

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NO PROCESSO**

**ELIZABETH WOOD MOÇATO DE OLIVEIRA**

Universidade de São Paulo  
bete\_mocato@hotmail.com

**ALANNA THAYSA DE OLIVEIRA GARCIA**

USP - Universidade de São Paulo  
alannathaysa@gmail.com

# ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NO PROCESSO

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é identificar se existe uma relação entre o nível de estruturação do processo de Inteligência Competitiva e a percepção da contribuição por parte dos colaboradores com o mesmo. Para tanto, foi aplicada uma *survey* com alunos e ex-alunos da FEA USP, obtendo 92 respostas válidas. Os resultados permitem concluir que organizações com maior nível de estruturação do processo de inteligência competitiva contam com maior participação de seus funcionários no processo, visto que estes se sentem motivados a contribuir, por reconhecerem a importância de seu conhecimento e também por terem meios para fazê-lo.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, estruturação, contribuição.

### **Abstract**

The goal of this study is to identify whether there is a relationship between the level of structure of the Competitive Intelligence process and the perception of the contribution by employees with the same. Therefore, a survey of students and alumni at FEA USP was applied, yielding 92 valid responses. The results show that organizations with higher levels of structuring the competitive intelligence process have greater participation of their employees in the process, since they feel motivated to contribute by recognizing the importance of their knowledge and also have the means to do it.

Keywords: Competitive Intelligence, structuring, contribution.

## **Introdução**

Considerando o ambiente competitivo das empresas, nota-se que o desempenho das mesmas está bastante atrelado com a sua competência em tomar decisões acertadas. Autores como Nikolaos, Evangelia (2012), Bernhardt (1994) defendem que para acertar na tomada de decisão é necessário antes monitorar o ambiente no qual a organização está inserida, com o intuito de conhecer possíveis rupturas, que poderão ser utilizadas para um adequado planejamento estratégico da empresa, isso porque no ambiente interno e externo à empresa existem diversas informações que são importantes para a tomada de decisão organizacional (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012).

O processo de coleta e transformação de dados do ambiente em informação, e posteriormente em inteligência acionável é denominado Inteligência Competitiva (IC), e seu desenvolvimento está relacionado com a competitividade global, já que permite maior acerto nas decisões (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012; EVANS, 2011).

Ao longo do processo de IC é possível o uso de tecnologia, porém esse ainda depende muito do aspecto humano, pois a interpretação de dados (que transforma dados em informação) ainda requer análise e pensamento humano (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012; CALOFF, 2008).

Vuori (2011) destaca que todos os colaboradores das organizações participam em algum nível na produção de dados, informação e conhecimento utilizados no processo decisório. Portanto, além de serem imprescindíveis para o processo de interpretação dos dados coletados, os colaboradores são também fontes importantes de conhecimento e podem ser vistos como as fontes mais valiosas para a Inteligência Competitiva (FULD, 1991), já que frequentemente possuem informações valiosas a respeito dos competidores, consumidores e situação externa de mercado (VUORI, 2011).

Em suma, a capacidade das organizações potencializarem seu discernimento é alavancada pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. Caso os mesmos não estejam engajados no processo, infere-se que a capacidade de resposta da organização às demandas do ambiente fica prejudicada (CHOO, 2003).

Portanto, é necessária a colaboração de pessoas treinadas para a coleta e interpretação adequadas, para que sejam trabalhadas informações relevantes e que essas cheguem a seu destino (CHOO, 2001), e também é importante que os colaboradores sejam motivados a exercerem esse tipo de comportamento, a fim de que esse seja institucionalizado dentro da organização, para que o engajamento com o processo de Inteligência Competitiva seja corriqueiro, gerando vantagem competitiva para a empresa.

Para o sucesso do processo de Inteligência Competitiva, além de contar com pessoas competentes e motivadas, é recomendável que o mesmo seja estruturado, pois trata-se de uma atividade complexa, portanto, quanto mais organizada, maior a chance de alcançar êxito. O processo de estruturação permite que a Inteligência Competitiva seja delimitada por atividades previamente definidas, dessa forma tem-se maior clareza da atividade e dos responsáveis por cada entrega.

Considerando a importância da estruturação e também da participação dos colaboradores no processo, esse trabalho visa responder a seguinte pergunta: existe relação entre o nível de estruturação do processo de Inteligência Competitiva e a percepção da contribuição por parte dos colaboradores com o mesmo?

Para tanto, o presente ensaio foi dividido em cinco partes, sendo a primeira a esta introdução; a segunda o referencial teórico, que explana sobre Inteligência Competitiva, Estruturação do processo de IC, Colaboradores no processo de IC (sua importância, engajamento e motivação); a terceira trata da metodologia; a quarta apresenta e analisa os resultados; e a última destaca o referencial bibliográfico utilizado na pesquisa.

## Referencial

### Inteligência competitiva

No ambiente interno e externo à empresa existem diversas informações que são importantes para a tomada de decisão organizacional e para estar ciente das ameaças e oportunidades que tal ambiente oferece (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012).

Para que uma empresa seja competitiva é necessário que ela tenha a competência de transformar dados em inteligência acionável, a fim de tomar decisões considerando o mercado que é instável, permitindo maior acerto nas decisões (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012).

