

**Área Temática:**

Estratégia em Organizações

**Título:**

Os Diferentes Conceitos, Interpretações e Aplicações da Inteligência Competitiva

**AUTORES****SANDRA CARVALHO DOS SANTOS**

Faculdade de Administração e Informática  
sandracs2004@yahoo.com.br

**CARLA NOMURA PICCHIONI**

Universidade de São Paulo  
carla.nomura@hotmail.com

**FERNANDO CARVALHO DE ALMEIDA**

Universidade de São Paulo  
fcalmeida@usp.br

**Resumo**

O presente trabalho busca um maior entendimento dos conceitos e da natureza das atividades de Inteligência Competitiva, identificando na literatura as definições, modelos e estruturas que possam suportar o entendimento e a forma organizacional de Inteligência Competitiva. O estudo apresenta os conceitos clássicos de Inteligência Competitiva, discute os diferentes termos e definições adotadas, apresenta os modelos teóricos propostos para o processo de Inteligência Competitiva e como as práticas de Inteligência Competitiva podem ser organizadas dentro das empresas. Finalmente, como uma contribuição adicional, são apresentados os resultados de duas pesquisas de campo realizadas por terceiros sobre o estado da arte da inteligência competitiva no mundo que incluem empresas brasileiras. É proposta ainda a realização de uma pesquisa de dados primários com profissionais de inteligência competitiva que atuam em empresas brasileiras para identificar como eles entendem e aplicam os conceitos de IC na prática, incluindo-se uma sugestão para o instrumento de coleta de dados correspondente. Como resultado final, espera-se que esse estudo contribua para um melhor entendimento do tema e para o alinhamento dos conceitos e práticas de Inteligência Competitiva no Brasil.

**Palavras-chave**

Inteligência competitiva, ciclo de inteligência, organização da inteligência

**Abstract**

This study seeks a greater understanding of the concepts and the nature of the activities of competitive intelligence, identifying the definitions in the literature, models and structures that can support the understanding and organizational form of Competitive Intelligence. The study presents the classical concepts of Competitive Intelligence, discusses the different terms and definitions adopted and presents the theoretical models proposed for the process of Competitive Intelligence and how the Competitive Intelligence practices can be organized within the company. Finally, as an additional contribution, are presented the results of two field-conducted by others on the state of the art of competitive intelligence in the world which include Brazilian companies. Is still proposed a search of primary data with competitive intelligence professionals who work in Brazilian companies to identify how they understand and apply the concepts of CI in practice, including a suggestion for the data collection instrument concerned. As a result, it is expected that this study contributes to a better understanding of the subject and the alignment of concepts and practices of Competitive Intelligence in Brazil.

**Key-Words:**

Competitive intelligence, intelligence cycle, intelligence organization

## Os Diferentes Conceitos, Interpretações e Aplicações da Inteligência Competitiva

### *Introdução*

A institucionalização das práticas de Inteligência Competitiva (IC) nas empresas é uma realidade que resulta da confluência de diferentes forças, tanto externas quanto internas. Ela desempenha um importante papel na vigilância constante dos movimentos dos concorrentes e do mercado, das tendências tecnológicas e das demais variáveis ambientais relacionadas com os negócios atuais ou futuros das empresas, uma necessidade crescente em um mundo de negócios globalizado e cada vez mais competitivo.

Desde que Aguilar (1967, apud Subramanian at al 1993 e Choo 2001) estabeleceu a importância do, por ele denominado, monitoramento ambiental (*environmental scanning*), estudos têm sido conduzidos, tanto para sugerir modelos teóricos para essa atividade, como também para prover perspectivas periódicas do estado da arte dessas práticas ao redor do mundo (Subramanian at al 1993).

Uma pesquisa realizada em 2005 pela *Global Intelligence Alliance* (GIA 2005) aponta para um crescimento significativo das práticas de IC nas empresas brasileiras. O estudo teve como objetivo identificar as atividades de inteligência em 18 países - Brasil, Alemanha, México, Holanda, Noruega, Suíça, Finlândia, Canadá e mais dez países da Ásia e Pacífico. Os resultados obtidos apontam o Brasil como o 3º país em investimento nas práticas de IC dentre os dezoito pesquisados.

Por outro lado, o estudo da GIA também apontou para a existência de diferentes abordagens de IC, tanto no que diz respeito à adoção de terminologias, quanto para as questões relacionadas com as necessidades de informação, os benefícios percebidos e a estrutura organizacional adotada (GIA 2005).

Considerando-se os fatos acima e, ainda, o interesse crescente pelo tema inteligência competitiva, o presente trabalho tem como objetivo buscar um maior entendimento dos conceitos e da natureza das atividades de IC, identificando-se na literatura as definições, modelos e estruturas que possam suportar o entendimento e a forma organizacional de IC.

O estudo apresenta os conceitos clássicos de IC, discute os diferentes termos e definições adotadas, apresenta os modelos teóricos propostos para o processo de IC e como as práticas de IC podem ser organizadas dentro das empresas. Finalmente, como uma contribuição adicional, são apresentados os resultados de duas pesquisas de campo realizadas por terceiros sobre o estado da arte da inteligência competitiva no mundo que incluem empresas brasileiras.

Como resultado final, espera-se que esse estudo contribua para um melhor entendimento do tema e para o alinhamento dos conceitos e práticas de IC no Brasil.

### *Conceitos clássicos de Inteligência Competitiva*

O conceito de inteligência surgiu como elemento essencial da administração estratégica e representa tanto o nome da atividade como o do produto resultante dessa atividade. O produto Inteligência resulta de um processo sistemático, legal e ético usado para coletar, analisar e disseminar informações do ambiente de negócios que irão apoiar a tomada de decisão e direcionar as estratégias e operações de uma empresa (Kahaner 1998; Vedder & Guynes 2001).

São muitas as definições adotadas para inteligência competitiva, mas a maioria delas segue a linha considerada como clássica, originada da CIA<sup>1</sup> e adotada pela maioria das empresas e pesquisadores americanos, que a descreve como um processo informacional que

---

<sup>1</sup> The United States Central Intelligence Agency

tem como objetivo conhecer melhor o ambiente competitivo onde a empresa está inserida, conforme se constata nas definições apresentadas a seguir.

