitar as oportunidades e antecipar mudanças no mercado, também é necessário rediagnosticar, reconhecer e mudar. Motta (1992) ressalta, tamanha sua importância, que o PEO deve se concentrar nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e não ser considerado e desenvolvido como uma atividade simples de planejamento.

2.6 O Processo de Tomada de Decisão

A IC pode ser considerada um serviço à disposição da tomada de decisão nas organizações. Degent (1986) comenta que ela é somente um meio para se chegar a um fim, possibilitando a melhoria das decisões estratégicas dos executivos, baseando-as em informações atuais, rápidas e relevantes, o que torna a IC um serviço de grande influência na garantia de sobrevivência da organização.

Entretanto, existe uma complexidade na prática da IC relacionada à existência de decisões não estruturadas, nas quais a relevância da informação não é atribuída devidamente pelos gestores. Diante de um cenário como esse, o estudo do processo de tomada de decisão torna-se um imperativo para que todos os diagnósticos organizacionais, as estratégias genéricas e os planejamentos estratégicos específicos tenham efeito positivo de mudança na organização e não encontrem uma barreira na primeira etapa do processo, que seria justamente a tomada de decisão dos gestores em mudar.

2.6.1 O Conceito da Tomada de Decisão

Uma empresa é gerenciada para buscar seus objetivos, missão e visão. “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.” (MINTZBERG, 2009, p.12). Os protagonistas da tomada de decisão e da direção da organização são os responsáveis pela sua trajetória no mercado e suas consequências.

Autores como Ansoff (1977), Simon (1979) e Morgan (1996) definem que a administração é essencialmente um processo de tomada de decisão, sendo este uma atividade totalmente humana. Se comparados com seres irracionais, somos capazes de tomar decisões mais inteligentes e pertinentes. Se comparados com a tecnologia de computadores, somos mais dinâmicos e criativos. Mas a natureza humana recebe influências diversas, que fazem executivos de altos cargos e currículos com relevantes referências educacionais tomarem decisões irracionais e incorretas. Decisões que explicitamente ou implicitamente podem ser contrárias ao planejamento estratégico da organização, no presente ou no futuro. Um exemplo de tomada de decisão irracional é a ignorância da importância da informação no processo decisório.

Segundo Choo (2003), uma decisão é um curso de ação escolhido pelo gestor, que a facilita quando aloca recursos e investimentos para o seu acontecimento.

2.6.2 Modelos de Tomada de Decisão

Os processos de tomada de decisão foram e são estudados por muitos autores, tamanha é sua importância e prática constante pelos gestores em uma organização. Vários modelos surgiram com o objetivo de compreender como o processo decisório se desdobra e quais influências recebe do meio.

A relevância de aprofundamento nesse tema se dá por sua ligação direta com a IC, sendo a provedora de informações precisas. Sua eficácia para a organização se dá, principalmente, pelo seu valor para os tomadores de decisão. Portanto, entender como o processo decisório se figura torna-se importante para gerir estrategicamente a informação, a fim de transparecer seu valor em todos os âmbitos de uma organização e disponibilizá-la com precisão e relevância para os diferentes tomadores de decisão.

Evidenciando os estudos de Choo, devido à sua proximidade com a área da ciência da informação e à relação do campo de estudo com a Inteligência Competitiva, este trabalho considerará os quatro modelos observados por ele: o racional, o processual, o anárquico e o político. Choo (2003) destaca as influências no ambiente decisório: a definição, a estrutura, os objetivos da organização e a quantidade de informação, todas muitas vezes incertas sobre os meios que fazem a organização atingir seus objetivos.

2.6.3 Modelo Racional e a Racionalidade Limitada

A racionalidade está ligada ao processo de resolução de problemas, sendo o meio para se chegar à decisão. Simon (1978), um dos principais autores sobre racionalidade limitada, considera aspectos cognitivos da decisão humana, voltada aos seus limites racionais, sendo a racionalidade ideal para a resolução de um problema não alcançada pelos gestores.

Esse modelo aponta o fato de que a racionalidade exige um conhecimento completo das consequências da decisão. Porém, os seres humanos desconhecem fatores e fatos que permeiam a situação, podendo gerar circunstâncias não previstas futuramente. Com o fim de prever essas circunstâncias, a imaginação tenta suprir a falta de informação. Isso gera, então, inexatidão do futuro e do sucesso da decisão.

O gestor limitado em conhecimento e tempo toma a decisão apenas de modo satisfatório, e não ideal. Além de tomar a decisão, deve escolher o momento ideal para executá-la, estudar antigas escolhas e estruturar como ela será executada na organização.

2.6.4 Modelo Processual

O modelo processual é um modelo estruturado que, segundo proposições de Mintzberg (1976), possui três fases de rotina: a **identificação**, que é o reconhecimento e o diagnóstico da necessidade de se fazer uma escolha; o **desenvolvimento** da questão da necessidade, seu entendimento e as formulações de escolhas possíveis; e a **seleção**, que é a avaliação das alternativas para escolha da que melhor se ajusta à situação.

Também são propostas pelo autor outras rotinas além dessas primárias, sendo identificadas como de “suporte”. São elas: o **controle**, sendo o gestor o coordenador e o controlador para que seja executada a decisão. A **comunicação** da informação, necessária para a execução da decisão. E a **política**, que é o uso do poder como a razão de execução e cooperação dos indivíduos envolvidos.

E ainda incrementa, ressaltando que existem seis grupos de influência na decisão e no seu dinamismo, que são as interrupções do processo, os prazos e os adiantamentos, a falta de *feedback*, o retrabalho, a compreensão e a integração.

Sendo esses os três grupos de “regras” do modelo processual, a decisão é concebida por meio de procedimentos claros que seguem essas regras. Dentre todos os modelos, este se caracteriza com um alto uso da informação como subsídio da decisão.

2.6.5 Modelo Anárquico

Também conhecido como “lata de lixo”, diferentemente do modelo processual, o modelo anárquico não possui regras delimitadas. Proveniente do seu nome, desenvolve-se diante do pressuposto de que uma organização é uma anarquia organizada (Mafra Pereira; Barbosa, 2008). Seus membros executam o fluxo de

processos organizacionais normalmente e, entre eles, são reconhecidos os problemas. Necessidades de escolhas surgem a partir dos problemas e é nesse momento que se define quem fará as escolhas para solucionar o problema identificado.