Nesse sentido, a empresa deve estar preocupada em monitorar concorrentes (possíveis mudanças, objetivos e estratégias), o que resulta em uma espécie de planejamento estratégico, a fim de deixar tal organização mais competitiva, que é a essência do sucesso ou fracasso (BERNHARDT, 1994).

Esse processo, que consiste basicamente na coleta e transformação de dados em informação é denominado Inteligência Competitiva (IC), e seu desenvolvimento está relacionado com a competitividade global (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012; EVANS, 2011). Tal processo é desenhado por Evans (2011) conforme a figura 1, abaixo:

**Figura 1** – O processo de Inteligência Competitiva.



**Fonte:** Traduzido de Evans (2011).

O uso de Inteligência Competitiva contribui para o compartilhamento de ideias, abordando a dinâmica competitiva, identificando oportunidades e evitando surpresas (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012). Esse processo visa basicamente identificar rupturas, que são avisadas à priori pelo ambiente (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013).

Inteligência Competitiva é um processo de redução de incerteza que consiste no aumento da capacidade de processamento de informação. A inteligência que uma organização possui sobre seu ambiente depende da sua capacidade de adquirir, analisar e recuperar informações relevantes no lugar certo e na hora certa (MARCH; FELDMAN, 1981). Trata-se do processo de informação através do qual as empresas monitoraram seu ambiente a partir da recolha de sinais fracos, a fim de criar oportunidades e reduzir sua incerteza (LESCA, 1994).

Para Callof (2008) o processo de Inteligência Competitiva serve para o monitoramento de concorrentes. Sendo assim, é importante que esse processo seja uma atividade formal dentro das organizações, pois as mesmas precisam estar cientes de seus concorrentes (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012). Pellissier e Nenzhelele (2013) defendem a formalização da área de Inteligência Competitiva, ou seja, estabelecer as pessoas com responsabilidade de coletar, processar e disseminar as informações geradas pela Inteligência Competitiva.

Destaca-se que apesar de ser possível o uso de tecnologia para realizar o processo de Inteligência Competitiva, esse ainda depende muito do aspecto humano, pois a interpretação de dados ainda não é possível via tecnologia (CALOFF, 2008). Esse processo requer análise e pensamento

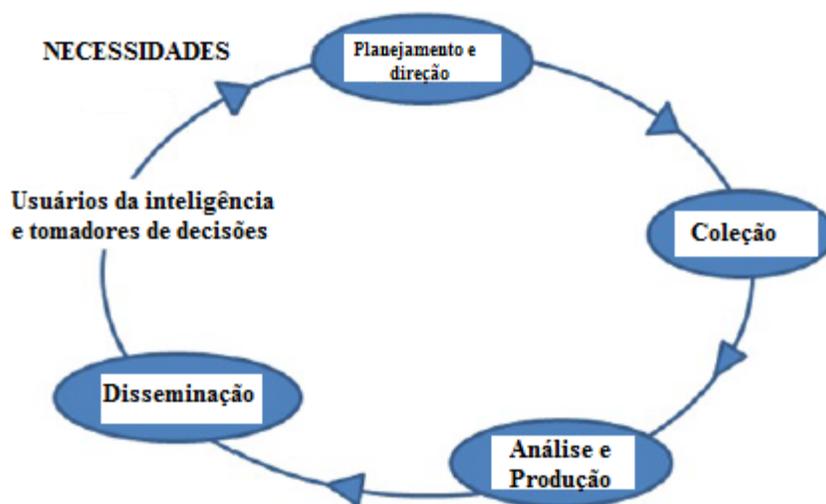
humano, para transformar dados em informação (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012). Para tanto, é necessária a colaboração de pessoas treinadas para a coleta e interpretação adequadas, para que sejam trabalhadas informações relevantes e que essas cheguem a seu destino, gerando vantagem competitiva para a empresa (CHOO, 2001).

Uma das formas de otimizar o processo de Inteligência Competitiva é estruturando-o. Sendo assim, tal situação é discutida na seção a seguir.

### **Estruturação do processo de IC**

Como já discutido, cada mudança no ambiente gera sinais que necessitam de atenção por parte das organizações. Esses sinais precisam ser interpretados para que sejam identificadas ameaças e oportunidades advindas dessas mudanças, a fim de tomar decisões futuras acertadas. Sabendo-se a existência desses sinais e também a necessidade de considerá-los, pergunta-se: como é realizado esse processo de captação, manuseamento e uso de informações coletadas do ambiente? Sawka e Hohhof (2008) formula o Ciclo de Inteligência, com o intuito de delimitar como acontece o processo de Inteligência Competitiva, que é bastante complexo e repleto de feedbacks. Segundo Nikolaos e Evangelia (2012) esse processo, representado pela figura 2, inicia com o Planejamento e Direção, que consiste na identificação das necessidades, ou seja, na delimitação do que é necessário ser coletado no ambiente. Posteriormente é realizada a Coleta de informações, a partir das quais a inteligência será gerada. Depois é realizada a Análise e Produção, ou seja, a transformação das informações em inteligência. Por fim, acontece a divulgação, que consiste em comunicar os resultados aos tomadores de decisão (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012).