A Inteligência Competitiva, que conforme Santos (2004) deveria se chamar “Inteligência para Competir”, constitui-se em um processo informacional proativo, gerador de produtos capazes de subsidiar planejamentos estratégicos, de monitorar o desenvolvimento de estratégias e de facilitar o suporte aos tomadores de decisão, visando a competitividade dos mercados. Coelho et al (2006) diz que: “Inteligência Competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa”.

Na visão do Marketing (Kotler 2000), o Sistema de Inteligência Competitiva, também chamado de Inteligência de Marketing, é o responsável pela coleta, análise e distribuição de informações sobre os ambientes competitivo, tecnológico, econômico, social, cultural e político da empresa. Seu objetivo é melhorar a tomada de decisões estratégicas, avaliar as ações dos concorrentes e prever ameaças e oportunidades. Para Kotler (2000), um sistema de inteligência deve primeiro identificar os tipos vitais de informações competitivas e as suas melhores fontes. A partir disso, o sistema deve, continuamente, coletar informações do campo e de dados publicados. Em seguida, precisa avaliar a validade e a confiabilidade da informação, interpretá-la, organizá-la de forma apropriada e, para concluir, enviar as melhores informações para os diversos níveis decisórios da organização.

Para Gordon (2001), Inteligência Competitiva é o processo para obtenção e análise de informações publicamente disponíveis que possam contribuir para a consecução dos objetivos competitivos de uma empresa por meio da facilitação de outros processos, como aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional, criação de diferenciação e administração da concorrência. Na visão de Bernhardt (1994) é “*um processo analítico que transforma dados desagregados sobre a concorrência, o mercado e o setor, em conhecimento estratégico acionável sobre as competências, intenções, desempenho e posição dos concorrentes, sendo também o produto final desse processo*”.

A inteligência competitiva também é entendida como sendo a aquisição e o uso de informação sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo da organização para subsidiar o planejamento das suas ações futuras (Aguilar 1967 apud Choo 2001, Choo & Auster 1993 apud Choo 2001) e propiciar o entendimento das mudanças das forças externas de forma a desenvolver respostas efetivas que garantam ou melhorem a posição da empresa no futuro (Sutton 1988 apud Choo 2001), evitando surpresas, identificando ameaças e oportunidades, ganhando vantagem competitiva e melhorando o planejamento de curto e longo prazo (Sutton 1988 apud Choo 2001).

Fuld (1995) e a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2009) definem a inteligência competitiva como um programa sistemático e ético para coleta, análise e gestão de qualquer dado, informação e conhecimento relacionado com o ambiente de negócios onde a empresa opera, que quando utilizado confere uma vantagem competitiva significativa ou suporta tomadas de decisão.

No Brasil, a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC 2009) entende a atividade de inteligência como um processo informacional proativo e sistemático que visa identificar os atores e as forças que regem as atividades da organização, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a melhor posicionar-se em seu ambiente, bem como proteger o conhecimento sensível gerado. Por sua vez, a inteligência competitiva é entendida como a atividade de Inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo, em que o objetivo principal é a manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

### ***Diferentes termos e definições para Inteligência Competitiva***

Ao longo dos últimos anos, a atividade de IC tem sido também entendida e apresentada com diferentes abordagens e nomenclaturas, principalmente por pesquisadores e profissionais europeus e canadenses.

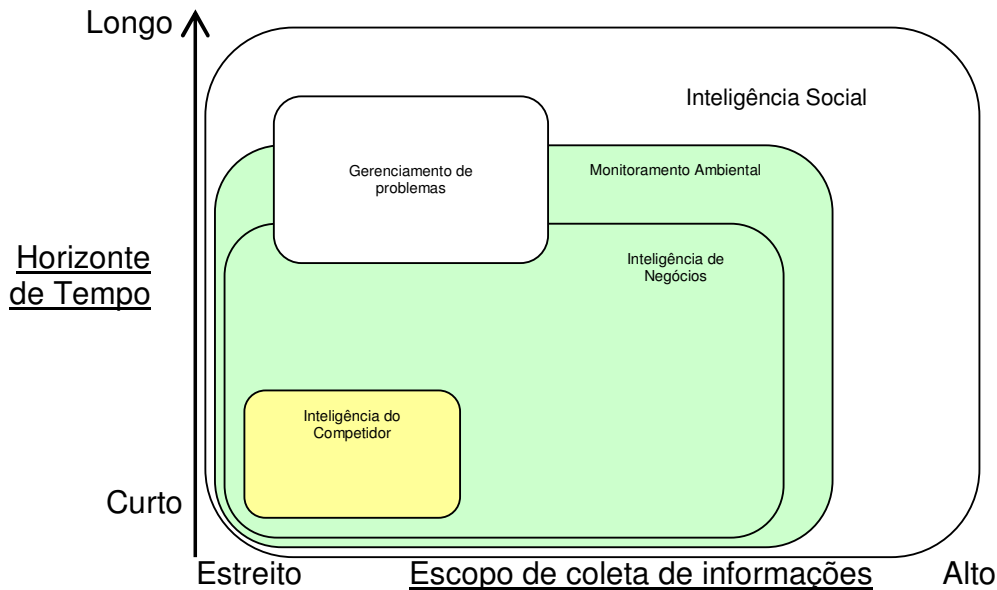
Lesca (2003) apud Almeida et al (2005) apresenta o conceito de *monitoramento estratégico antecipativo* como um processo por meio do qual uma empresa ou indivíduo busca e utiliza, de maneira voluntária e ativa, informações antecipativas relacionadas com mudanças passíveis de ocorrer no ambiente externo, de forma a poder reduzir os riscos e incertezas e/ou criar oportunidades de negócios. As informações originadas de um processo de monitoramento estratégico antecipativo dizem respeito ao futuro da empresa e ao seu ambiente externo e podem ser traduzidas como sinais de alerta precoce (ou sinais fracos) e informações de potencial.

Na mesma linha de Lesca (2003) apud Almeida et al (2005), Choo (2001) defende que toda mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens para os quais uma organização precisa estar atenta. Esses sinais podem ser difíceis de detectar, difíceis de analisar e, ainda, podem ser falsos. Nesse contexto, as organizações precisam ser capazes de selecionar, interpretar e analisar os sinais detectados, de forma a fazer sentido para seus objetivos e atividades.