March e Olsen (1976) afirmam que os tomadores de decisão apresentam dificuldades em entender prioridades. Suas decisões têm preferências inconsistentes, os indivíduos não conhecedores dos fins e os meios para atingir objetivos organizacionais também interferem no diagnóstico apresentado por um modelo como o processual. Choo (2003, p.298) comenta sua compreensão do modelo, suavizando sua possível prejudicial ausência de regras definidas:

Embora o modelo anárquico possa parecer improdutivo, o processo da lata de lixo não é disfuncional, porque pode gerar decisões sob condições incertas e conflituosas, quando: os objetivos são ambíguos, os problemas não são bem compreendidos e os que tomam as decisões dedicam tempo e energia variáveis aos problemas.

2.6.6 Modelo Político

O modelo político interpreta a tomada de decisão na qual os gestores mais fortes politicamente vencem, em um cenário com vários decisores com objetivos diferentes e conflitantes. Cada um dos gestores são identificados como jogadores que possuem níveis de influência e poder distintos.

Como foi proposto por Alisson (1969), que o caracteriza como um modelo no qual a tomada de decisão é um jogo político, não se trata de uma escolha racional. Há muitos conflitos, barganhas e negociações entre os decisores. O poder está diretamente relacionado ao seu nível hierárquico e poder de negociação.

2.6.7 A Influência do Processo Decisório na Formulação de Estratégias

Nota-se uma complementariedade entre os modelos de tomada de decisão. Quando o racional configura-se em probabilidades inimagináveis, os outros modelos, em destaque o anárquico, podem suprimir as probabilidades, delimitando melhor o

problema antes desconhecido em sua totalidade. O modelo anárquico pode se beneficiar do processual, na ambiguidade de regras e na ausência delas, complementando-se nessas duas características opostas. E daí por diante.

Ainda assim, existem organizações onde certos modelos se sobressaem, sendo de grande importância a consciência sobre como o processo de tomada de decisão se configura para que os fatores negativos não influenciem em estratégias mal formuladas, para escolhas mal feitas.

Segundo Porter (1996), “estratégia é criar e manter uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Como o mercado está em constante desenvolvimento e mudança, a organização também deve mudar para que a criação de estratégias com valores exclusivos no mercado sejam formadas. As decisões adequadas devem ser tomadas observando-se o mercado.

McGee e Prusak (1994) evidenciam os maiores desafios dos gestores na tomada de decisão e na formação de estratégias: a partir da informação, devem-se avaliar oportunidades e ameaças presentes no mercado e analisar a capacidade de acionar sua cadeia de valores e ativos financeiros para a execução conforme o planejamento.

2.7 Vantagem Competitiva

Como resultado da coleta e interpretação da informação, seja por meio da Inteligência Competitiva ou de uma observação avulsa do mercado aplicada em uma estratégia, a **vantagem competitiva** pode ser conquistada pelas empresas. Porter a define como o "valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa" (PORTER, 1992, p.2).

Ainda segundo Porter (1989), a vantagem competitiva pode ser obtida conscientemente, pelo modo como uma empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica a fim de obter ou sustentar uma vantagem competitiva. Essa estratégia deve ter a capacidade de demonstrar valores aos seus compradores e deve ultrapassar seu custo de fabricação/operacional.

Sobre as estratégias genéricas, Porter (1989) as classifica em três tipos:

- **Estratégia de custo**, que tem como objetivo tornar seus produtos ou serviços de baixo custo. Essa redução de custo pode ser obtida através de escala produtiva, otimização da produção, maior controle das despesas e dos custos, redução de investimentos, etc. Através da liderança de baixo custo, a empresa líder de mercado conseguirá se manter patamares de lucro significativos.
- **Estratégia de diferenciação ou divergência**, que tenta buscar ou enfatizar valores singulares entre empresas, produtos ou serviços em um mercado. A estratégia gera preferência pelos clientes pela diferenciação estabelecida dos concorrentes, criando barreiras para novos entrantes no mercado e produtos substitutos. Com ela, é possível praticar preços acima do mercado pelo maior poder de negociação envolvido com a diferença competitiva.
- **Estratégia de enfoque**, voltando a atividade da empresa para um segmento-alvo, excluindo sua atuação em outros segmentos e, assim, conseguir ter um maior desempenho que as outras empresas.

Antes da formulação das estratégias, é importante ressaltar o pensamento competitivo como influenciador. Como uma organização pensa sobre competição influencia diretamente na forma como uma empresa elabora sua estratégia. Porter (1992) afirma que muitos gestores procuram tornar a empresa em que trabalham a melhor empresa do mercado. Mas, quase sempre, esse pensamento não é literalmente correto. Ainda segundo Porter, não existe o termo “ser o melhor” na competição entre organizações. Em um jogo esportivo, ser o melhor é ser o vencedor da partida; já no mundo corporativo, existem muitas variáveis para obter sucesso. Tentar vencer sempre pode ser destrutivamente insustentável devido à necessidade de investimentos em inúmeros cenários e áreas de aplicação da estratégia, visando ser o melhor do mercado. “Uma estratégia construída em torno de um cenário é arriscada, enquanto que uma estratégia projetada para garantir o sucesso em todos os cenários é dispendiosa” (Porter, 1992, p.434).

Um concorrente é visto pelas empresas, na maioria das vezes, como uma ameaça. A atenção de muitas delas gira em torno de como conquistar a parcela de mercado que seu concorrente possui. Devido ao senso de ameaça que enfrentam, a vantagem competitiva torna-se importante ferramenta para conquistar mercados e objetivos. Juntamente com ela, a informação, o conhecimento, a IC e a GE tornam-se igualmente essenciais, por serem viabilizadores do planejamento de geração contínua dessa vantagem competitiva.

A intensidade pela busca dessa vantagem utilizando um setor exclusivo, a IC, para subsidiar informações e viabilizar a tomada de decisão com esse objetivo, e a forma como a cadeia de valores está estruturada são fatores que podem ser utilizados como potencial diferencial competitivo. "As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva" (PORTER, 1989, p.34).

3. METODOLOGIA

A elaboração desse trabalho utilizou o método de **pesquisa bibliográfica**, com foco em temas relacionados à informação, Inteligência Competitiva, estratégia e administração. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado e quando o pesquisador tenta “resolver um problema ou adquirir novos conhecimentos [...]”. Seu objetivo é desvendar, recolher e analisar as principais contribuições teóricas sobre um determinado fato, assunto ou ideia” (Galliano, 1986). Esse trabalho pautou-se na multidisciplinariedade dos temas mencionados acima, suas relações de uso e na aplicação de seus conceitos e técnicas entre si.

A bibliografia utilizada nesse trabalho teve como objetivo contribuir com as facetas teóricas da Inteligência Competitiva no âmbito organizacional, sendo a base para o desenvolvimento de um **modelo e método sistemático**, prático e eficiente para aplicação em organizações que este trabalho propõe em seus resultados.

