

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONTRIBUIÇÕES PARA EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

COMPETITIVE INTELLIGENCE: CONTRIBUTIONS FOR INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES

EDUARDO SAUNER
eduardo@datacempro.com.br
ALSONES BALESTRIN
abalestrin@unisinos.br

RESUMO

A busca pró-ativa por informações que tragam vantagens competitivas às empresas faz da inteligência competitiva (IC) um importante instrumento para a gestão organizacional moderna. A capacidade de extrair informações do ambiente e transformá-las em conhecimento útil pode facilitar o alinhamento das estratégias frente às oportunidades e às ameaças para a organização. No entanto, o processo de IC não é tão simples de ser implementado nas organizações, sendo de importância capital a existência de um profissional capacitado. O presente artigo se propõe a analisar as atividades, características e as contribuições da área e do profissional de IC nas empresas de tecnologia da informação (TI). A pesquisa foi baseada no método de estudo de caso e utilizou duas empresas de TI da região de Porto Alegre, Sul do Brasil. A coleta de dados foi feita através de dados fornecidos pelas empresas e entrevistas em profundidade realizadas com gestores das empresas. Os resultados indicam prováveis dificuldades na realização de algumas etapas do processo de IC, sendo constatado que as atividades de IC são atribuídas aos profissionais da área de *marketing*. Entre as contribuições geradas estão, por exemplo, a identificação de oportunidades e ameaças, a possibilidade de desenvolver ou aperfeiçoar produtos e serviços e a antecipação de ações a partir das informações do ambiente.

Palavras-chave: inteligência competitiva, profissional de inteligência competitiva, estratégia, competitividade.

ABSTRACT

The pro-active search for information that may bring competitive advantages to companies makes of competitive intelligence (CI) an important tool for modern organization management. The ability to extract information from the environment and to transform it into useful knowledge can facilitate the alignment of the strategies vis-à-vis the chances and threats for the organization. However, it is not simple to implement the CI process in organizations, and the existence of a capable professional is of crucial importance. The present article analyzes the activities, characteristics and contributions of the CI area and the CI professionals in information technology (IT) companies. The research was based on the case study method and used two IT companies of the area of Porto Alegre, in South Brazil. The data collection was made through data supplied by the companies and through in-depth interviews with managers. The results indicate the likelihood of difficulties in the accomplishment of some stages of the CI process. It was found that the CI activities are ascribed to the professionals of the marketing area. Among the study's contributions are, for example, the identification of chances and threats, the possibility of developing or improving products and services and the anticipation of action based on information from the environment.

Key words: competitive intelligence; professional of competitive intelligence; strategy; competitiveness.

INTRODUÇÃO

A atual dinâmica de competitividade faz com que as empresas cada vez mais busquem fatores de diferenciação que possam trazer vantagens competitivas. Os esforços dos administradores têm sido direcionados para este foco. Segundo a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (2004), a estratégia voltada somente para atender às necessidades dos clientes não é suficiente para garantir o sucesso da empresa. É preciso um conhecimento do ambiente externo, para que se possam identificar ameaças e antecipar oportunidades que possibilitem à empresa permanecer competitiva no mercado. Drucker (1998) observa que as empresas não terão outra escolha senão a de basear todas as atividades possíveis na informação. Segundo o autor, a estratégia de competição global resulta na capacidade da empresa captar as necessidades de mercado e desenvolver rapidamente produtos ou serviços para atendê-las.

É freqüente, na literatura organizacional, a afirmação de que a empresa que conseguir antecipar-se às mudanças, prever tendências e adaptar-se às novas tecnologias que surgem terá melhores chances de conquistar vantagens competitivas mais duradouras. A busca pró-ativa de informações vem sendo trabalhada pela área de inteligência competitiva (IC), que visa a auxiliar as empresas a monitorar o ambiente externo e a identificar oportunidades através de um adequado gerenciamento da informação. A preocupação fundamental da IC é com a informação ainda não totalmente revelada, definida por Ansoff e McDonnell (1993) como sinais fracos. Utilizando técnicas e métodos, a IC permite identificar, analisar e converter esses "sinais fracos" em informações e conhecimentos estratégicos para a empresa (Vargas e Souza, 2001).

O presente artigo se propõe a analisar as atividades e características da área e do profissional de IC nas empresas de tecnologia da informação (TI). Serão identificados o funcionamento da área, o perfil e as atribuições do profissional responsável pelas atividades de IC e as principais contribuições para as estratégias das empresas. Para atingir o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com uma reflexão sobre o tema inteligência competitiva, abordando as suas etapas e definições; na seqüência, são apresentadas algumas teorizações sobre o perfil do profissional e sobre as atividades e as contribuições da área de IC para as empresas; após, será indicada a metodologia utilizada na pesquisa e, ao final, serão apresentados os resultados empíricos e as principais conclusões do estudo.