**Figura 2** – Ciclo de Inteligência.



**Fonte:** Traduzido de Sawka e Hohhof (2008).

Considerando ainda o processo de estruturação da Inteligência Competitiva, Chun-Choo (2001) coloca que o processo é composto pela necessidade de informação, busca e uso da mesma.

Nikolaos e Evangelia (2012) ressaltam que as fontes de dados podem ser secundárias, representadas por dados já formalizados, dispostos em revistas, enciclopédias, etc., que são de fácil acesso; ou podem ser advindas de fontes primárias, ou seja, clientes, funcionários, concorrentes, etc.

Em relação ao seu Ciclo de Inteligência de Sawka e Hohhof (2008), Nikolaos e Evangelia (2012) ainda colocam que, para realizar a análise da informação é necessário o conhecimento de várias disciplinas, ou seja, é necessário conhecer marketing, recursos humanos, economia, dentre outros. Destaca-se que muitas organizações tem uma visão bastante reduzida do processo de Inteligência Competitiva, deixando-a à cargo apenas do setor de marketing, que tem estreita relação com o processo de planejamento estratégico, porém, não apoia amplamente essa área estratégica, da forma como a Inteligência Competitiva o faz (CALOFF, 2008).

Pellissier e Nenzhelele (2013) assinalam que antes de coletar os dados é necessário delimitar quais as necessidades de informação da organização, para isso é necessário que o tomador de decisão exponha qual tipo de dados ele precisa, orientando o processo de coleta de dados, de modo que haja foco no monitoramento. Já em relação a coleta de dados, é importante ressaltar que os dados precisam ser organizados antes de serem analisados para que as informações coletadas não sejam perdidas.

Em relação ao processo como um todo, Pellissier e Nenzhelele (2013) pontuam que é necessário haver um feedback constante do processo, a fim de reconhecer se as informações coletadas estão realmente sendo usadas. Isso motiva o coletor a trazer mais informações, ou, refaz o norte da coleta de dados, caso os dados coletados tenham importância irrelevante.

Os autores ainda avaliam que o perfil da pessoa responsável pela coleta de dados não é o mesmo daquela responsável pela análise. Normalmente quem coleta de forma satisfatória, não analisa de forma satisfatória, isso porque há pessoas que conseguem juntar peças (analisar), e outras que são mais perceptivas, atentas e interagem melhor com o meio, que é fonte de dados (coletar), e habitualmente essas duas características não estão na mesma pessoa (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013). Pellissier e Nenzhelele (2013) ainda complementam, que apesar das pessoas terem pré-disposição para desenvolver determinada etapa do processo de Inteligência Competitiva, é importante que essas sejam continuamente treinadas para o feitiço do seu trabalho, para que estejam em constante evolução e melhoramento de habilidades.

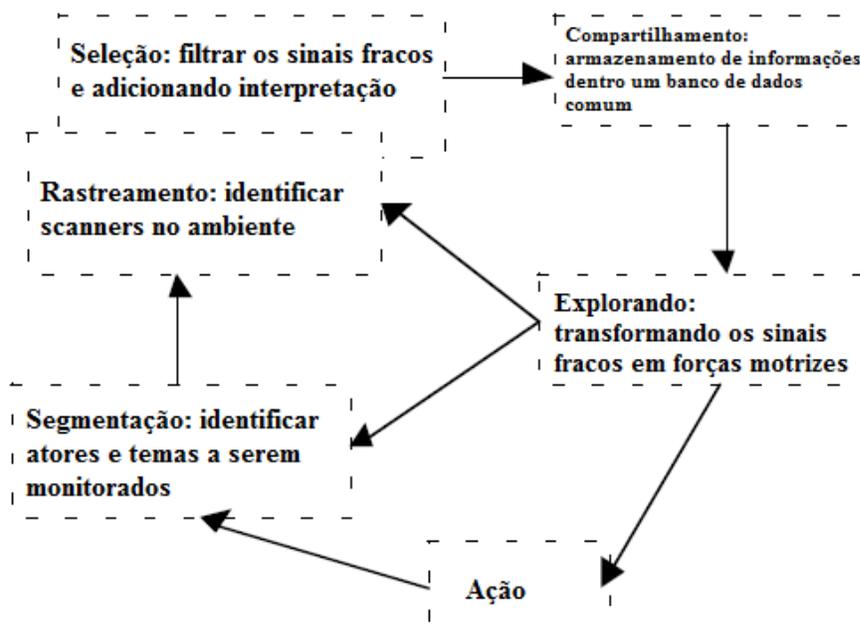
Bernhardt (1994) estrutura o processo de inteligência da seguinte forma:

- Planejamento e direção: trata-se do planejamento para conhecer quais as informações devem ser levantadas. Nessa fase também são esclarecidas dificuldades; são averiguados perigos; sonda-se avisos, a fim de avaliá-los quanto ao seu impacto sobre a empresa; define-se necessidades e objetivos de inteligência.
- Coleta e processamento: é processo de pesquisa, ou seja, levantamento de dados.
- Organização: diz que a análise da informação deve ser feita o mais próximo possível do gerenciamento, a fim de assegurar que as necessidades de informação serão atendidas.
- Disseminação: é a última etapa do ciclo de inteligência. Envolve a comunicação ou entrega do produto acabado (inteligência competitiva) para os formuladores de políticas.
- Benefícios e resultados: são vários os benefícios de se entender as atividades dos concorrentes: surgem sugestões e oportunidades, melhora a qualidade da estratégia, melhora o desempenho do negócio, aumenta o mercado, dentre outros.