Método pode ser definido como um “conjunto dos meios dispostos convenientemente para alcançar um fim e especialmente para chegar a um conhecimento científico ou comunicá-lo aos outros” (Michaelis, 2014). E **sistemático**, um sistema de ideias interligadas logicamente que se apresentam como um conjunto de princípios fundamentais, adequados a uma classe de fatos, que compõem.

3.1 Conceitos Buscados

O procedimento de seleção bibliográfica considerou os aspectos oriundos à formação da estratégia nas organizações. Dentre eles, a **influência humana**, as **teorias administrativas** e as **necessidades informacionais**. E aspectos oriundos à Inteligência Competitiva, que não é um tema tão antigo como a “administração”, compondo-se de periódicos que introduz seus conceitos e características no universo acadêmico e em sua aplicação prática.

A partir da conceituação dos aspectos dos temas acima, esse trabalho estabelece a relação entre eles e como podem conviver mutualmente para formação de estratégias e desenvolvimento da vantagem competitiva em organizações. A

bibliografia de apoio permeou explicitamente a IC, como anteriormente mencionado, a informação, o conhecimento, a competição, a estratégia, a tomada de decisão, a cadeia de valores e o planejamento e gestão estratégica.

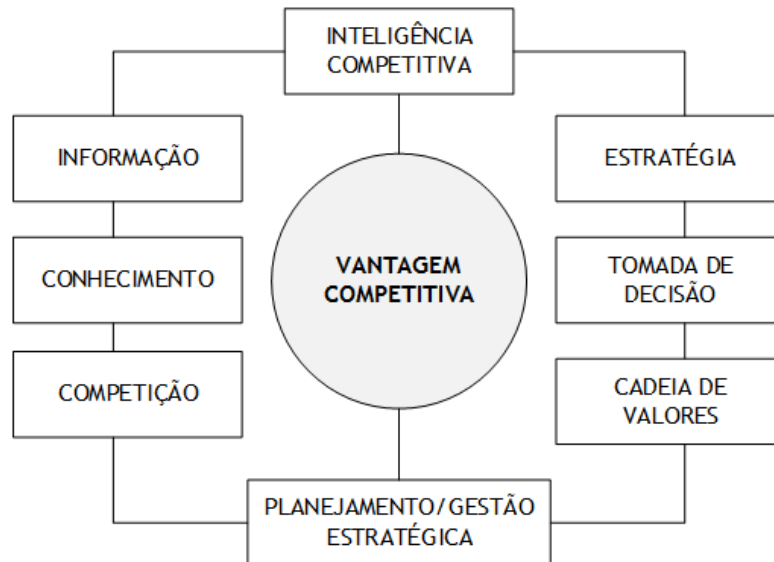


Figura 9 - Conceitos Buscados. Fonte: elaborado pela autora.

A concepção do modelo proposto nesse trabalho estabeleceu uma relação dos conceitos mencionados acima com a vantagem competitiva, considerando-a como uma característica foco de organizações em um ambiente competitivo e como um dos principais produtos do esforço organizacional da IC, PE e GE. Relacionados entre si com uma sistemática estabelecida, a organização do fluxo de informação, planejamento e decisões proporcionarão estratégias com objetividade definida, precisa e, como resultado esperado do modelo, eficazes.

3.2 Autores Selecionados

Para auxiliar na identificação dos principais desafios atuais da IC, o foco primário de levantamento bibliográfico foi em questões de liderança, da administração da cadeia de valores de uma organização e nas dificuldades na tomada de decisão. Conhecendo as necessidades e a relação desses três pontos frente ao uso da

informação, norteia-se o desenvolvimento do método integrado de aplicação da IC em organizações voltada à gestão estratégica baseada na informação.

Especificamente na administração estratégica, os aspectos teóricos de maior relevância e observância neste trabalho foram baseados em visões de autores como Mintzberg, que ressalta em suas obras literárias (Mintzberg, 2011 e Mintzberg, 2000) a importância da gestão eficiente, suas dificuldades – destacam-se, nesse trabalho, as de cunho informacional – e a relevância da estratégia bem planejada. Mintzberg é professor de estudos de Administração da McGill University em Montreal, no Canadá. Suas publicações são focadas nos processos de formação de estratégia dentro das organizações, que é um dos temas principais desse trabalho. Sua visão e pesquisa não ortodoxa e contraditória aos comportamentos comuns em organizações contribuíram para a formação de um **método aplicado a realidade e sugestivo a mudanças comportamentais de gestores**.

Ainda em torno da administração estratégica, Peter Drucker (2001) contribuiu com suas ênfases em administração, mudanças organizacionais e mercadológicas e conhecimento. Os assuntos delimitados na metodologia permeiam o planejamento estratégico, sendo auxiliares ou partes fundamentais do processo de planejar. O aspecto acadêmico de Drucker, conhecido como “pai da administração”, gira em torno de conceitos importantes de serem conhecidas por toda a organização, como o objetivo do negócio, a importância da visão e missão e a importância do foco no cliente. Quando Robert Swaim, um amigo acadêmico de Drucker, perguntou se ele era um professor de administração, ele disse: “Não, sou um cientista social” (SWAIM, 2011). A **visão social das construções humanas para concepção da estratégia**, considerado relevante no método a ser apresentado nesse trabalho, abrange um evento contínuo e presente em todas as organizações (as decisões humana), e não poderia ser ignorado ou desconsiderado desse estudo.

Michael Porter, professor na Harvard Business School, contribuiu diretamente com a concepção do que é vantagem competitiva e como aplicá-la na cadeia de valores através de estratégias, considerando cada “tipo” de estratégia e seu aspecto econômico. Devido a sua visão organizacional e claramente direcionada para a competição, foi um dos autores que mais contribuíram para esse trabalho.

Nos aspectos da IC, foram observados conceitos para possibilitar o levantamento e desenvolvimento das condições organizacionais básicas para estruturação de um setor de IC capaz de auxiliar na formação de estratégias, prover meios para alcance da vantagem competitiva e auxiliar ativamente no planejamento e gestão estratégica. Tarapanoff (2006), Prahalad (2004), Fuld (2000) e Camalionte e Fontes (2011) foram autores que contribuíram para delimitar aspectos básicos e fronteiriços sobre a IC, como a informação, a competição e as práticas e técnicas da área.

C. K. Prahalad, doutor em administração pela Harvard Business School, era professor titular de estratégia corporativa. Nesse estudo, trouxe contribuições para a IC devido ao seu foco na competição entre organizações em um mercado.