O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para Jakobiak (1998), a inteligência competitiva é um conjunto de ações coordenadas que envolve pesquisa, tratamento e distribuição de informações úteis aos atores econômicos. Kahaner (1996) agrega a esse conceito uma visão mais sistêmica, definindo a inteligência competitiva como um programa institucional e sistemático para garimpar e analisar

informações sobre as atividades desenvolvidas pela concorrência ou as tendências de um setor específico, a fim de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

O desenvolvimento de um programa de IC em uma empresa pode ter várias etapas. Porém, é necessária uma cultura corporativa que favoreça a troca de informações. Junto a isso, o gestor deverá estar cercado do maior número de informações que lhe permita agir com segurança na tomada de decisões estratégicas (Dou, 1995). Para McGonagle e Vella (2004), a IC está se tornando necessária, não apenas para assegurar o sucesso de uma organização, mas também a sua sobrevivência frente ao mercado competitivo. Fuld (1985) relata que conceber a IC como um processo é fundamental para compreender a necessidade de um sistema que organize esse processo, e não somente como um conjunto de técnicas de coleta que visa a responder a uma questão em especial. Conforme Kahaner (1996), os programas de inteligência competitiva nas organizações geralmente se dividem em quatro etapas: (1) planejamento e direção da coleta de informações; (2) coleta de informações; (3) análise das informações coletadas; (4) disseminação da inteligência aos tomadores de decisão estratégica. Essas etapas são representadas graficamente através do esquema conceitual chamado de ciclo da inteligência, apresentado na Figura 1.



Figura 1 – O ciclo da inteligência.

Fonte: Kahaner (1996).

A etapa inicial é o planejamento e direção da coleta de informações, que consiste na identificação pelo tomador de decisão das suas necessidades de informação. Essas necessidades representam um conjunto de variáveis críticas e são os elementos essenciais de informação (Sammon *et al.*, 1984). Conforme Kahaner (1996), o planejamento da coleta de informações é a primeira e a mais importante etapa do ciclo da inteligência, pois todas as outras tarefas confiam ou dependem do planejamento que foi estabelecido.

A segunda etapa do ciclo da inteligência de Kahaner (1996) é a coleta de informações. Esta etapa envolve a obtenção de informação bruta que será transformada em inteligência. A organização dos dados coletados não necessariamente requer sistemas sofisticados de armazenamento, organização ou disseminação. Porém, é pertinente que a informação coletada seja compartilhada de forma a favorecer todos os níveis de processo decisório da organização e esteja disponível ao

acesso de todas as áreas da empresa. Para Evaristo (1995), o processo de coleta de informações deverá ser utilizado para apoiar decisões estratégicas, pois, com um processo de coleta de informações eficiente, o executivo terá melhores condições de tomar decisões mais adequadas para a organização.

Nesse sentido, Jain (1984) revela que existe uma seqüência evolutiva na coleta de informações. Essa seqüência inicia-se com (1) um modo primitivo ou aleatório, onde não há um esforço especial para coletar as informações; (2) coleta *ad hoc*, onde a busca ainda não é ativa, porém sensível a determinados problemas; (3) coleta reativa, onde a busca só se dá com o intuito de solucionar um problema que represente uma ameaça, e (4) coleta pró-ativa, onde a empresa busca a informação (mesmo sem saber qual é e nem a sua finalidade), para identificar de forma antecipada uma provável oportunidade ou ameaça para a sua competitividade.

A terceira etapa do ciclo da inteligência, segundo Kahaner (1996), é a análise, ou seja, a interpretação da informação e a geração de inteligência (conhecimento para a ação). Consiste em tomar a informação, aparentemente desconexa, e torná-la informação útil. Porém, como ressalta o autor, esse fato nem sempre acontece de forma tão simples, sendo fundamental, em um analista de IC, a sua capacidade e habilidade de contextualizar as informações.

Após a coleta e análise dos dados, ocorre a etapa que, segundo Kahaner (1996), também é relevante para o processo de IC: a disseminação, ou seja, a comunicação do conhecimento gerado. É quando as descobertas são apresentadas aos tomadores de decisão e o profissional de IC apresenta argumentos lógicos, baseados na sua análise dos dados brutos.