Já Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003) acreditam que o processo de inteligência de dá a partir da identificação dos atores e temas a serem monitorados; identificação dos scanners no ambiente;

seleção e interpretação de sinais; compartilhamento de informações; exploração de informações e ação, conforme a figura 3, abaixo:

**Figura 3** – O processo de Inteligência Competitiva de Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003).



**Fonte:** Traduzido de Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003).

Vê-se que no geral o processo de Inteligência Competitiva deve ser composto basicamente pelo Planejamento, ou seja, pela estruturação de como se dará o monitoramento, e quais dados serão levantados; pela Coleta de Dados; pela Organização ou Interpretação dos dados coletados; pela Disseminação, ou seja, comunicação das informações coletadas aos que necessitam delas; e pela Ação, que significa a transformação da inteligência gerada em vantagem competitiva.

### **Colaboradores no processo de IC**

#### **Importância**

Bernhardt (1993) declara que uma boa quantidade de conhecimento competitivo encontra-se latente dentro da organização. Indo ao encontro deste pensamento, Fuld (1991) argumenta que os colaboradores da própria empresa são fontes importantes de conhecimento e podem ser vistos como as fontes mais valiosas para a inteligência competitiva.

Existe moderada sobreposição entre os termos compartilhamento de conhecimento e compartilhamento de informação, apesar das definições conceituais que consolidam as diferenças e a hierarquia entre os conceitos de dados, informação e conhecimento (TONET; TORRES, 2006). Constata-se que, na literatura internacional sobre Inteligência Competitiva, os autores utilizam a nomenclatura compartilhamento de conhecimento competitivo e tratam os colaboradores como importantes fontes para o processo. (DROTT, 2001; VUORI, 2011) Portanto, neste trabalho, aceitaremos a sobreposição.

Segundo Vuori (2011, p.46), todos os colaboradores das organizações participam em algum nível na produção de dados, informação e conhecimento utilizados no processo decisório. A autora declara que os colaboradores frequentemente possuem informações valiosas a respeito dos

competidores, consumidores e situação externa de Mercado, não devendo ser subestimados como fonte de informação externa.

Sendo assim, através de uma melhor integração dos colaboradores no processo de inteligência competitiva, o conhecimento dos colaboradores pode ser utilizado de forma mais ampla e efetiva dentro da organização (HANNON, 1997).

Entende-se que o conhecimento reside nos indivíduos que criam, reconhecem, acessam e aplicam o mesmo nas suas atividades do dia a dia e, conseqüentemente, a transferência do mesmo dos indivíduos para a organização depende, fundamentalmente, dos comportamentos de compartilhamento dos colaboradores (BOCK *et al.*, 2005). Tais comportamentos dependem de seu engajamento no processo e de sua motivação (RYAN e DECI, 2000; HANNON, 1997), como abordaremos a seguir.

### **Engajamento e Motivação**

Hannon (1997) observa que existe a dificuldade em engajar colaboradores no compartilhamento de conhecimento competitivo tem três fontes: a primeira é a falta de consciência de que o conhecimento que possuem pode ser valioso para a empresa; a segunda é, mesmo que eles reconheçam a importância do seu conhecimento, eles podem não ser motivados a compartilhá-lo; e, por fim, mesmo que estejam motivados a compartilhar, eles podem não ter meios de fazê-lo dentro da organização.

Koskinen *et al.* (2005) declaram que obter e utilizar o conhecimento dos colaboradores no processo de inteligência competitiva é considerada uma das tarefas mais difíceis. Pode-se inferir então que as organizações beneficiam-se do engajamento dos colaboradores e que é relevante compreender até que ponto os mesmos se veem como agentes neste processo e o quanto percebem que contribuem efetivamente para o mesmo.

Uma das maiores razões para os funcionários não compartilharem informações e conhecimento dentro da organização é o sentimento de que estão perdendo algo, pois, uma vez que conhecimento é tido como valioso, compartilhá-lo pode ser entendido como compartilhar poder (HANNON, 1997; MINTZBERG, 1993).

Logo, entender como os colaboradores podem ser motivados a compartilhar o conhecimento que possuem pode ser considerada uma prioridade do processo de inteligência competitiva. Estar motivado, segundo Ryan e Deci (2000), significa ser movido a fazer algo, ou seja ter ímpeto e/ou estar inspirado a agir. Os autores explicam, ainda, que fatores motivacionais podem ser classificados em intrínsecos e extrínsecos, de modo que a motivação intrínseca advém de fatores internos ao indivíduo e se relaciona a auto recompensa e a extrínseca advém de fatores externos relacionando-se a evitar sanções negativas ou ganhar positivas.