Kira Tarapanoff é pesquisadora e consultora independente de gestão do conhecimento e inteligência competitiva no Brasil. Sua abordagem com foco em informação, conhecimento e inteligência contribuíram explicitamente para teorias de seu uso em organizações e aplicação em sua cadeia de valores.

Leonard Fuld, fundador e CEO da Fuld + Company, é um estudioso pioneiro na área de inteligência competitiva. Suas contribuições técnicas sobre coleta de dados e sua aplicação no ambiente corporativo, e melhoria da capacidade de tomada de decisão foram os temas principais que considerados.

Edilberto Camalionte e Adolfo Fontes são especialistas em inteligência de mercado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e contribuíram como fonte nacional de aplicação da inteligência de mercado com foco no dia a dia da organização, principalmente em seus conceitos, ferramenta e sua aplicação.

A partir do material teórico estudado, os pontos de destaque entre o planejamento estratégico e o reforço de seu objetivo na organização foram ressaltados, como a obtenção de informação de base para as decisões de gestores. A delimitação de todos os assuntos mencionados acima contribuiu para a construção de um modelo metodológico que institucionaliza a IC como parte integrante do planejamento estratégico para geração de vantagem competitiva.

4. CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA DE USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ALIADA À GESTÃO ESTRATÉGICA

No cenário comum das organizações, os gestores executam decisões baseadas em informações parceladas em meio a vários acontecimentos, tarefas e problemas desestruturados, tornando o processo decisório fragmentado, limitado e prejudicado. Miller (2000) afirma que o sistema de inteligência pode proporcionar vantagens competitivas. Seu escopo é amplo e pode ser aplicado a várias necessidades dentro das organizações, com o objetivo de atingir a eficiência operacional por meio do direto auxílio na concepção de estratégias e planejamentos

A IC nas organizações pode ser definida como “o somatório dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e gestão do conhecimento.” (REZENDE, 2002, p.272). SANTOS et al (2001) destaca que a IC possui um valor estratégico inexorável para as organizações que a adotam. Tarapanoff (2006) acrescenta que, se aliada ao PEO, sua prática melhora consideravelmente a decisão dos negócios, tornando-a menos arriscada e mais lucrativa.

Partindo da afirmação de Miller (2000, p.43), de que “se a maioria das empresas soubessem o que já sabem, seriam todas inteligentes”, a IC pode auxiliar uma organização disseminando sua especialidade da prática de inteligência em identificação, obtenção, análise e uso das informações presentes no ambiente corporativo. Tarapanoff comenta que a IC

Tem relevante papel na elaboração de estratégias organizacionais e do PEO (Planejamento Estratégico Organizacional), com um sistema de monitoramento do ambiente interno e externo da organização, em que apresenta uma maneira organizada de coletar (visualizar), analisar (selecionar) e disseminar (transmitir) informações estratégicas. Essas atividades requerem inteligência para gerar e implementar soluções organizacionais profícuas, institucionalizando a atividade de inteligência nas organizações. (Tarapanoff, 2006, p.270).

Diante do apresentado neste trabalho na revisão literária, a justificativa das vantagens em institucionalizar a IC como área limítrofe para a formação de estratégias e tomadas de decisão, tem como produto a metodologia que estrutura esse cenário para proposição de um planejamento e gestão estratégica eficiente, que alcança seus

objetivos traçados, baseando-se em informação e sendo capaz de alterar-se de acordo com a mudança do mercado competitivo.

Detalhando a parceria entre planejamento estratégico e IC e seus processos de concepção, a relação do modelo que será proposto estabelece o uso mutuo de necessidades e produtos. Na tabela abaixo, essa proposta é exemplificada em 4 etapas distintas.

Tabela 2 - Etapas do Planejamento e da IC relacionados.

| ETAPA | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | INTELIGÊNCIA COMPETITIVA |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Planejamento Inicial: Definição de Missão, Visão e Objetivos | Necessidades Informacionais: Os gestores responsáveis pelo PE precisam de informação sobre o mercado para construir objetivos plausíveis de serem alcançados |
| 2 | Fatores Críticos de Sucesso: Conhecimento dos FCS para atingimento da missão, visão e objetivos definidos nos conceitos básicos do PE | Fontes Informacionais: estruturadas, as informações possibilitam o vislumbre do cenário mercadológico e realça FCS e os meios para obtê-los, seja internamente ou externamente. |
| 3 | Arquitetura Estratégica: Qual o caminho estratégico planejado para atingir os objetivos do planejamento considerando os FCS | Análise: uma estratégia deve se basear em conhecimento. Análises mercadológicas da IC podem proporcionar o conhecimento ideal para construção de estratégias realistas |

| | | |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | <p>Feedback e Controle: Mensuração se a estratégia está dando certo e, caso negativo, execução do replanejamento estratégico</p> | <p>Monitoramento: todo planejamento deve ser monitorado para que, caso algo ocorra fora do planejamento, ações para correção ou replanejamento sejam executados a tempo de não prejudicar a estratégia e o objetivo do PE.</p> |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que na gestão estratégica, o planejamento consiste em um processo de decisões interdependentes e preestabelecidas que minimiza os problemas de inconsciência e desuniformidade informacional sobre os objetivos da empresa, maximizando as tomadas de decisão mais efetivas e contribuintes do objetivo, sua combinação com a IC **potencializa** o processo de planejamento conforme a Tabela 2 e, conseqüentemente, a gestão estratégica.

Camaliente e Fontes (2011) destacam a importância dessa combinação:

O planejamento estratégico não deve caminhar de forma isolada nas organizações, pois sua eficiência está atrelada ao fornecimento de informações estratégicas de modo muito rápido, portanto deve haver interação com áreas de grande importância para o processo estratégico, ou seja, áreas de inteligência competitivas e disseminação do conhecimento, onde essa interação tem que funcionar como um verdadeiro relógio organizacional, não podendo haver descompasso na entrega das informações que possam agregar valor às ações organizacionais. (CAMALIONTE E FONTES, 2011, pág. 45)

Considerando essa visão, sua observação nesse trabalho resulta na concepção metodológica de institucionalização da IC como parte integrante da gestão estratégica (e, conseqüentemente, do planejamento estratégico).

4.1 O Modelo de Decisão da Inteligência Estruturada

Diante de todos os modelos de decisão apresentados no capítulo 2.6, segundo autores como Choo (2003), Simon (1978) e March e Olsen (1976), nenhum deles se caracteriza com a proposta de como as decisões devem ser tomadas na metodologia desse trabalho. A proposta de imersão do tomador de decisão na informação (proposto na metodologia apresentada no capítulo cinco) desenvolveu implicitamente um “novo modelo” de tomada de decisão, que é responsável pela efetividade da metodologia e para adequação do que é proposto nela.