A partir dessas abordagens, o termo monitoramento ambiental (*environmental scanning*) surge então no lugar da inteligência competitiva, sendo definido como a aquisição e o uso de informação sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo à organização, que é usada para evitar surpresas, identificar ameaças e oportunidades, ganhar vantagem competitiva e melhorar o planejamento de curto e longo prazo (Lesca 2003 apud Almeida et al 2005, Aguilar 1967 apud Choo 2001, Choo & Auster 1993 apud Choo 2001, Sutton 1988 apud Choo 2001). Ou, de forma mais simplificada, é o processo pelo qual uma organização coleta informações do ambiente que serão utilizadas no seu processo de gestão estratégica (Subramanian et al 1993). O ambiente externo inclui todos os fatores externos à organização que podem afetar sua performance e, para facilitar seu monitoramento, ele é dividido em setores como Clientes, Concorrentes, Fornecedores, Socioeconômico, Tecnológico e Governamental (Jauch & Glueck 1988 apud Choo 2001).

Para Choo (2001) as diferentes terminologias representam diferentes conceitos. Inteligência do competidor, inteligência competitiva, inteligência de negócios, gerenciamento de problemas e inteligência social se diferenciam entre si de acordo com o horizonte de tempo envolvido e a amplitude e profundidade requeridas na busca de informações, conforme ilustrado na *Figura 1*. Por apresentarem comportamentos semelhantes quando analisadas sob essas duas dimensões, as atividades de inteligência do competidor e inteligência competitiva são, frequentemente, estudadas como uma só. O mesmo acontece com a inteligência de negócios e o monitoramento ambiental, o que reduz a três atividades principais – *inteligência competitiva (IC)*, *inteligência de negócios (BI)* e *inteligência social*.

De acordo com essa abordagem, a *inteligência competitiva* tem como objetivo principal prever e entender os movimentos e respostas dos concorrentes em uma visão de curto prazo, baseando-se nas forças competitivas e nas estratégias competitivas genéricas definidas por Porter (1999). A *inteligência de negócios* amplia o domínio e o foco da inteligência competitiva, incluindo na sua busca outras variáveis ambientais além dos concorrentes e tendo uma visão de longo prazo alinhada com os objetivos estratégicos da organização (Gilad & Gilad 1988). Por sua vez, a *inteligência social* está relacionada com a capacidade com que uma sociedade, organização ou indivíduo explora, interpreta e cria conhecimento por meio de interações e redes sociais (Cronin & Davenport 1993 apud Choo 2001).



**Figura 1.** Formas de se Buscar Informações Externas à Organização  
 Fonte: Choo 2001, p.88

Outro termo também utilizado para descrever as atividades de inteligência é *Business Intelligence* ou BI, definido como o processo informacional com o qual as empresas monitoram prospectivamente seu ambiente com o objetivo de criar oportunidades e reduzir incerteza (Lesca 1994 apud Blanco & Lesca 1998) e que apresenta três fundamentos: é uma ferramenta de suporte à decisão estratégica, é focado na informação antecipativa (sinais fracos) e envolve um ciclo interativo de busca de informação e aprendizagem – alvo, busca, seleção, compartilhamento, exploração e ação (Blanco, Caron-Fasan & Lesca. 2003).

Visões diferentes para o termo BI são apresentadas por Britt (2006) e Bose (2007), que afirmam que BI representa a inteligência interna sobre a própria organização, enquanto que IC é a inteligência externa sobre ambiente e competidores.

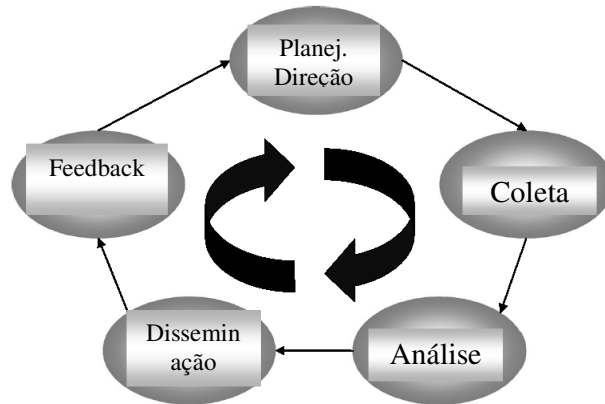
No entendimento da SCIP, o termo *Business Intelligence* (BI) é específico para representar soluções baseadas em tecnologia da informação para transformar dados coletados em inteligência, ou seja, é um termo adotado para a ferramenta de software utilizada em processos informacionais, sejam eles de inteligência competitiva ou de gestão do conhecimento, conhecida no passado como sistemas de informação gerenciais ou executiva (SCIP, 2009). Já o termo *Environmental Scanning* é entendido pela mesma instituição como o monitoramento contínuo e profundo do ambiente de negócios com o objetivo principal de identificar as ameaças e oportunidades ali existentes, resultantes de mudanças ocorridas nesse ambiente (SCIP 2009).

**O Processo de Inteligência Competitiva**

De acordo com a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), um efetivo processo de inteligência competitiva acontece em um ciclo contínuo chamado de Ciclo de IC, a partir do qual a informação é buscada, coletada, analisada, transmitida e disponibilizada como inteligência final para ser usada em processos de tomada de decisão. São cinco as fases que constituem o Ciclo de IC, conforme apresentado na *Figura 2* a seguir (Kahaner 1998 e Bose 2007): (1) planejamento e direção; (2) coleta; (3) análise; (4) disseminação; e (5) *feedback*.

Na primeira fase do ciclo – planejamento e direção, as necessidades de informação são definidas por meio de uma interação entre os analistas e os usuários do produto inteligência

(Bose 2007). Essas necessidades podem ser traduzidas em tópicos chave de inteligência (*Key Intelligence Topics*, KITs), consideradas como as principais necessidades de inteligência da alta gerência e da organização, representando o primeiro passo no ciclo de inteligência tradicional (Herring 1999, Weiss 2002).