Bock *et al.* (2005) declaram que a transformação de conhecimento individual em conhecimento organizacional não é fácil e que acredita-se que fatores motivacionais extrínsecos, juntamente a forças sócio psicológicas e cultura organizacional são influenciadores das intenções individuais de compartilhamento de conhecimento.

Entende-se neste artigo que a estruturação do processo é um dos fatores extrínsecos que influencia na motivação e conseqüente compartilhamento de informações.

## **Método**

Este trabalho busca responder à seguinte pergunta:

*Qual a relação entre a percepção de estruturação do processo de Inteligência Competitiva e a de contribuição dos colaboradores com o mesmo?*

Temos como objetivos específicos:

1. Verificar se existe correlação entre o nível de estruturação e percepção de contribuição
2. Identificar o perfil do trabalhador que se percebe como mais contributivo
3. Identificar perfil das organizações com maior estruturação percebida por seus colaboradores

## **Definições operacionais**

Estruturação do processo de inteligência competitiva: delimitação das etapas a serem percorridas para a concretização do processo de Inteligência Competitiva.

Contribuição com o processo de inteligência competitiva: compartilhamento de informações com a organização.

## **Classificação da Pesquisa**

Quanto à abordagem, esta pesquisa é classificada como quantitativa, e, sendo assim, trata o objeto de estudo como algo quantificável, passível de mensurações objetivas advindas do uso das regras da lógica e da ênfase no pensamento dedutivo e nos atributos mensuráveis da experiência humana. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; SILVA; MENEZES, 2001) Os objetivos da mesma podem ser classificados conclusivos e descritivos (SILVA; MENEZES, 2001, p.21), pois visam descrever as características dos trabalhadores e organizações estudadas e estabelecer relações entre as percepções de contribuição dos mesmos e a estruturação do processo de inteligência competitiva nas organizações em que trabalham.

## **Instrumento de Coleta**

Optou-se por utilizar a pesquisa survey como método de pesquisa, utilizando questionário on line como instrumento de coleta.

Para caracterização da estruturação do processo e percepção da contribuição foram desenvolvidas 14 questões, das quais 12 constituíam-se de escalas ordinais do tipo somatório Likert de 5 pontos, objetivando forçar um posicionamento dos respondentes, 2 de escala diferencial semântica de 5 pontos e as demais de escalas de múltipla escolha (resposta única e múltipla).

Para a caracterização do Perfil do respondente – foram utilizadas 4 questões de escala de múltipla escolha resposta única e 3 de escala razão. Para caracterização do perfil da organização, 3 questões de escala de múltipla escolha resposta única.

O quadro 1 apresenta as assertivas utilizadas no questionário para analisar as variáveis Estruturação e Percepção.

**Tabela 1** – Questões pesquisadas

<b>Tema</b>	<b>Questões</b>	<b>Escala</b>	<b>Referência</b>
Estruturação	O processo de IC da empresa em que trabalho é estruturado	Dicotômica	Bernhardt (1994); Pellissier e Nenzhelele (2013); Bock et. al (2005)
	Considero que o processo de IC na empresa em que trabalho é	Diferencial Semântica (muito estruturado – pouco estruturado)	Bernhardt (1994); Pellissier e Nenzhelele (2013); Bock et. al (2005)
	A empresa provê meios para possibilitar o compartilhamento informações	Likert	Hannon (1997)
	Percebo que as contribuições são utilizadas no processo de decisão	Likert	Koskinen et al. (2005); Bock et. al (2005)
Contribuição	Eu contribuo com o processo de inteligência competitiva compartilhando informações	Diferencial Semântica (muito – pouco )	Hannon (1997); Mintzberg (1993); Koskinen et al. (2005)
	Já contribuí com o processo de inteligência competitiva compartilhando informações	Likert	Mintzberg (1993); Koskinen et al. (2005)
	Já contribuí com o processo de inteligência competitiva de outra forma que não compartilhando informações	Likert	Mintzberg (1993); Koskinen et al. (2005)
	Minhas contribuições foram úteis para a tomada de decisão	Likert	Koskinen et al. (2005); Bock et. al (2005)
Engajamento	Tenho consciência de que meu conhecimento é valioso para a empresa	Likert	Hannon (1997)
	Sinto-me apto a contribuir com o processo	Likert	Koskinen et al. (2005); Bock et. al (2005)
	Minha contribuição com o processo de inteligência competitiva é	Diferencial Semântica (grande – pequena)	Koskinen et al. (2005); Bock et. al (2005)
	Gostaria de contribuir com o processo	Likert	Hannon (1997); Ryan e Deci (2000)
	Sinto-me motivado a contribuir com o processo	Likert	Hannon (1997); Ryan e Deci (2000)
	Gosto de compartilhar	Likert	Hannon (1997);

Fonte: elaborado pelos autores

### Coleta e análise de dados

A coleta foi realizada no período entre 16 de junho e 08 de julho de 2014. O questionário foi aplicado para alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, na forma online. Constaram 93 respondentes neste período, com a obtenção final de 92 questionários válidos para análise. Sendo assim, a amostra deste estudo pode ser classificada como não-probabilística por conveniência. Esta escolha justifica-se pela dificuldade em obter acesso às informações.