A concepção da gestão e do planejamento estratégico com decisões baseadas em informações existentes e mutantes a todo instante não se encaixavam nos modelos anárquicos, processual, político, da racionalidade limitada, entre outros. Todos esses apresentavam falhas no elemento principal da metodologia desse trabalho: na informação. A escassez desse elemento em decisões estratégicas faz com que fiquem dependentes da favorável probabilidade mercadológica de todos os fatores do mercado, como concorrentes, clientes, desastres naturais, decisões socioeconômicas, conflitos entre organizações, etc. Essa dependência é um fator iminente para o fracasso da metodologia a ser proposta.

Por outro lado, é sabido que a coleta de informação pode não ser tão rápida, e nem tão precisa como os gestores necessitam. Muitas delas são geradas em reuniões confidenciais da concorrência ou governamentais e são mantidas assim até que o plano seja executado. Mas também é exaltado, em diversas publicações, a alta frequência da tomada de decisões sem informações e conhecimento do decisor sobre o assunto, ou desatualizado sobre a realidade do mercado. O **modelo de tomada de decisão da inteligência estruturada** surge, portanto, como um reflexo na base da proposta metodológica desse trabalho, de aliança da IC com a GE através do PE, a fim do estabelecimento da busca do suprimento das necessidades informacionais para construção de um cenário estratégico consideravelmente mais assertivo.

O modelo da inteligência estruturada se desenvolve por meio do entendimento prévio das necessidades dos decisores e do planejamento e preparo de fontes de informação. Seu pressuposto não é baseado na exatidão das informações, nem em

decisões estritamente baseadas em informações, ao nível de não efetuar a decisão por falta de informações mas, sim, na estruturação prévia de providência da informação na organização, seja por especialistas de mercado ou por analistas de inteligência competitiva preparados e sintonizados nas necessidades informacionais.

As consequências de decisões pautadas pela inteligência estruturada se concentram na diminuição de decisões emocionais ou políticas, na rapidez do processo informativo já estruturado e na interrupção do uso da lógica aparente, sendo todo processo decisório aprofundado no problema com o intuito de tornar possível a decisão lógica sem lacunas informativas. A maximização da dependência da informação gerará um atraso maior na tomada de decisão, mas propõe-se que também seja analisado logicamente pelas informações existentes o tempo de resposta ideal para resolver um problema.

A tratativa da inteligência estruturada como um novo modelo de tomada de decisão tem como intuito de apenas ser um elemento explicativo da metodologia que será apresentada no capítulo cinco e, portanto, não terá o foco estendido em seu desenvolvimento. O objetivo desse capítulo é de, estritamente, apresentar o básico da ideia do modelo de decisão. Seus fundamentos teóricos foram baseados na metodologia de pesquisa desse trabalho e por meio da concepção do fluxo processual da metodologia de IC aliada à GE.

4.2 Condições Básicas para Efetividade da Inteligência Competitiva nas Organizações

Diante da produção ininterrupta de informação no mundo, a IC seleciona aquelas com relevância para a organização. E é exatamente “o valor, e não o volume, a força motriz da inteligência” (FULD, apud MILLER, 2000). Pode-se assumir que esse valor, se não utilizado e executado conforme o direcionamento relevado por ele, torna-se inútil.

A formulação de estratégias baseadas nas informações da IC por tomadores de decisão é, em grande parte, executada por sua cadeia de valores. Para uma

organização ter um setor de IC eficiente, em um contexto, é necessária uma boa equipe, com experiência e entendimento do negócio, investimento em fontes de informação, ferramentas de tecnologia adequadas e um planejamento de IC alinhado aos gestores. Mas para um setor efetivo, afetando a organização positivamente, não basta ter eficiência na IC. A efetividade da prática está diretamente relacionada à capacidade administrativa de seus gestores, ao seu comprometimento e à eficiência da cadeia de valores da organização (orientados para um mesmo objetivo/gestão estratégica).

A primeira dependência de efetividade, a capacidade administrativa de gestores, está ligada ao modo como os principais responsáveis pelas mudanças da empresa reconhecem a IC. Seu processo não é realizado apenas por uma equipe de Inteligência Competitiva, mas deve ser entendido, absorvido e ter o comprometimento de toda a empresa e, o mais importante, dos gestores, que são os direcionadores da motivação de sua equipe em comprometer-se com o processo de IC.

Segundo Kahaner (1996), a Inteligência já se tornou um imperativo para as empresas devido a diversos fatores, como a velocidade dos processos de negócios, a quantidade de informações no mercado, o crescimento global do processo competitivo com o surgimento de novos participantes, as mudanças tecnológicas constantes e a concorrência cada vez mais agressiva. Mesmo com tantos motivos para a implantação do processo e a evidência de sua importância, existem personalidades e estilos gerenciais que prejudicam a efetividade da IC na empresa (fato mencionado no capítulo 2.6 sobre “o processo de tomada de decisão”).

“Gerentes arrogantes acreditam que seu status e currículo são comprovações do seu perfeito domínio do setor e de que, por isso mesmo, não há ninguém capaz de chegar a eles com novidades ocorridas no mercado para orientá-los na tomada de decisões.” (MILLER, 2000, p.33). Ainda segundo Miller, essa atitude tem levado muitas empresas a perderem representatividade no mercado e, até mesmo, irem à falência. Esse tipo de resultado é o inverso buscado pelo setor de IC. Se gestores não considerarem isso parte importante de seu processo de tomada de decisão, a obtenção dos benefícios de possuir um setor de IC estruturado é nulo.

Outro problema influenciador é o tipo de gestão que a empresa está acostumada a possuir. Um dos problemas enfrentados pelos gestores foi comentado por Mintizberg (2011). Quando observou gestores trabalhando, percebeu que eles não faziam as atividades de gestores (planejamento, organização, coordenação e controle), apenas eram interrompidos constantemente para tomarem ações reativas. Sem planejamento e coordenação proativa, a probabilidade de ineficácia dos outros setores cresce e isso interfere diretamente na atividade de IC, tanto no processo, sendo o conhecimento empresarial uma fonte de informação, quanto na efetividade da prática na organização. Tarapanoff (2006) acrescenta, em uma visão ampla, que o sucesso e a inteligência das organizações são resultado de seus planejamentos, tanto organizacional, quanto tecnológico. Esse planejamento tem os gestores como responsáveis diretos pela tomada de decisão de mudar e planejar.