Segundo Wilensky (1967), a distribuição da informação normalmente ocorre verticalmente, com pequena distribuição lateral, ou no mesmo nível hierárquico. De acordo com Kahaner (1996), é na etapa da disseminação que a maioria dos projetos de IC falham.

A IC não apenas deve fornecer as respostas adequadas para um decisor em um dado momento, mas precisa comunicá-las da melhor maneira possível para todos os níveis da organização. Operacionalizar com sucesso um processo de IC em uma empresa requer alguns pré-requisitos. Um deles é o desenvolvimento de uma cultura corporativa que favoreça a troca de informação. Embora muitas vezes possa existir riqueza potencial de inteligência dentro da empresa, a criação desse tipo de cultura ainda encontra barreiras, principalmente no aspecto de que a informação pode representar poder, o que limita as trocas de informações. Para Arensman (2001), um programa de inteligência competitiva bem-sucedido deverá ter o suporte dos altos executivos da empresa.

Quanto à localização na estrutura da empresa, Miller (2002) relata que o processo de IC sempre esteve atribuído à área de planejamento estratégico (PE), mas, com os avanços dos conceitos na área, ele passou a se localizar também em áreas como vendas, *marketing*, finanças e outras áreas cor-

porativas. Kahaner (1996) relata que a unidade de IC pode ter o seu próprio lugar na estrutura organizacional ou ainda estar ligada a cada uma das unidades de negócios da empresa, mas que, para atingir a sua máxima eficiência, ela deve estar em uma altura da hierarquia que seja suficiente para a sua importância ser identificada.

TÉCNICAS E MODELOS ANALÍTICOS DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para identificar informações de forma ampla é preciso que se conheça a própria empresa e se entenda a sua dinâmica concorrencial (Miller, 2002). Exemplos disso são modelos como as cinco forças competitivas de Porter (1990) que propiciam um mecanismo útil para modelar o funcionamento da concorrência nos variados setores industriais. Outro exemplo são os fatores críticos de sucesso que, na visão de Kahaner (1996), representam todas aquelas tarefas que a empresa precisa completar para que tenha sucesso. Já a análise conhecida como *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), que corresponde às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças às quais uma empresa está sujeita, é também uma forma de análise que pode ser utilizada pela IC, como mostra Miller (2002).

Outra técnica que pode ser utilizada é o *benchmarking*, que representa a identificação das melhores práticas da concorrência, sendo, posteriormente, adaptadas e implementadas na organização (Bogan e English, 1996). Esta técnica pode auxiliar na identificação de práticas mais eficazes de empresas com trabalhos similares, comparar elementos como preço, qualidade e características do produto ou serviço, ou ainda avaliar a forma como as empresas competem no mercado. Há também a análise baseada nas citações de patentes, que são documentos cedidos pelos governos e que têm como objetivo incentivar os inventores a compartilharem suas descobertas. Conforme Kahaner (1996), as patentes representam o único lugar onde o concorrente está forçado a revelar publicamente a informação crítica que nunca disponibilizaria.

Também é possível a utilização pela IC da análise da cadeia de valor (Porter, 1990). Essa análise fornece a idéia de que cada atividade de um determinado negócio agrega a ele um determinado grau de valor. Para Tarapanoff (2001), a análise da cadeia de valor tem como objetivo identificar a estrutura de custos das atividades de uma determinada empresa. Através dela é possível especificar o valor envolvido em cada processo, pelo mapeamento de todos os custos envolvidos nas atividades, possibilitando, por exemplo, a identificação dos custos de produção de um determinado concorrente.

RECURSOS DE INFORMAÇÃO PARA A ÁREA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Conforme Miller (2002), as fontes confiáveis de informação para os profissionais de inteligência competitiva se fazem necessárias, tanto para auxiliar no acompanhamento dos movimentos da concorrência nos mínimos detalhes, quanto

para fornecer um conhecimento aprofundado do setor onde todos estes concorrentes operam. Tais recursos de informação podem vir de muitas fontes, tais como:

1) recursos de informações gerais dos setores industriais, tradicionalmente oriundos da imprensa (ex.: livros, enciclopédias, periódicos ou serviços comerciais *on-line*), que fornecem informações atualizadas e importantes para a IC;

2) recursos de informações específicos dos setores industriais (ex.: periódicos especializados, publicações comerciais especiais, diretórios ou catálogos que forneçam informações sobre os setores, guias de compra ou associações e sindicatos) que fornecem um conhecimento aprofundado do setor onde a empresa atua;