Para a análise das questões foi desenvolvido o índice de concordância da escala definido através da soma do número de respostas favoráveis (dois últimos pontos da escala) dividido pelo número total de respostas aferidas, resultando no índice de concordância (porcentagem).

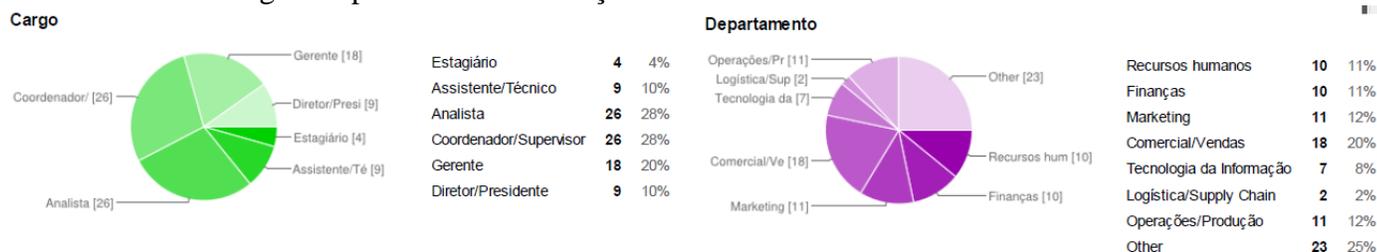
### Apresentação e análise dos resultados

#### Caracterização da amostra

Abaixo, resumem-se as principais características da população estudada, identificadas por meio da seção de Caracterização do Respondente, presente no instrumento de coleta.

A população estudada consiste majoritariamente de homens (59%) com idade média de 33,5 anos, sem filhos (74%), pós graduação completa (63%), com permanência média de 6,7 anos na empresa, em cargos de analista (28%) ou coordenação (28%).

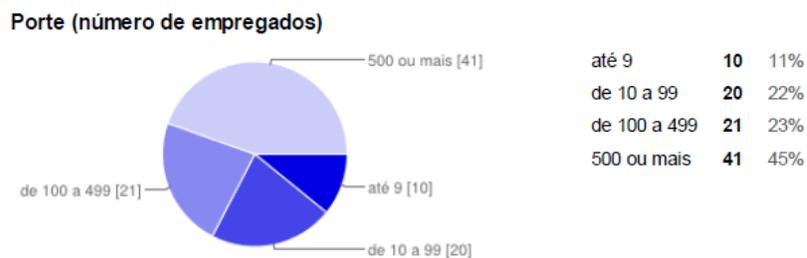
**Gráfico 1** – Cargo e departamento de atuação dos entrevistados



**Fonte:** dados da pesquisa.

As organizações em que os respondentes trabalham podem ser assim caracterizadas majoritariamente origem nacional (87%), pertencentes ao setor terciário (85%) e de grande porte (45%).

**Gráfico 2 – Porte das empresas**

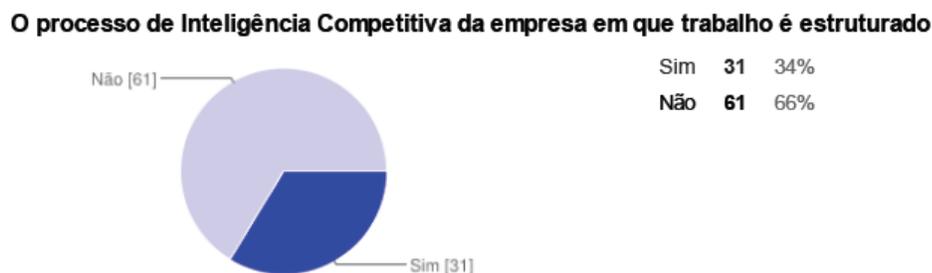


**Fonte:** dados da pesquisa.

### **Análise dos Resultados**

Quando perguntados a respeito do processo de inteligência competitiva da organização em que trabalham, 66% dos respondentes consideraram que o mesmo não é estruturado. Resultado verificado através da questão diferencial semântica na qual apenas 21,74% consideraram o mesmo muito e/ou bem estruturado.

**Gráfico 3 – O processo de IC é estruturado**



**Fonte:** dados da pesquisa.

Percebe-se moderada participação do público respondente no processo visto os índices de concordância de 56% entre os respondentes que declaram contribuir com o processo de inteligência competitiva, de 69% que concordam já ter contribuído compartilhando informações e de 54% que concordam já ter contribuído de outras maneiras para o processo.

Os respondentes indicam ter consciência de que seu conhecimento e informações que possuem são valiosos, com concordância de 85,87%, e que os mesmos dizem-se motivados para contribuir (65,22%), de modo que 89,13% dos respondentes declaram o desejo de contribuir com o processo, bem como gostar de compartilhar informações, na mesma proporção. Entretanto, apenas 32,61% concordam que a organização em que trabalham provê meios para o compartilhamento de informações.

Ao analisar as diferenças entre as organizações percebidas como detentoras de processos de IC estruturados e as demais, constata-se que nas organizações detentoras, existe maior contribuição declarada por parte dos funcionários, percepção de que as informações foram consideradas na tomada de decisão – ambas com 64,52% de concordância – e percepção de que as informações compartilhadas foram úteis para a tomada de decisão (77,42%). Estes dados indicam que tanto a

participação quanto o aproveitamento das informações compartilhadas são superiores quando existe a estruturação do processo de inteligência competitiva.