A segunda interferência está relacionada à cadeia de valores. Quando a estratégia planejada pelos gestores é aplicada nos outros setores, sejam eles de atividades primárias (Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas, Serviço), sejam de atividades de apoio (Infraestrutura da empresa, Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras), espera-se que a estratégia seja executada conforme seu planejamento. Dessa maneira, a garantia do resultado esperado tem a probabilidade estimada conforme o planejado. Quando uma empresa possui gestão estratégica organizacional e setores ineficientes, o resultado da execução dessa estratégia é incerto e a efetividade da IC, quando utilizada para buscar informações visando à formulação dessa estratégia, é deficitária ou, até mesmo, inexistente, uma vez que os objetivos da organização não estão claros e os setores não possuem a mesma trajetória de trabalho por terem objetivos obscuros.

5. PROPOSTA METODOLÓGICA DE USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ALIADA À GESTÃO ESTRATÉGICA

O principal objetivo dessa proposta metodológica é da provisão de uma sistematização e organização dos fatores da GE e do PE e conceitos que os permeiam, dispostos em uma lógica processual capaz de unir decisores e informação, por meio da IC. Segundo Tarapanoff (2006), a inteligência não é obtida pelo acesso passivo à informação, devendo ser sustentada por uma gestão para tornar-se útil em uma organização. A linha de raciocínio da metodologia pauta-se na integração intencional e explícita a utilização da especialidade da IC para gerar o valor informacional sobre o qual tantos autores comentam, mas que, na realidade, é minimizada na prática do dia a dia e, muitas vezes, negligenciada na formação de estratégias.

A metodologia proposta é composta de cinco fatores considerados como influenciadores e/ou construtivos da gestão estratégica: os **decisores**, o **planejamento estratégico**, a **inteligência competitiva**, o **planejamento tático e operacional** e a **vantagem competitiva**. Cada fator é composto por subfatores que resultam em um produto relevante para a gestão estratégica.

O modelo resultante da revisão da literatura e da visão de desenvolvimento e proposta metodológica de aliança entre duas atividades estratégicas é representada pela figura 11. Com o propósito de auxiliar a explicação da metodologia, os fatores são identificados na figura conforme legenda numérica ao lado dos cinco grupos de atividades no modelo. Os subfatores não são identificados numericamente, mas serão referenciados conforme a ordem disposta dentro dos grupos de fatores.

Sendo o foco primário desse trabalho a institucionalização da IC nesse processo, esse foi o único fator que teve seus processos detalhados na metodologia devido ao foco explícito dado a esse assunto e a já composição dos outros fatores na formação do PE e GE pelos autores estudados na revisão da literatura realizada.

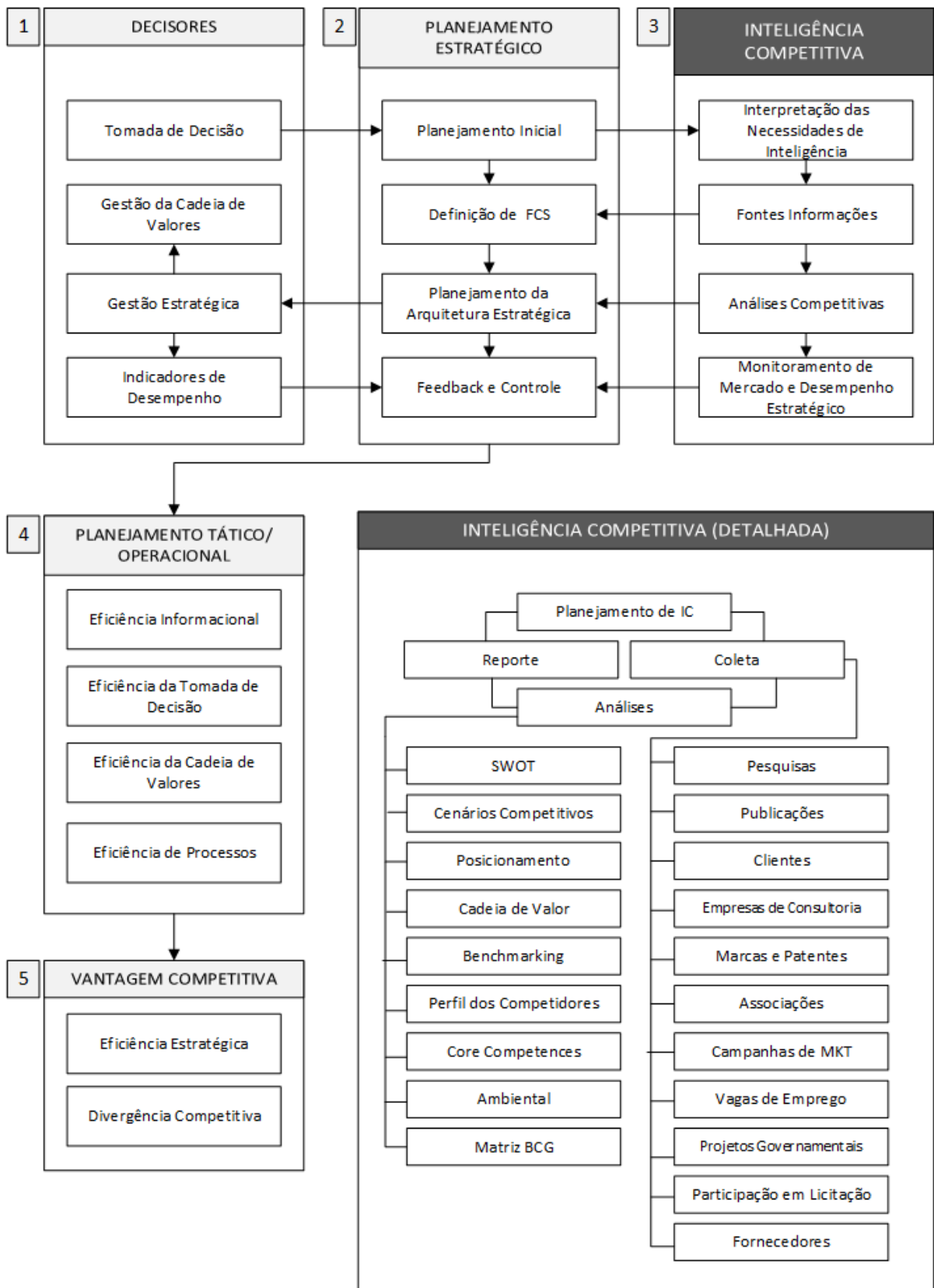


Figura 10 - Modelo de Inteligência Competitiva aliada à Gestão Estratégica

Fonte: Elaborado pela autora

5.1 Explicação da Metodologia

Na figura 11, representada pela metodologia de uso da IC aliada à gestão estratégica, o primeiro fator, os **decisores**, é um dos principais fatores de efetividade da metodologia. É a partir deles que o planejamento estratégico é estruturado, e também são por suas necessidades explicitadas de informação que a IC constrói seu planejamento de trabalho.