3) recursos específicos das empresas (p. ex.: diretórios ou *sites*, mapas organizacionais, relatórios financeiros, lista de produtos) que podem fornecer dados como vendas, localização, quantidade de funcionários ou planos de expansão de um concorrente;

4) recursos de informações de notícias (p. ex.: jornais e periódicos locais e suas coberturas a empresas ou eventos realizados por elas, portais de notícias na *Internet* e serviços de *clipping*) que podem ser importantes para que a inteligência competitiva possa acompanhar os passos dos concorrentes;

5) recursos internacionais (p. ex.: guias globais de economia, diretórios de empresas multinacionais, *sites* especializados em informações sobre negócios internacionais ou páginas das embaixadas dos países dessas organizações) que podem fornecer informações sobre as práticas comerciais mais utilizadas ao redor do mundo;

6) recursos de informações governamentais, oriundos de departamentos de governos, que podem fornecer informações sobre licenças emitidas, audiências, inspeções, legislações locais ou relatórios de impacto ambiental, segurança e saúde no trabalho;

7) recursos de bancos de dados de patentes, que permitem identificar novas áreas de pesquisa e desenvolvimento, lançamentos de produtos, ou inventores e especialistas que podem servir como contato.

Todas as fontes citadas compreendem informações que podem ser obtidas publicamente. A coleta de informações públicas, segundo Kahaner (1996), representa uma forma de a IC trabalhar eticamente.

A ÉTICA NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com Kahaner (1996), as pressões para se obter informações incentivam a violação de restrições éticas, fatos que podem ser agravados pelas gerências que não questionam como as informações foram obtidas. Miller (2002) ressalta que as empresas precisam criar mecanismos que garantam que a inteligência competitiva seja praticada de forma ética e legal. O autor cita que deve haver uma consulta das empresas multinacionais às subsidiárias locais sobre regras vigentes antes de executarem a coleta de informações. Também é importante que o profissional de IC não viole direitos de patentes durante a busca de informações, já que os concorrentes têm o direito de proteger suas informações contra divulgação. Práticas como suborno ou qualquer tipo de invasão de propriedade de um concorrente não podem ser permitidas.

Para Bastos (2003), o fato da prática da inteligência competitiva ser recente e possuir conceitos vagos e frágeis contribui para que os profissionais tenham dificuldades em avaliar limites, colocando sua postura ética em dúvida. Enquanto os conceitos de IC apontam explicitamente para a prática de coleta de informações de mercado de forma totalmente ética e legal, a espionagem econômica abrange atividades direcionadas contra o governo, organizações, entidades ou indivíduos, procurando obter segredos comerciais de forma ilegal. Para Jones (1992), as principais diferenças em relação à inteligência competitiva e à espionagem econômica ou industrial é que uma delas é legal e a outra é ilegal; uma é ética e a outra é antiética. Uma é amplamente usada pelas organizações, enquanto a outra é usada de maneira secreta e em menor escala.

Kahaner (1996) reforça a importância em se optar pela IC e não pela espionagem, citando que 85% da informação que o profissional de IC precisa está acessível em domínio público e que os outros 15% provavelmente não são necessários. Essa visão é enfatizada por Beagrie (2004), que cita que não é preciso agir contra a lei para obter informações competitivas, mesmo porque muitas delas estão disponíveis publicamente, basta saber onde procurá-las.

Para Miller (2002), é de responsabilidade da alta gerência das empresas desenvolver, mudar e atualizar os códigos de conduta de negócios para todos os seus colaboradores e informá-los a respeito das expectativas de conduta adequada. Esse procedimento poderá fortalecer uma cultura de trabalho ético que mantenha a organização fora de problemas como processos judiciais movidos por concorrentes. Nesse sentido, tanto a Society of Competitive Intelligence Professionals (2004), nos Estados Unidos, quanto a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (2004), no Brasil, são entidades que orientam os profissionais de inteligência competitiva a atuarem com ética no decorrer do exercício de suas atividades. Essas entidades reforçam a importância desse tipo de comportamento através de seus próprios códigos de ética e conduta.

O PROFISSIONAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Conforme Marcial (2004), o profissional teria algumas atribuições em uma unidade de inteligência competitiva. Dentre elas, está o ato de identificar a necessidade de informação e definir as fontes de dados. Outra atribuição é a coleta desses dados, que precisam, em seguida, ser selecionados e interpretados. O profissional tem também a incumbência de adquirir ou mesmo construir fontes de informações, definindo o que deve ser adquirido e onde e como deve ser adquirido. Tendo essas informações, os dados precisam ser validados para confirmarem sua utilidade. De acordo com Vargas e Souza (2001), as empresas que procuram profissionais de inteligência competitiva geralmente têm preestabelecidas as atividades que desejam que sejam exercidas por eles. Essas atividades, segundo pesquisa feita pelas autoras, compreendem:

- 1) atividades estratégicas, que são as atividades diretamente ligadas ao ambiente da empresa;
- 2) atividades gerenciais, que representam as atividades ligadas à tomada de decisão, direção, supervisão e controle de tarefas de IC;
- 3) atividades técnicas, que compreendem os métodos,

as tecnologias e os processos específicos de trabalho a serem desenvolvidos pelo profissional de IC;

4) atividades humanas, que dizem respeito às atividades de inter-relacionamento pessoal na função de IC.

Para que o profissional desempenhe com êxito a atividade de participar de uma unidade de IC, ele deve estar munido de algumas competências essenciais, como a compreensão do contexto das informações e o conhecimento das fontes dessas informações (Marcial, 2004). Além desses conhecimentos, segundo Vargas e Souza (2001), as ferramentas de informática (recursos, aplicativos, etc) contribuem para o desempenho da função de IC nas empresas. Para Miller (2002), no caso da IC estar localizada em outra área da empresa, como *marketing*, pesquisa e desenvolvimento (P&D), vendas, etc., além do conhecimento e das experiências na área específica, o profissional deverá possuir conhecimentos na área de IC.

Para Miller (2002), o treinamento e o desenvolvimento do profissional de IC contribuem para a prática de suas atividades. Seminários e cursos adicionais ou acadêmicos possibilitam oportunidades de desenvolvimento em pensamento estratégico, pesquisa de mercado, conhecimento de fontes primárias e secundárias de informação e métodos de pesquisa. Segundo os autores, outro item importante para esse profissional é a experiência, que permite que as pessoas acumulem qualificações e sabedorias que não poderiam ser adquiridas de outra maneira. Já para Vargas e Souza (2001), a experiência profissional constitui uma das habilidades necessárias ao profissional de inteligência competitiva para que este possa adquirir conhecimentos sobre estruturas corporativas e processos de tomada de decisão sobre a área de atividade da empresa e a respeito de mecanismos de transmissão de informação.

BENEFÍCIOS E CONTRIBUIÇÕES DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com Marcial (2004), a atividade de IC pode trazer uma série de benefícios para a organização, como, por exemplo, a possibilidade da empresa antever mudanças no ambiente. Através dessa atividade, a área e os profissionais de IC podem oferecer informações privilegiadas aos tomadores de decisão, além de possibilitar um conhecimento dos concorrentes e a identificação de novos entrantes no mercado. Ao mesmo tempo, as informações coletadas pela IC permitem que

a empresa amplie sua capacidade de inovação e ajudam a manter os clientes atuais e a buscar novos clientes no mercado.

Kahaner (1996) ainda cita outros benefícios que a IC pode trazer. O autor revela que, embora o trabalho principal da inteligência competitiva seja dar suporte às tomadas de decisões gerenciais, um programa formalizado de IC pode ajudar a empresa em vários assuntos, como, por exemplo, antecipar as ações dos concorrentes e aprender com os sucessos e fracassos deles. Através de um processo de inteligência competitiva, a empresa ainda pode aprender sobre novas tecnologias, produtos ou processos de negócios. Segundo o autor, a IC pode inclusive auxiliar a empresa a entrar em novos negócios, enxergando novas oportunidades, ao mesmo tempo em que pode fazer com que ela analise suas próprias práticas.

Já para Pereira *et al.* (2001), um processo de inteligência competitiva ainda pode ajudar a empresa a reduzir o tempo de reação em relação às ações tomadas pelos competidores e antecipar as necessidades e desejos dos consumidores. Ainda segundo as autoras, o fato da inteligência competitiva possibilitar a disseminação das informações em todas as áreas da empresa também representa um dos benefícios que essa atividade pode propiciar. Para Lesca *et al.* (1996), com o uso da IC a empresa pode ter mais e melhores informações sobre o ambiente competitivo, pode perceber melhor as ações dos concorrentes e ter melhores condições de agir rapidamente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver a pesquisa de base para o presente artigo, utilizou-se o método de estudo de caso. Foram analisadas duas empresas de tecnologia de informação, localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre. Para a realização da pesquisa, foram observadas, como critérios de seleção, empresas do segmento de TI que possuíssem mais de cem funcionários e mais de dez anos de existência, com o fim de selecionar empresas que já estivessem consolidadas no mercado e com certo tempo de atividade. Ao todo, foram contatadas onze empresas do segmento, das quais apenas duas concordaram em fornecer informações e participar do estudo. A pesquisa foi operacionalizada com base nos construtos teóricos e nas variáveis observadas no andamento do estudo de campo, conforme a Tabela 1.