**Figura 2.** Modelo Clássico do Ciclo da Inteligência Competitiva  
*Fonte: Bose 2007, p513*

De acordo com Herring (1999), as necessidades de inteligência podem ser, em geral, enquadradas em três categorias funcionais, a saber: (1) KITs de decisões e ações estratégicas, voltadas para o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias; (2) Tópicos de alerta antecipado, incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo; (3) Descrição dos principais atores, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais. As três categorias de KITs não são mutuamente excludentes e, para diferentes tipos de KIT existem diferentes tipos de operação de inteligência. Ainda de acordo com Herring (1999), o processo de KIT pode ser realizado de dois modos distintos – modo responsivo e modo proativo. No modo responsivo, a unidade de IC recebe as solicitações dos usuários e precisa estar preparada para atendê-las. No modo proativo a área de IC toma iniciativa de entrevistar os gerentes para ajudá-los a identificar e definir suas necessidades de informação.

Complementando o conceito apresentado por Herring (1999), Mody (2005) afirma que as três categorias de KITs por aquele definidas – decisão estratégica, alerta antecipado e atores principais – estão inter-relacionados, ou seja, nenhuma opera isolada da outra, conforme representado na *Figura 3* a seguir.

De acordo com Mody (2005), as principais KITs apontadas por programas de IC globais estão relacionadas com governos, mercados e competidores estrangeiros. De acordo com o autor, as prioridades de IC são ditadas pelo ambiente competitivo, percepção que os gerentes têm desse ambiente e pela estratégia da organização. Muitos outros fatores podem também influenciar a definição das KITs, como: abrangência geográfica da organização (nacional x global), foco da área de IC (tática ou estratégica), estratégia empresarial defensiva ou ofensiva, estágio no ciclo de vida dos produtos e estágio de implementação da área de IC.

A etapa de coleta envolve a identificação de todas as fontes potenciais de informação e a coleta, legal e ética, a partir das fontes disponíveis, seguindo-se da seleção e organização das informações coletadas (Bose 2007). Na fase de análise, considerada uma etapa crucial do ciclo, as informações coletadas são analisadas e transformadas em inteligência acionável que irá subsidiar planejamentos e decisões da organização (Miller 2001). A etapa de disseminação representa a entrega formal do resultado final da análise em um formato adequado aos

usuários do produto (Miller 2001), incluindo normalmente relatórios, reuniões e painéis (Bose 2007). Finalmente, a etapa de feedback representa a avaliação do processo, ou seja, a mensuração do impacto da atividade de inteligência para os usuários do produto (Bose 2007).



**Figura 3.** Kits e Estratégia

Fonte: Mody 2005, p23

Esse modelo clássico do Ciclo de Inteligência Competitiva apresenta, de acordo com McGonable (2007), três falhas fundamentais, a saber: (1) é baseado em um antigo modelo do governo americano, altamente burocrático; (2) foca, exclusivamente, o atendimento das necessidades de tomada de decisões estratégicas, não oferecendo suporte para a IC usada no nível tático ou técnico; (3) não atende às necessidades de profissionais que tanto provêm quanto usam a IC.

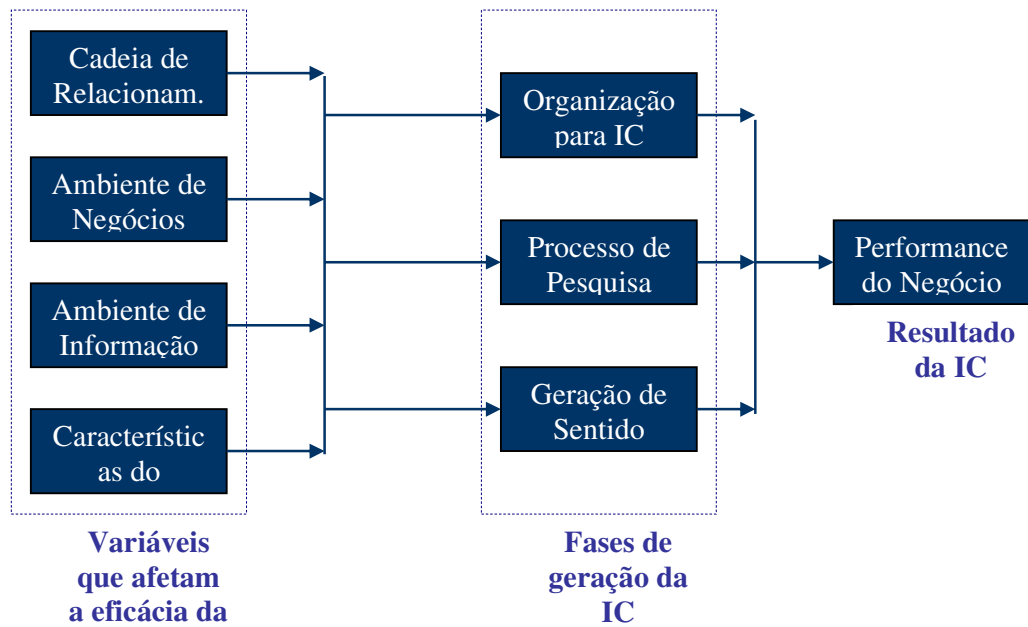
Além do modelo clássico aqui apresentado, outras diferentes abordagens foram desenvolvidas para explicar o processo de inteligência competitiva e estão descritas a seguir.

Com base nos resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com trinta e oito profissionais da área de Inteligência Competitiva (IC), Jaworski et al (2002) propuseram um novo modelo conceitual para explicar o processo de geração da IC nas organizações, representado na *Figura 4*.

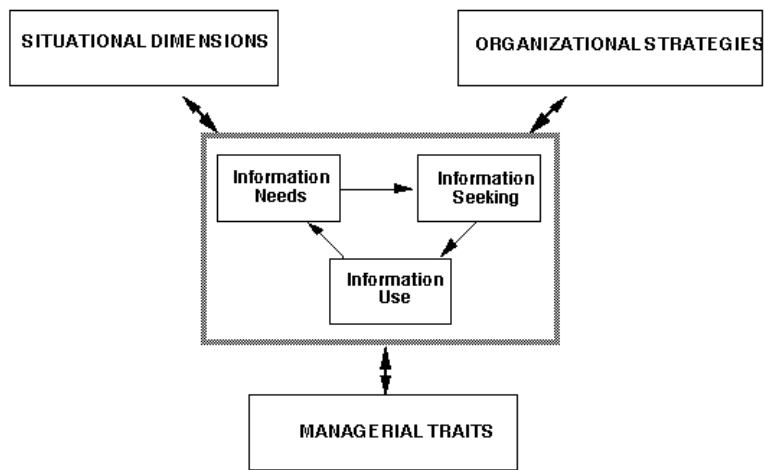
De acordo com o modelo, o processo de geração da IC é constituído por três fases: organização, pesquisa e geração de sentido. A organização está relacionada com a estrutura e a estabilidade da IC; a pesquisa representa a obtenção de informações sobre a concorrência; a geração de sentido é a fase onde o produto inteligência é o resultado da solução de um “quebra-cabeças” composto pelas informações coletadas na fase anterior de pesquisa e cuja eficácia está relacionada com a confiabilidade e a rapidez. Nesse modelo, o processo de geração de IC é afetado por quatro variáveis, quais sejam: cadeia de relacionamento, ambiente de negócios, ambiente de informação e características do analista (Jaworski et al 2002).