Quanto ao perfil do trabalhador que se percebe como mais contributivo, foi possível identificar que as mulheres apresentam-se como mais contributivas que os homens indicando contribuir e já ter contribuído com informações e de outras formas em proporções superiores em, no mínimo, 5 pontos percentuais, sendo a mesma estatisticamente significativa. Adicionalmente, ocupantes de cargos de diretoria/presidência declaram contribuir em proporções significativamente maiores que os demais.

Respondentes com até 2 anos de empresa e na faixa etária de 26 a 30 anos declaram-se mais participativos no processo de inteligência competitiva. Foi possível perceber que quanto mais jovem e menor tempo na empresa os respondentes mostram-se mais adeptos a compartilhar informações, entretanto, esta tendência se inverte quanto à motivação para compartilhar. Este resultado merece maiores investigações e indica que, apesar de gostarem de compartilhar informações e declararem contribuir para o processo de inteligência competitiva, este público não se sente motivado para fazê-lo, por não perceber a valorização por parte das organizações nem estruturação do processo.

Os funcionários que discordam estarem motivados (34,78% dos respondentes) declaram não perceber que as informações compartilhadas são utilizadas no processo de tomada de decisão (81,25% destes) e indicam que as contribuições feitas não foram úteis para o mesmo (62,50%). Cerca de 84% destes respondentes também discordam que a organização provê meios para o compartilhamento de informações, enquanto que entre os que se dizem motivados esta proporção é de 58,4%. A tabela abaixo exemplifica tais pontos e a distinção entre motivados e desmotivados foi feita com base na concordância declarada à assertiva “*Sinto-me motivado a contribuir com o processo de inteligência competitiva*”.

**Tabela 2** – Percentual de motivados e desmotivados

<b>Assertivas</b>	<b>Motivados</b>	<b>Desmotivados</b>
<b>A empresa provê meios para possibilitar o compartilhamento informações</b>	41,67%	15,63%
<b>Considero que o processo de Inteligência Competitiva na empresa em que trabalho é</b>	31,67%	3,13%
<b>O processo de Inteligência Competitiva da empresa em que trabalho é estruturado</b>	45%	12,5%
<b>Eu contribuo com o processo de inteligência competitiva</b>	63,33%	43,75%
<b>Já contribui com o processo compartilhando informações</b>	73,33%	59,38%
<b>Já contribui com o processo de outra forma que não</b>	60%	40,63%

---

### compartilhando informações

<b>Percebo que as informações compartilhadas com a organização são utilizadas no processo de tomada de decisão</b>	51,67%	18,75%
<b>Minhas contribuições foram úteis para a tomada de decisão</b>	78,33%	37,5%

---

**Fonte:** dados da pesquisa

Verifica-se grande diferença entre o comportamento declarado dos funcionários que dizem sentirem-se motivados e o dos demais. Infere-se, portanto, que as organizações que desejem estruturar o processo de modo a ter sucesso e maior participação, devem preocupar-se em motivar e envolver os funcionários.

Como o perfil das organizações nas quais os respondentes trabalham foi muito homogêneo, existindo predominância de setor e origem, a análise do perfil de organização com maior estruturação percebida por seus colaboradores ficará restrita ao porte. Entre os respondentes, não houve diferença estatisticamente significativa em relação à estruturação entre as organizações de pequeno, médio ou grande porte. Entretanto, quanto ao fornecimento de meios para compartilhamento, os respondentes de pequenas empresas – com até 100 funcionários – apresentaram concordância superior ao das demais. Como podemos observar na tabela abaixo.

**Tabela 3** – Percentual de respostas conforme o porte das empresas.

<b>Assertiva</b>	<b>Pequeno porte (Até 99 funcionários)</b>	<b>Médio porte (De 100 a 499 funcionários)</b>	<b>Grande porte (Mais de 500 funcionários)</b>
<b>A empresa provê meios para possibilitar o compartilhamento informações</b>	46,57%	33,33%	21,95%
<b>Considero que o processo de Inteligência Competitiva na empresa em que trabalho é</b>	20%	23,81%	21,95%
<b>O processo de Inteligência Competitiva da empresa em que trabalho é estruturado</b>	30%	33,33%	36,59%

---

**Fonte:** dados da pesquisa.

### Conclusão

Ao longo da análise dos resultados percebeu-se que a fundamentação teórica acerca do assunto realmente se confirma. Destaca-se que apenas 21,74% dos respondentes consideraram o processo de IC muito e/ou bem estruturado, sendo essa característica importante influenciadora da

motivação e conseqüente compartilhamento de informações por parte dos funcionários. Portanto, infere-se que as organizações devem investir mais na estruturação do processo, a fim de melhorar a captação, análise e utilização de informações.

Ressalta-se também que grande parte do conhecimento competitivo encontra-se latente dentro da organização, ou seja, os colaboradores da própria empresa são fontes importantes de conhecimento e podem ser vistos como as fontes mais valiosas para a IC. Porém, apenas 56% dos respondentes declaram contribuir com o processo de IC, e 69% concordam já ter contribuído através do compartilhamento de informações; não sendo um bom cenário, visto que as organizações estão deixando de utilizar o grande potencial de recolha e tratamento de dados que está disponível dentro da própria instituição, podendo ser acessado sem custos adicionais, já que o funcionário já está sendo pago pela organização.