As evidências empíricas da pesquisa foram coletadas através de informações fornecidas pelas próprias empresas (dados secundários) e por meio de entrevistas em profundidade. Para os dados secundários foram analisados documentos e

Tabela 1 – Operacionalização dos construtos teóricos e variáveis observadas.

Construtos Teóricos	Variáveis Observadas na Pesquisa de Campo
Localização do Processo de IC	Existência da área de IC, organograma das empresas, origem da área e necessidades de informação.
Atividades, Técnicas e Modelos Analíticos de IC	O processo de IC, forma de planejamento, coleta, análise e disseminação das informações, investimentos na área, ferramentas utilizadas e fontes de informação.
A Ética na Inteligência Competitiva	Regras de conduta e entendimento da ética nas atividades.
O profissional de IC	Origem do profissional, atividades desenvolvidas, responsabilidades, recursos, ferramentas e tecnologias disponíveis, agentes de IC terceirizados, fontes de informação, sistema de avaliação, características pessoais, formação, experiência e habilidades.
Os Benefícios do Processo de IC	Resultados apresentados e expectativas.

material digital (CD-ROMs e sites). Entre esses documentos estavam catálogos de produtos e serviços, material de marketing e divulgação e material institucional (históricos, atividades realizadas, características etc). Já as entrevistas foram realizadas: 1) com o profissional responsável pelas atividades de IC (empresa 1) e 2) com o diretor geral da empresa (empresa 2). As entrevistas foram semi-estruturadas e duraram aproximadamente 60 minutos. Foram baseadas em um roteiro básico em que os entrevistados responderam às questões na seqüência proposta, podendo o entrevistador adicionar alguma outra questão oportuna.

Na etapa de análise dos dados, as entrevistas em profundidade gravadas foram transcritas em sua forma literal. Em seguida, as respostas foram agrupadas por tópicos de análise, de acordo com os construtos teóricos informados na Tabela 1. A etapa subsequente consistiu em uma análise de conteúdo em que se procurou interpretar as informações obtidas e contextualizá-las frente aos dados secundários e teorizações teóricas que fundamentaram a pesquisa.

RESULTADO DOS ESTUDOS DE CASOS

A partir dos resultados da pesquisa foi possível observar que não existe, formalmente, nas empresas estudadas, uma área específica destinada às atividades de inteligência competitiva. Porém, evidenciou-se que as atividades de IC estão ligadas à área de marketing. Como mostram Vargas e Souza (2001), é possível que a IC, além de poder ter seu lugar na hierarquia das empresas, também tenha suas atividades absorvidas por áreas mais tradicionais. Além disso, verificou-se que essas empresas utilizam os próprios profissionais da área de marketing para realizar as funções relativas à IC, o que também pode justificar os baixos investimentos feitos na área de IC. Nos casos estudados, as áreas de marketing têm proximidade com a alta direção das organizações e auxiliam na tomada de decisões estratégicas.

Constatou-se que as atividades de inteligência competitiva apresentam algumas diferenças entre o que foi observado nas empresas e as etapas definidas por Kahaner (1996) em seu conceito de ciclo da inteligência. As etapas de planejamento e direção não são realizadas de maneira sistemática nas atividades da primeira empresa pesquisada, enquanto que, na segunda empresa, a etapa está vinculada ao planejamento estratégico (PL). Sendo assim, há indícios de que a etapa de planejamento e direção da coleta de informações externas precisa ser revista nas empresas para estar mais atualizada com as necessidades de informações dos níveis decisórios da empresa.

Na etapa de coleta de informações, observou-se que as empresas trabalham basicamente com informações de fontes primárias. As fontes secundárias são consideradas importantes por Kahaner (1996) por fornecerem diferentes pontos de vista sobre os assuntos pesquisados.

Notou-se ainda uma semelhança entre as empresas no que se refere às formas de coleta de informações. As técnicas utilizadas por elas para a obtenção de informações são basicamente: (1) pesquisa na Internet, realizada geralmente em sites de concorrentes, canais de notícias, etc.; (2) contato com os clientes, de onde as empresas coletam informações sobre seus produtos e serviços e também sobre produtos e serviços da concorrência; (3) troca de informações com a área comercial ou vendas, que fornecem informações sobre o ambiente externo e mais especificamente sobre concorrentes.