A **tomada de decisão** é o subfator que conduz a demanda do planejamento. O processo de tomada de decisão se desenvolve a partir de decisões programadas, que resolvem situações que acontecem com frequência e possuem procedimento padrão estabelecido. O processo também se desenvolve por decisões não-programadas, exigidas quando situações não-programadas surgem. Na metodologia, considera-se a necessidade de atuação em decisões não-programadas, que são exigidas por situações de mudanças mercadológicas identificadas pelo setor de IC.

Os modelos de tomada de decisão, estudados no capítulo 2.6 desse trabalho, influenciam diretamente em como essa decisão será desenvolvida para uma dada situação. Sofrendo influências de fatores políticos, anárquicos, e de processos pré-estabelecidos entre os decisores, a metodologia proposta aqui sugere o “desenvolvimento” (ou a evolução) dos atuais modelos de decisão para um enfoque voltado para a informação. Dessa forma, desenvolveu-se um processo decisório implicitamente e não intencionalmente nessa metodologia e, conforme explicado no capítulo 4.1, esse modelo de decisão foi referenciado como o da **inteligência estruturada**.

Para efetividade da metodologia, institucionaliza-se, primeiramente, a IC à tomada de decisão como parte fundamental, inseparável e insubstituível – é a partir daqui que se os modelos de decisão anteriores são “desenvolvidos” para o modelo da inteligência estruturada - com o objetivo ressaltar a importância da parceria e uso do produto informacional qualificado da IC em todo o processo.

A partir dos decisores, o **planejamento estratégico** é construído desde a sua base, na definição de visão, missão e objetivos, até sua estrutura estratégica. Logo

no primeiro subfator do PE, o **planejamento Inicial**, necessidades informacionais devem ser identificadas pelo setor de IC a partir dos inputs dos decisores e da construção dos objetivos da organização. Uma vez interpretadas, inicia-se o ciclo de atuação da IC dentro do planejamento e gestão estratégica.

O fator três, **Inteligência Competitiva**, se desenvolve naturalmente, sem alterações de técnicas estudadas no capítulo 2.3 desse trabalho. Ressalta-se o foco da IC nesse processo, sendo os objetivos do PE devidamente estruturados no subfator **Planejamento de IC**, potencializando a busca por informações nas diversas fontes mapeadas previamente, bem como na análise das informações coletadas para adequação à expectativa, precisão e necessidade dos decisores.

O reporte da IC atuará diretamente no segundo subfator do PE: a **definição de fatores críticos para o sucesso (FCS)**. As informações analisadas podem revelar FCS que a organização não tinha conhecimento de sua existência, bem como detalhar outros fatores, ajudando-a a definir e garantir que sejam considerados no PE. Como exposto por Ansoff et. al. (1981), o processo de planejamento estratégico pode ser definido como uma análise racional de oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da organização e da escolha de um modo de compatibilização estratégica entre esses dois extremos.

Com a definição dos FCS, o terceiro subfator do PE, **planejamento da arquitetura estratégica**, pode ser construído em sintonia com a realidade mercadológica interna e externa (e com decisores seguros de realmente conhecerem o mercado naquele momento). A IC deve prover informações atualizadas no início do PE, mas deve-se levar em consideração que o PE não é uma atividade de planejamento e execução em apenas um dia. Normalmente, define-se o PE para médios e longos prazos, como de um a cinco anos. Devido a isso, o PE deve ser mutável. Sua revisão deve ser considerada periodicamente e todas as vezes que o ciclo contínuo da IC (**monitoramento da concorrência**), aponte por mudanças mercadológicas.

A partir do caminho estratégico definido no PE, a **gestão estratégica** (terceiro subfator de decisores) pode iniciar sua atuação, influenciando na **gestão da cadeia**

de valores (segundo subfator de decisores) de acordo com a estratégia traçada e gerando **indicadores de desempenho** (quarto subfator de decisores) da gestão, para medir sua eficiência e execução dentro da organização. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração (indicadores) é para motivar executivos e funcionários a implementarem a estratégia com sucesso. Essa motivação também pode ser um fator intrínseco ao papel de um gestor e da GE.

O quarto subfator do PE, **Feedback e Controle**, também pode apontar por necessidades de mudança e, na verdade, esse é o evento motivador de mudanças de planejamento que as organizações sem a institucionalização da IC ao PE e GE utilizam. Normalmente são apontados baixo desempenho das estratégias planejadas nesse quarto subfator e o planejamento é corrigido para essa nova realidade. Na metodologia proposta nesse trabalho, a etapa Feedback e Controle não é a motivadora primária da mudança do PE e, sim, a IC. O **monitoramento de mercado e desempenho estratégico** (na metodologia, quarto subfator dentro do fator IC) será o principal motivador de mudanças, gerando informação para o subfator Feedback e Controle. A proposta tem por objetivo a extensão de técnicas de antecipação do mercado através de cenários competitivos, benchmarking, perfil dos competidores e análise ambiental para estimular a mudança antecipada do PE.

Paralelamente ao monitoramento do PE, após conclusão do planejamento inicial e arquitetura estratégica, **planos táticos e operacionais** (4) devem ser desenvolvidos para dar prosseguimento e executar os objetivos descritos no PE. Sua importância na efetividade da metodologia está diretamente relacionada à **cadeia de valores**. "O melhor desempenho vem daqueles que atingiram um ajuste entre estratégia e organização" (MINTZBERG et al., 2006, pág. 199). É por meio dela que são executadas as estratégias planejadas e é a partir da garantia da eficiência de seu ciclo organizacional que é concebida a **eficiência estratégica**. Por esse motivo, um dos objetivos do fluxo de IC na metodologia é a geração de **eficiência informacional** não só para o PE, mas para os planejamentos táticos e operacionais também. Consequentemente, a aplicação da eficiência informacional gera **eficiência na tomada de decisão** nesse nível, e **eficiência de processos** como consequência da eficiência informacional e de decisão.

5.2 Resultados Esperados: Vantagem Competitiva

O quinto fator da metodologia, a vantagem competitiva, apresenta o resultado da aplicação do fluxo. Como mencionado por Tarapanoff (2006, p.24), “a inteligência competitiva pode se definir como um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo”. É por meio da otimização das estratégias formuladas no PE, com a ajuda da IC, que a **eficiência estratégica** e a **divergência competitiva** serão desenvolvidas em uma organização.