Ainda neste sentido, destaca-se que os próprios funcionários reconhecem que possuem informações valiosas para o processo de IC, visto que 85,87% dos respondentes indicam ter consciência de que seu conhecimento e informações que possuem são valiosos.

Respondendo mais diretamente a questão de pesquisa deste estudo, tem-se que em organizações cujo processo de IC é estruturado existe maior contribuição declarada por parte dos funcionários (64,52%) e percepção de que as informações compartilhadas foram úteis para a tomada de decisão (77,42%). Estes dados indicam que tanto a participação quanto o aproveitamento das informações compartilhadas são superiores quando existe a estruturação do processo de inteligência competitiva.

Além da falta de estruturação do processo, outro fator também colabora para a não contribuição com o mesmo: a motivação dos funcionários. Dentre os entrevistados, 34,78% não se veem motivados a contribuir. Desses, 81,25% declaram não perceber que as informações compartilhadas são utilizadas no processo de tomada de decisão e indicam que as contribuições feitas não foram úteis para o mesmo (62,50%). Cerca de 84% destes respondentes também discordam que a organização provê meios para o compartilhamento de informações, enquanto que entre os que se dizem motivados esta proporção é de 58,4%.

Esse resultado vem de encontro as contribuições de Hannon (1997) e Ryan e Deci (2000), que observam que uma das dificuldades em engajar colaboradores no compartilhamento de conhecimento competitivo é o fato de que os funcionários podem não ser motivados a compartilhar seu conhecimento. Além disso, Hannon (1997) destaca que o fato de os funcionários não terem meios de fazê-lo dentro da organização também se coloca como um impeditivo, assim como foi constatado.

Em suma, verifica-se grande diferença entre o comportamento declarado dos funcionários que dizem sentirem-se motivados e o dos demais. Infere-se, portanto, que as organizações que desejem estruturar o processo de modo a ter sucesso e maior participação, devem preocupar-se em motivar e envolver os funcionários. Logo, entender como os colaboradores podem ser motivados a compartilhar o conhecimento que possuem pode ser considerada uma prioridade do processo de inteligência competitiva.

## Referências

BERNHARDT, D.C. I want it fast, factual, actionable – Tailoring Competitive intelligence to Executives Needs. **Long Range Planning**, vol. 27, n. 1, 1994.

BERNHARDT, D. Perfectly legal Competitor Intelligence: How to get it, use it and profit from it. **Pitman Publishing**, London, 1993.

BLANCO, S.; LESCA, H. **Business Intelligence: Integrating Knowledge Into The Selection Of Early Warning Signals**, 1998.

BOCK, G.; ZMUD, R. W.; KIM, Y.; LEE, J. Behavioral intention formation Knowledge Sharing : Examining the Roles of Extrinsic Motivators , Social-Psychological Forces and Organizational Climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87–111, 2005.

CALLOF, J. Competitive Intelligence, a practionner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, vol. 42, 2008.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. **Editora Senac**, São Paulo, 2003.

CHOO, C. W. **Environmental Scanning as Strategic Organizational Learning in Information Management for Intelligent Organization**. NJ: Information Today Inc, 2001.

CHUN CHOO, W. **Environmental scanning as information seeking and organizational learning**, special issue of Information Research 7, n.1, 2001.

DROTT, M. C. Personal Knowledge , Corporate Information : The Challenges for. **Business Horizons**, p. 31–37, 2001.

EVANS, M. H. **Course 12: Competitive Intelligence**, 2011.

FULD, L. M. A Recipe for Business Intelligence Success. **The Journal of Business Strategy** , Vol. 12, n°1, p.12-17, 1991.

HANNON, J. M. Leveraging HRM to enrich competitive intelligence. **Human Resource Management**, Vol. 36, n°4, p.409-422, 1997.

LESCA, H. Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise. **Economies et Sociétés**. Série Sciences de Gestion, 1994.

MARCH G.J., FELDMAN M. Information in organizations as signal and symbol. **Administrative Science Quarterly**. 1981.

NIKOLAOS, I.; EVANGELIA, F. Competitive Intelligence: concept, context and case of its application. **Science Journal of Business Management**, vol. 15, n. 2, p. 1-15, 2012.

PELLISSIER, R.; NENZHELELE, E. I. Toward a universal competitive intelligence process model. **South African Journal of Information Management**, v. 15, n. 2, 2013.

RYAN, R.; DECI. R.M. Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, v.25, p. 54-67, 2000.

SAWKA, K.; HOHHOF, B. Starting a Competitive Intelligent Function. **Competitive Intelligence Foundation**, 2008.

TONET, H. C.; TORRES, G. Um Modelo para o Compartilhamento Conhecimento no Trabalho. p. 75–94, 2006.

VUORI, V. **Social Media Changing the Competitive Intelligence Process : Elicitation of Employees ' Competitive Knowledge**. [S.l: s.n.], 2011