Verificou-se também que, para realizar a análise das informações coletadas, as empresas utilizam como técnicas principais: (1) *benchmarking* de desempenho, que, conforme Bogan e English (1996), permite às empresas avaliarem sua posição competitiva, comparando seus produtos e serviços com os da concorrência; (2) análise SWOT, que possibilita um conhecimento do mercado, dos agentes que influenciam os negócios das empresas e das oportunidades e ameaças a que elas estão sujeitas. Cabe ressaltar que as técnicas citadas não são utilizadas em conjunto, ou seja, as empresas utilizam uma ou outra. Mesmo com a utilização dessas técnicas, verificou-se que a análise dos dados é realizada de forma manual, sem a utilização de ferramentas como *softwares* de *business intelligence* (BI), tabulação de dados, etc, que poderiam permitir maior agilidade e dinamicidade no processo e na apresentação das informações críticas para as decisões estratégicas.

Foi possível ainda identificar que as empresas analisadas não disponibilizam as informações geradas pela IC a todos os empregados, mas somente para os tomadores de decisões estratégicas. Apenas no primeiro caso estudado, outras áreas (vendas e P&D) tinham acesso às informações. Kahaner (1996) e Pereira *et al.* (2001) sugerem o contrário, ou seja, que as informações obtidas devem ser disseminadas a todas as áreas na organização. Essas evidências indicam que há uma possível centralização de informações competitivas por parte das diretorias das empresas, que se mostraram resistentes ao compartilhamento. Tal procedimento, como aponta Kahaner (1996), pode dificultar as contribuições que poderiam ser oferecidas por outras áreas da empresa no monitoramento informacional do mercado.

Um ponto em que foram encontradas semelhanças entre as empresas foi quanto à ética na prática das atividades de IC. As empresas demonstraram preocupação em orientar seus profissionais a não trabalharem de forma antiética ou com informações que não fossem públicas ou obtidas por meios legais. As empresas também demonstraram entender as diferenças entre a inteligência competitiva e a espionagem, citando exemplos que para elas representam uma forma incorreta de obter informações, como suborno, instalação de escutas clandestinas, etc.

Através das informações obtidas com as entrevistas em profundidade foi possível verificar as principais características do processo de IC nessas organizações, conforme síntese das citações dos entrevistados, apresentada na Tabela 2.

Observou-se que as atividades de IC nas empresas pesquisadas são atribuídas aos profissionais das áreas de marketing e que esses geralmente fazem parte do Tabela de funcionários, verificando-se que há de um a três profissionais para realizar essas atividades. A segunda empresa pesquisada também informou a utilização, eventualmente, de consultores externos. Observou-se, nos casos estudados, que as atividades de IC são atribuições complementares aos colaboradores responsáveis pelas atividades de marketing. Esse fato pode ser preocupante, pois a atividade de monitoramento do ambiente externo é por demais relevante para ser atribuída de forma secundária aos profissionais de outras áreas.

O nível de responsabilidade dos profissionais foi qualificado pelas empresas como sendo de nível médio a alto, devido ao manuseio de informações estratégicas, motivo pelo qual as empresas promovem avaliações periódicas desses profissionais. Observou-se também que, além de não fazerem muitos investimentos em IC, as empresas não oferecem os recursos adequa-

dos para os profissionais desenvolverem suas atividades, o que pode comprometer a qualidade das conclusões em relação às informações coletadas. Na Tabela 3, apresenta-se uma síntese das evidências empíricas referentes ao profissional de IC.

Através das atividades de IC realizadas pelas empresas e pelos profissionais responsáveis, foi possível identificar algumas contribuições e benefícios fornecidos para essas organizações. Dentre os benefícios gerados pela área de IC, destacam-se: (1) capacidade de visualizar oportunidades e ameaças de mercado através da identificação de tendências ou comportamento dos concorrentes; (2) desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos a partir de informações obtidas; (3) identificação de produtos que o mercado esteja pedindo e não apenas produtos tecnicamente bons; (4) antecipar ações a partir da observação de movimentos do mercado; (5) contribuições relativas às funções de marketing, como distribuição, segmentação de mercado, sugestão de preços, promoções, entre outros. Na Tabela 4, estão apresentadas algumas citações dos entrevistados sobre os benefícios da área de IC para as suas empresas.

Embora as empresas considerem as contribuições e benefícios gerados pelos profissionais responsáveis pela IC como satisfatórios, acredita-se que a utilização de um processo mais sistemático e o

Tabela 2 – Características e atividades de IC nas empresas e evidências empíricas.