Já o modelo desenvolvido por Choo (2001) se baseia no conceito de monitoramento ambiental que, para o autor, inclui tanto a exposição involuntária quanto a procura voluntária por informação e envolve três atividades principais – busca de informação externa, análise e interpretação dessa informação e uso da inteligência analisada na tomada de decisão estratégica (Lester & Waters 1989, apud Choo 2001). De acordo com esse modelo, o monitoramento ambiental é influenciado por fatores externos, fatores organizacionais, fatores informacionais e fatores pessoais, representados na *Figura 5*.





**Figura 4.** Modelo para geração de inteligência competitiva  
 Fonte: Jaworski, Macinnis & Kohli (2002), p283



**Figura 5.** Modelo Conceitual para Monitoramento Ambiental  
 Fonte: Choo (2001), p86

Os fatores externos representam a dimensão situacional relacionada com a percepção de incerteza no ambiente externo que é função da complexidade, dinamismo e importância percebidos. Os fatores organizacionais se referem à estratégia organizacional, da qual dependem a sofisticação, o escopo e a intensidade do monitoramento ambiental. Os fatores informacionais estão relacionados com o foco ou escopo do processo de monitoramento

(*information needs*), com as fontes, métodos e sistemas utilizados (*information seeking*) e com a utilização da informação no planejamento estratégico, tomada de decisão e redução da incerteza (*information use*). Quanto aos fatores pessoais, apesar de ainda não conclusivas, as pesquisas apontam para uma possível relação do processo de monitoramento ambiental com o nível hierárquico, especialização da função, personalidade e estilo cognitivo do profissional envolvido (Choo 2001).

O modelo de Lesca & Blanco (1998, apud Almeida et al 2005) denominado como Inteligência Estratégica Antecipativa (na origem chamada *Veille Anticipative Stratégique*) é definido como o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos buscam (de forma voluntária) e utilizam informações antecipativas relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral. O modelo é ilustrado na Figura 6 a seguir (Lesca, Almeida & Cinquini, 2008) e inicia-se com a definição do alvo de monitoramento, onde são definidos o tema e os atores externos que são relevantes para as atividades de monitoramento. A segunda etapa do ciclo envolve a coleta e seleção das informações relacionadas com o alvo do processo, que são então repassadas para que sejam devidamente armazenadas de acordo com uma visão de compartilhamento e aprendizagem coletiva (gestão do conhecimento). A etapa de análise do ciclo clássico da IC é aqui chamada de criação coletiva de sentido, cuja base é a construção conjunta de conhecimento a partir das informações disponíveis anteriormente coletadas. Finalmente, a etapa de difusão consiste em colocar as informações e os conhecimentos resultantes da criação coletiva de sentido, disponíveis a todos os potenciais usuários.



**Figura 6.** Modelo conceitual de inteligência estratégica antecipativa coletiva

Fonte: Lesca, Almeida & Cinquini(2008) p7

Apesar de não referenciar especificamente um processo de inteligência competitiva, Ansoff (1975) traz uma contribuição importante para o tema quanto identifica a existência de um claro paradoxo no processo de planejamento estratégico: a utilização apenas de informações seguras e confirmadas aumenta o risco de surpresas estratégicas, enquanto que a utilização de informações vagas não dá o direcionamento necessário para a elaboração das estratégias. A solução é a mudança de perspectiva no uso da informação estratégica: ao invés das técnicas de planejamento estratégico determinarem a necessidade de informação, a empresa deve determinar os planos e ações necessários para responder às informações

estratégicas identificadas como ameaças e oportunidades, ao longo de um processo denominado como resposta gradual por amplificação e resposta a sinais fracos.

### ***A Organização da Inteligência Competitiva***

O processo de IC exige uma organização e gestão formal, mas não existe um modelo de estrutura padrão para a sua implementação, variando conforme a cultura organizacional, as necessidades e as circunstâncias específicas. De acordo com Bernhardt (1994), algumas das características comuns observadas em organizações que possuem programas de IC eficazes é a sua estruturação como parte integrante da área de planejamento ou desenvolvimento empresarial e não de marketing, a existência de um gestor próprio de uma coordenação de inteligência nas diversas áreas da empresa.

Com base no estudo de casos reais, Prescott & Miller (2001) identificaram três aspectos relevantes que devem ser considerados nos processos de implementação de IC, quais sejam: o reconhecimento das necessidades de informação, a disseminação oportuna e acionável dos resultados e a criação de uma cultura de inteligência.

Avanços recentes da tecnologia da informação e seus aplicativos têm ajudado nesse processo. A integração da gestão do conhecimento ao longo das estruturas organizacionais, por exemplo, tem contribuído para uma maior conscientização do valor da IC nas empresas (Lee & Chang, 2007).

De acordo com Miller (2002), a eficácia de um processo de inteligência não implica, necessariamente, na existência de uma equipe em tempo integral, podendo-se atribuir a determinados integrantes de diferentes níveis, a responsabilidade por determinado aspecto da atividade de inteligência. Para Miller (2002), os determinantes para a configuração da equipe de IC são: a volatilidade do setor, o número de administradores do primeiro escalão cujo processo decisório depende de inteligência e, os recursos disponíveis.

Para Sawka (2002) são três os fatores determinantes na estruturação da atividade de inteligência dentro de uma organização. O primeiro deles está relacionado com o fato da inteligência não atender exclusivamente às necessidades estratégicas, podendo servir também para resolver questões táticas, principalmente em setores mais dinâmicos como o de produtos de consumo. O segundo fator apontado por Sawka (2002) é a tendência de descentralização da estrutura organizacional das empresas que abre oportunidades para que diferentes funções corporativas abriguem as atividades de inteligência. Finalmente, como terceiro e, considerado por ele o mais importante fator, Sawka (2002) considera a proximidade com a área de concentração das questões prioritárias de inteligência da organização, ou seja, a principal demandante das suas atividades.