Como exemplificado na metodologia, o desempenho estratégico de uma organização é um resultado composto que sofre influências de vários fatores. A decomposição da formação do desempenho organizacional é vasta e esse trabalho estuda o fator informacional dessa decomposição. Muitas outras influências, como falhas administrativas que permeiam a gestão estratégica, falhas de produção dos produtos, decomposição da imagem da empresa perante o mercado por algum evento, etc, podem acometer a metodologia e prejudicar o alcance do seu resultado esperado. Alguns deles podem até se beneficiar da “informação” como produto de valor e utilizá-las para resolver uma situação, mas o foco principal da metodologia é a atuação da informação com técnicas da IC no PE e na GE.

A **eficiência estratégica** (subfator de vantagem competitiva na metodologia) é um processo intrínseco em todo o PE e é o principal resultado esperado do desempenho da organização ao utilizar a metodologia da IC aliada à GE. A eficiência estratégica é o produto de decisões baseadas em informações, de um planejamento bem sucedido e da estruturação de provisão informacional madura e alinhada com a organização.

A estratégia de **divergência competitiva** quando concatenada com estratégias de outros concorrentes, evidencia a vantagem competitiva pelas diferenças positivas percebidas pelos clientes e partes interessadas da organização. “Empresas com desempenho superior atribui-se a existência de uma vantagem competitiva, isto é, uma capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes (PETERAF e BARNEY, 2003; PORTER, 1985). Criar valores acima da média dos concorrentes

pode ser interpretado como criar valores diferentes. Se diferenciar trará distinção diante da competitividade. E empresas que se diferenciam criando valores acima da média do mercado podem explorar oportunidades de preço que seus clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que oferece de maneira – estrategicamente – diferenciada. A vantagem competitiva, além de resultar em lucratividade, pode influenciar na participação de mercado da organização e, também, no desempenho operacional da cadeia de valores, reduzindo seus custos ou focando em mercados nicho que identificaram como oportunidade de desenvolvimento.

A garantia de funcionamento da metodologia na formação de estratégias está diretamente ligada ao desempenho dos chamados “fatores”, que são os decisores, os responsáveis pela IC, PE e GE. Juntos, sincronizados e estruturados como exemplificado na metodologia, pode desenvolver a geração da vantagem competitiva como proposto como resultado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a IC apresente várias possibilidades de ajudar a organização, segundo Miller (2000, p.44), “essa mudança não surge da noite para o dia. De acordo com um executivo de um importante conglomerado norte-americano, foram necessários quinze anos de insistência até o processo de inteligência estar plenamente integrado em sua companhia”. Devido à dificuldade de atribuição e/ou evidenciação do valor estratégico da IC e sua utilização, a metodologia apresentada neste capítulo evidencia sua integração em uma importante atividade organizacional: a gestão estratégica. A utilização da IC direcionada ao PE para atuar de forma ativa, e não passiva, visando auxiliar ativamente na modelagem estratégica de negócios, de inovação e de competitividade.

O trabalho informacional proposto evidencia a IC e seus métodos, técnicas e competências de enfoque que podem provisionar produtos informacionais e auxiliar **diretamente** na lucratividade das empresas via geração de estratégias eficientes e vantagem competitiva.

Vale salientar que sua efetividade é dependente de todas as partes que compõe a metodologia. Por ser tão abrangente, dependendo de diversos decisores da organização até a atuação da cadeia de valor, muitas influencias pode sofrer para seu insucesso. Métodos já desenvolvidos, como o PDCA (capítulo 2.4), podem auxiliar na obtenção de eficiência em questões que não dependem apenas da informação para serem resolvidas.

Além de tantas partes influenciadoras, a metodologia propõe, implicitamente, uma mudança na maneira como as decisões estratégicas são tomadas. É importante observar o fato da disponibilidade e estruturação informacional proposta e da mudança cultural para que a estrutura seja constantemente utilizada pelos decisores.

REFERÊNCIAS

- AGUILLO, C. **Câmbios significativos em el mundo empresarial. Economia Industrial**, n. 330, p.11-18, 1999.
- ANDREWS, Kenneth R. ***The concept of corporate strategy***. 2nd ed., 1980.
- 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.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COTTERMAN, D.; WILBER, S. ***Strategic planning for dummies***, 2000.
- COVEY, Steven. ***First Thing First***. Simon & Schuster, 1994.
- DEGENT, R. J. **A importância estratégica e o funcionamento do serviço de Inteligência empresarial. RAE - revista de administração de empresas**, 26 (1), 1986.
- DEMING, W.E . Dr. **Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- DRUKER, Peter. ***Management - Task, Responsibilities, Pratices***. Harper &Row, 1973
- DRUCKER, P. **Administração em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2001
- DRUCKER, P. **Drucker em 33 Lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração**. Drucker Institute. [Tradução: Cristina Yamagami] São Paulo: Saraiva, 2011.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. B. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FULD, Leonard. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1988.

FULD, Leonard. Prefácio. In: MILLER, Jerry P., **O Milênio da Inteligência Competitiva**. 2000

Fuld + Company. **Process Design**. Disponível em: <<http://www.fuld.com/services/competitive-intelligence-process-consulting/process-design/>>. Acesso em: 10/5/14.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRABAN, Mark. **Perfecting Patient Journeys and PDCA**. Lean Blog, 2013. Disponível em: <<http://www.leanblog.org/2013/01/perfecting-patient-journeys-and-pdca/>>. Acesso em: 17/5/14.

HARRINGTON, James. **The Benchmarking Implementation Guide**. McGraw-Hill, 1996.

HINDLE, T.; LAWRENCE, M. **Field Guide to Strategy - A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers**. Harvard Business School Press, 1994.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: From Back Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace**. NY, Simon & Schuster, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOLLER, Copeland; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas**, 3ª. ed. Makron Books, 2002.

KOTLER, P. & KELLER K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KUROSE, F.; ROSS, K. W. **Redes de Computadores e a Internet**. 3ª Ed. Pearson, 2005.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da Informação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MAFRA, PEREIRA, Frederico C.; BARBOSA, Ricardo R. **Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado em Belo Horizonte**. *DataGramZero - Revista Especializada de Ciência da Informação*, v.9 n.4. Agosto, 2008.
- MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 6 dez. 2014.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Sobre Gestão com Henry Mintzberg**. McGill University, 2011. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TWV476Sgipo>>. Acesso em: 17/5/14.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GOSHAL, S. **The Strategy Process**. Prentice-Hall, 1995.
- PETERAF, M. A; BARNEY, J. B. **Unraveling the resource--based tangle**. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, S.P. **Organization theory: the structure and design of Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1983.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SIMON, H. **Rationality as process and as product of thought**. The American Economic Review, v. 68, n. 2, May 1978.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília, IBICT, UNESCO, 2006.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas : técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.