Levando-se em consideração esses três fatores, Sawka (2002) identifica a existência de três estruturas organizacionais mais comuns para a função de inteligência: centralizada, descentralizada e híbrida, conforme representado no *Quadro 1* a seguir.

Uma questão importante destacada por Sawka (2002) é que, independente do modelo adotado para a organização da IC, ela precisa ser um componente claramente visível dentro da estrutura organizacional e estar posicionada de forma a estabelecer fortes laços com as demais unidades da empresa.

Estudos diversos conduzidos nos Estados Unidos (Prescott & Bhardwaj 1995, Jaworsky & Wee 1993, Prescott & Smith 1989 e, mais recentemente, Laackman et al 2000), indicam que não existe uma única estrutura organizacional adotada pelas empresas para implementação das atividades de IC, existindo uma predominância de localização nos departamentos de marketing e planejamento estratégico

|                        | <b>Estratégico x Tático</b>                | <b>Estrutura Organizacional Corporativa</b>                                | <b>Centro de Tomada de Decisões</b> |
|------------------------|--|--|-------------------------------------|
| <b>CENTRALIZADA</b>    | Peso maior no foco estratégico             | Equipe corporativa forte   | Pouca delegação de autoridade       |
| <b>DESCENTRALIZADA</b> | Peso maior no foco tático                  | Unidade estratégica de elevada autonomia                                   | Completa delegação de autoridade    |
| <b>HÍBRIDA</b>         | Mix de necessidades estratégicas e táticas | Divisão de poder entre corporação central e demais equipes organizacionais | Tomada de decisões por consenso     |

**Quadro 1** Moldura organizacional para localização de uma unidade de inteligência

*Fonte: Sawka 2002 em Miller 2002, p.71*

### ***As práticas de IC nas empresas brasileiras***

Nos últimos anos, a investigação sobre as práticas de IC nas empresas ao redor do mundo tem sido o foco de estudos conduzidos por instituições como SCIP (Fehringer et al 2005/2006) e Global Intelligence Alliance (GIA 2005). Pesquisas individuais também buscam entender como essa atividade tem sido praticada em países específicos, como Inglaterra (Wright et al 2002), Finlândia (Pirttimäki 2007) e Estados Unidos (Vedder & Guynes 2000/2001).

A pesquisa realizada pela SCIP em 2005 (Fehringer et al 2005/2006) envolveu 12 diferentes setores empresariais e mais de 500 empresas respondentes de diferentes países e apontou os seguintes resultados principais: (1) a função de IC ainda é relativamente pequena e geralmente suportada por outros departamentos da empresa, podendo tanto ser um setor independente – denominado como inteligência competitiva ou inteligência empresarial, como fazer parte do marketing ou da pesquisa de marketing; (2) as unidades de IC suportam diferentes tipos de atividades de negócio, usam uma variedade de ferramentas e técnicas e fornecem o produto inteligência para diferentes níveis gerenciais por meio de uma variedade de formas; (3) o e-mail tem sido a forma mais adotada para adquirir e disseminar a inteligência; (4) os funcionários são as principais fontes primárias de informação, enquanto as publicações e a Internet as principais fontes secundárias.

O estudo conduzido pela Global Intelligence Alliance (GIA 2005), também em 2005, envolveu 287 grandes empresas (incluídas nas listas das 50 ou 100 maiores) de 18 diferentes países, inclusive o Brasil, representado na pesquisa por 33 empresas. Com base na realidade dessas 33 grandes empresas brasileiras, foram obtidos os seguintes resultados principais: (1) 91% delas fazem coleta e análise sistemática de informações sobre o ambiente externo; (2) a atividade de IC é conhecida pela maioria das empresas brasileiras como inteligência de mercado (resultado encontrado somente no Brasil); (3) A média de tempo em que essa atividade existe no Brasil é de 7,3 anos, um pouco abaixo da média geral de 7,8 anos; (4) para as empresas brasileiras, os concorrentes são o principal foco das atividades de inteligência, seguidos pelos clientes e o setor de atuação; (5) mais de 75% das empresas brasileiras adotam as práticas de monitoramento contínuo e revisões regulares, sendo em menor número (74%) aquelas que fazem pesquisas *Ad hoc*; (6) 67% das empresas brasileiras realizam as atividades de IC na própria organização, enquanto que 33% terceirizam essa atividade; (7) dentre as empresas que desenvolvem a atividade de IC internamente, 79% possuem uma unidade de IC centralizada; (8) as áreas de planejamento estratégico / desenvolvimento de negócios e de marketing / vendas, são as principais demandantes de produtos de IC nas empresas brasileiras; (9) 86% das empresas brasileiras possuem verba específica alocada para IC e mais de 70% delas pretendem aumentar o investimento nessa área nos próximos cinco anos; (10) todas as

empresas brasileiras pesquisadas possuem um profissional responsável pela área de IC que, em média, possui quatro pessoas trabalhando em tempo integral.

### **Conclusões**

A revisão bibliográfica aqui conduzida aponta para a predominância de uma “escola” americana, liderada pela SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*), onde a Inteligência Competitiva é vista como uma atividade sistêmica que deve ser desenvolvida de acordo com um ciclo originado das antigas práticas de inteligência da CIA (The United States Central Intelligence Agency), envolvendo as etapas de planejamento, coleta, análise, disseminação e feedback. Esse é o modelo mais difundido e o mais utilizado nas empresas americanas. Uma segunda “escola” liderada pela França entende a Inteligência como um processo de monitoramento ambiental que vai além da coleta de informações consideradas necessárias na etapa de planejamento, envolvendo também a capacidade de identificar sinais fracos e interpretá-los por meio da criação coletiva de sentido.

Uma outra constatação é a existência de diferentes terminologias para Inteligência Competitiva, o que pode causar equívocos no entendimento e aplicação dos seus conceitos. No Brasil, por exemplo, a pesquisa da GIA (2005) identificou que Inteligência de Mercado é o termo mais utilizado.

Com relação à organização da IC nas empresas, pode-se constatar que não existe um modelo padrão na literatura e que, como normalmente acontece com qualquer outra área funcional, essa questão está relacionada com a cultura e a estrutura organizacional já existente.

Considerando-se ainda a crescente disseminação da atividade de inteligência, que ainda tem menos de dez anos de existência para a maioria das empresas, fica evidente a necessidade de se conduzir estudos de campo que permitam, principalmente, identificar novos aspectos relacionados com o entendimento e as práticas de IC nas empresas brasileiras. Para isso, propõe-se como complementação para esse estudo, um levantamento de dados primários junto a uma amostra de profissionais de IC que atuam em empresas brasileiras, para identificar como eles entendem e aplicam os conceitos de IC na prática. Como instrumento de coleta de dados para esse levantamento é proposto o questionário estruturado em anexo.

### **Referências Bibliográficas**

- ABRAIC, Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Glossário, disponível em <http://www.abraic.org.br/v2/glossario.asp?letra=A> e acessado em 6/6/2009.
- ALMEIDA, Fernando C.; ONUSIC, Luciana M.; LESCA, Humberto. *Criação de sentido e criatividade no processo de monitoramento estratégico*. CLADEA, 2005
- ANSOFF, Igor. *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. California Management Review, winter 1975, p. 21-33.
- BERNHARDT, Douglas C. *I want it fast, factual, actionable. Tailoring Competitive Intelligence to Executives Needs*. Long Range Planning, vol. 27, No 1, pp. 12 a 24, 1994.
- BLANCO, Sylvie, CARON-FASAN, Marie-Laurence & LESCA, Humbert *Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within Organizations*. Journal of Competitive Intelligence and Management, vol.1, n.1, .2003, p. 80-92
- BLANCO, Sylvie & LESCA, Humbert *Business Intelligence: Integrating Knowledge into the Selection of Early Warning Signal*,. 1998
- BOSE, Ranjit. *Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis*. Industrial Management & Data Systems. Vol. 108 (4), p. 510-528, 2008.
- BRITT, P. *The new competitive intelligence: raising the confidence quotient*. KMWorld, November/December, 2006, p. 10-11.

- CHOO, Chun W. *Information Management for Intelligent Organization*. NJ: Information Today Inc, 2001.
- CHOO, Chun W. *Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning*. *Information Research* 7 (1), special issue on Environmental Scanning & Competitive Intelligence, 2001.
- COELHO, Gilda M; DOU, Henri; QUONIAM, Luc; SILVA, Cícera H. *Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e cooperação franco-brasileira*. *Revista Hispana de la Inteligence Competitiva*. Ago/out 2006. Disponível em: [http://dou.carine.free.fr/dou/education\\_material\\_global/Puzzle\\_ensino\\_IC\\_brazil\\_artigo\\_2\\_006.pdf](http://dou.carine.free.fr/dou/education_material_global/Puzzle_ensino_IC_brazil_artigo_2_006.pdf). Acesso em: 02 de maio 2008.
- FEHRINGER, Dale, BONNIE, Hohhof & JOHNSON, Ted. *Satate of the Art: Competitive Intelligence*. A Competitive Intelligence Foundation Research Report 2005 – 2006. Executive Summary. SCIP, 2005.
- FULD, Leonard M. *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. John Wiley & Sons, 1995, 482p.
- GIA - Global Intelligence Alliance. *Competitive Intelligence in Large Companies. Global Study*. GIA White Paper 4, 2005.
- GILAD, Bernard & GILAD, T. *Business Intelligence System: a New Tool for Competitive Advantage*. New York: Amacom, 1988.
- GORDON, Ian H. *De Olho na Concorrência*. Editora Campus, 2001
- JAWORSKI, Bernard J, MACINNIS, Deborah J. e KOHLI, Ajay K. *Generating Competitive Intelligence in Organizations*. *Journal of Market-Focused Management* No 5, pp. 279-307, 2002.
- JAWORSKI, Bernard J & WEE, L.C. *Competitive Intelligence and Bottom Line Performance*. *Competitive Intelligence Review*, Vol. 3(4) 1993.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Simon & Schuster, 1998. 300p.
- HERRING, Jan P. *Tópicos Fundamentais de Inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência*. *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10(2) 1999.
- LACKMAN, C., SABAN, H., LANASA, J. *Organizing the competitive intelligence function: a benchmarking study*. *Competitive Intelligence Review*, 11(1), p.1-11, 2000.
- LEE, M. & CHANG, T. (2007). *Linking knowledge management and innovation Management in e-business*. *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 4 No. 2, pp. 145-59).
- LESCA, Humbert, ALMEIDA, Fernando C. & CINQUINI, Antonieta G. *Monitoramento Estratégico Antecipativo – Inteligência Coletiva (VAS-IC)*. Método L.E.SCanning. Disponível em [www.vsbrasil.com.br](http://www.vsbrasil.com.br), acesso em setembro 2008.
- McGONAGLE, John J. *An Examination of the Classic CI Model*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Volume 4, No.2, 2007
- MILLER, Jerry. *O Milenio da Inteligencia Competitiva*, Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MILLER, Stephen.H. (2001). *Competitive Intelligence, An Overview*. Society of Competitive Intelligence Professionals, Alexandria, VA, available at: [www.scip.org/2\\_overview.php](http://www.scip.org/2_overview.php)
- MODY, Meera. *Key Intelligence Topics (KITs) in Competitive Intelligence and Global Business em Competitive Intelligence and Global Business*. London: Praeger, p.17-30, 2005
- PIRTTIMÄKI, Virpi. *Comparative Study and Analysis of the Intelligence Activities of Large Finnish Companies*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol 4 (1), p.132-155, 2007.

- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Editora campus, 1999.
- PRESCOTT, John E.& MILLER, Stephen H. *Proven Strategies in Competitive Intelligence*. NY: Wiley and Sons, 2001.
- PRESCOTT, John E.& BHARDWAJ, B. *Competitive Intelligence Practices: a Survey*. *Competitive Intelligence Review*, Vol. 6(2), p.414, 1995.
- PRESCOTT, John E.& SMITH, D.C. *The Largest Survey of Leading Edge Competitor Intelligence Managers*. *The Panning Review*, Vol. 17(3), p.613, 1989.
- SANTOS, Marco A. *Inteligência para competir*. Publicado em 2004 e disponível em: <http://www.defesanet.com.br/noticia/inteligenciacompetitiva/>. Acesso em: 02 de maio 2008.
- SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals. *Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management*. January 2009 edition.
- SAWKA, Kenneth A. *Decidindo a Melhor Localização para a Unidade de Inteligência*. em *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SUBRAMANIAN, Ram; FERNANDES, Nirmala & HARPER, Earl. *Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance*. *Management International Review*. Thir Quarter 1993, 33 (3), p. 271 – 286.
- VEDDER, Richard G. & GUYNES Stephen C. *A study of competitive intelligence practices in organizations*. *The Journal of Computer Information Systems*. Stillwater: [Winter 2000/2001](#), 41(2), p36-40.
- WEISS, A. *A Brief Guide to Competitive Intelligence: How to Gather and Use Information on Competitors*. *Business Information Review*, vol 19 (2), p. 39-47, 2002.
- WRIGHT, Sheila, PICKTON, David W. & CALLOW, Joanne. *Competitive Intelligence in UK Firms: a typology*. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 20 (6), p. 349 – 362, 2002.

## ANEXO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado Profissional,

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento do tema “Inteligência Competitiva” e da natureza dessa atividade nas empresas brasileiras. Para melhor atender aos objetivos do estudo, o questionário está dividido em duas sessões distintas, a saber: (1) termos e definição de inteligência; (2) processo e organização da inteligência.

Garantimos que os dados aqui coletados serão tratados estatisticamente, sem nenhuma identificação do respondente ou da empresa. Agradecemos pela sua valiosa contribuição e nos comprometemos em disseminar os resultados para todos os participantes.

### PERFIL DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

Setor da Economia: ( ) Indústria ( ) Serviços ( ) Varejo ( ) Terceiro Setor

Faturamento médio anual: ( ) Menos de U\$ ( ) Entre U\$ ( ) Acima de U\$

Número de Funcionários: ( ) Menos de 100 ( ) Entre 100 e 500 ( ) Acima de 500

Origem da Empresa: ( ) Nacional ( ) Multinacional

Cargo do Respondente: \_\_\_\_\_ Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

### PARTE 1 – TERMOS E DEFINIÇÃO DE IC

Na sua empresa existe uma atividade sistematicamente organizada para coletar e analisar informações do ambiente externo?

- a) SIM. Por favor, vá para a questão 2
- b) NÃO. Por favor, responda apenas a questão 1

1- Como a sua empresa tem informações sobre o ambiente externo (mercado, clientes, concorrentes, variáveis econômicas, políticas, legais, etc)? Dentre as opções abaixo assinale todas as formas utilizadas pela sua empresa.

- a) Atividades não sistematizadas realizadas por diferentes áreas da empresa
- b) Atividades não sistematizadas realizadas pela área de marketing
- c) Atividades não sistematizadas realizadas pela área de planejamento
- d) Serviço terceirizado de notícias
- e) Serviço terceirizado de pesquisa de mercado
- f) Outro \_\_\_\_\_

2- Como essa atividade é chamada?

- a) Inteligência Competitiva (IC)
- b) Inteligência de Negócios
- c) Inteligência Empresarial ou *Business Intelligence* (BI)
- d) Inteligência de Mercado
- e) Inteligência de Marketing
- f) Monitoramento Ambiental
- g) Monitoramento Estratégico
- h) Inteligência Social
- i) Outro \_\_\_\_\_

3- O que essa atividade engloba? Assinale dentre os elementos listados todos aqueles que essa atividade envolve, numerando-os em ordem de importância.

- a) Monitoramento contínuo do ambiente de negócios
- b) Monitoramento contínuo dos ambientes político, legal e econômico
- c) Monitoramento contínuo dos concorrentes



- d) Estudos periódicos de mercado
- e) Pesquisas específicas sobre clientes (Ad Hoc)
- f) Análises periódicas de tendências, ameaças e oportunidades
- g) Estudos prospectivos de futuro
- h) Pesquisas específicas de marketing (produto, comunicação, preço)
- i) Outros \_\_\_\_\_

## PARTE 2 – PROCESSO E ORGANIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

4- Assinale a seguir a opção que melhor identifica a forma como essa atividade é realizada na sua empresa.

- a) Existe um setor específico para executar essa atividade que é independente das demais áreas funcionais da empresa e ligada diretamente ao board da empresa.
- b) Existe uma área ou profissional responsável por essa atividade dentro do setor de planejamento.
- c) Existe uma área ou profissional responsável por essa atividade dentro do setor de marketing.
- d) Existe apenas um profissional responsável em coordenar essa atividade que envolve vários setores da empresa (atividade é descentralizada)
- e) Não existe uma área específica. A atividade é executada pelo setor de marketing.
- f) Não existe uma área específica. A atividade é executada pelo setor de planejamento.
- g) Outro \_\_\_\_\_

5- Com relação à definição das informações que são coletadas e analisadas, assinale a opção que melhor representa a realidade da sua empresa.

- a) As necessidades de informação são definidas pelo board
- b) As necessidades de informação são definidas pela área de planejamento
- c) As necessidades de informação são definidas pela área de marketing
- d) As necessidades de informação são definidas por diferentes áreas da empresa
- e) As necessidades de informação são identificadas pela área responsável em executar essa atividade.
- f) Essa definição é feita em conjunto por diferentes áreas da empresa.

6- Com relação à análise das informações coletadas:

- a) É executada pela equipe ou profissional responsável pelas atividades de gestão das atividades de inteligência.
- b) É executada diretamente pelo board.
- c) É executada diretamente pelos usuários da informação.
- d) É executada em conjunto, com envolvimento de profissionais de inteligência e da área interessada na informação.
- e) É executada em conjunto, com envolvimento de profissionais de inteligência e de diferentes áreas da empresa.

7- Com relação à forma como as informações coletadas e analisadas são entregues aos usuários, assinale, em ordem de importância, as três mais utilizadas pela sua empresa.

- a) Área especial na Intranet da empresa
- b) *News Letter* ou Boletins diários
- c) *News Letter* ou Boletins semanais
- d) *News Letter* ou Boletins Quinzenais
- e) Relatórios Mensais
- f) Relatórios Ad Hoc
- g) E-mails
- h) Reuniões formais
- i) Outros