Características e Atividades de IC	Evidências Empíricas da Pesquisa
Localização e estrutura da área	"A área de IC fica localizada logo abaixo da diretoria no organograma, junto das áreas de P&D e da área comercial. Ambas são diretamente ligadas à diretoria da empresa" (Responsável pela IC). "O investimento é mais em nível de pessoal, capital intelectual. Depois, claro, tem a estrutura de equipamentos para dar suporte a esse pessoal" (Diretor de TI).
Planejamento e direção	"Não existe um planejamento de busca de informação [...]. As informações são muito mais informais do que formais" (Responsável pela IC). "Podemos dizer que o planejamento de busca de informações tem o seu ponto de partida nos resultados das pesquisas e nas metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa" (Diretor de TI).
Coleta de informações	"Muita coisa é buscada junto aos concorrentes, principalmente nos sites dessas empresas, que geralmente têm bastante informação [...]. O cliente também traz muita informação para a gente" (Responsável pela IC). "Nós trabalhamos tanto com profissionais internos quanto com profissionais contratados. Mas a contratação de consultores externos é apenas eventual. Na maior parte do tempo, nós usamos os nossos próprios funcionários" (Diretor de TI).
Análise das informações coletadas	"O <i>benchmarking</i> considera mais as características técnicas dos produtos. Então vemos o que eles (concorrentes) têm em relação a nós e quais produtos que concorrem com os nossos" (Responsável pela IC). "Essa análise (SWOT) serve para fazer com que a empresa conheça e entenda melhor a sua posição de mercado e os fatores externos que influenciam no seu desempenho" (Diretor de TI). "A análise é documental e não é usada nenhuma ferramenta para tabulação, <i>software</i> de BI, planilhas ou outras tecnologias" (Responsável pela IC).
Disseminação da inteligência	"Num primeiro momento, quando as informações coletadas ainda não tiveram uma utilização prática, elas não são liberadas a todas as áreas da empresa" (Responsável pela IC). "A transmissão é bem pessoal, não ficam disponíveis informações na rede de computadores da empresa e nem são enviadas por <i>e-mail</i> " (Diretor de TI).
Ética nas atividades de IC	"Não tem como fecharmos os olhos e dizermos que não vimos nada. Essas informações logicamente são aproveitadas. A gente não age sem ética, mas se a pessoa deixou a informação disponível a gente vai aproveitar" (Responsável pela IC). "A espionagem até é um dos meios pelos quais você pode obter informações competitivas, mas não é necessário utilizar esse recurso para conseguir informações, já que a maioria do que se precisa pode ser conseguido de forma lícita" (Diretor de TI).

emprego de mais recursos nas atividades de IC poderiam trazer melhores resultados para as empresas pesquisadas.

CONCLUSÕES

Um dos desafios a serem enfrentados pelos gestores, neste novo milênio, está em saber gerenciar corretamente o emaranhado de informações que a organização recebe todos os dias dos mais diversos meios. Em relação às empresas de tecnologia da informação (TI), esse desafio é ainda maior, pois se trata de uma área onde as

mudanças ocorrem com maior velocidade. A área de inteligência competitiva (IC), juntamente com seus profissionais, poderá auxiliar as empresas a gerenciarem as informações de forma a transformá-las em conhecimento aplicado às ações estratégicas e na manutenção de vantagens competitivas duradouras.

Os resultados da presente pesquisa procuraram demonstrar o funcionamento e as características da área de inteligência competitiva e os profissionais que realizam suas atividades, bem como as principais contribuições geradas para as empresas analisadas.

Tabela 3 – O profissional de IC nas empresas e evidências empíricas.

O Profissional de Inteligência Competitiva	Evidências Empíricas da Pesquisa
Origem	"Eles fazem parte do quadro de colaboradores, foram contratados para a área de marketing" (Diretor de TI). "Eu vim trabalhar aqui porque eu tenho bastante conhecimento técnico e conhecimentos de marketing [...]. É esse o perfil que se busca para essa área" (Responsável pela IC).
Atribuições	"Eles realizam o planejamento para a coleta de informações e, para isso, devem estar baseados no planejamento estratégico. É uma forma de validar aquilo que foi planejado" (Diretor de TI). "A partir da análise de informações, eles também podem verificar produtos que podem ser descontinuados ou receber maior destaque fornecendo auxílio aos vendedores, repassando informações importantes" (Responsável pela IC).
Responsabilidade	"A maior responsabilidade é com as informações dos concorrentes. Eu não posso ter informações erradas sobre um concorrente senão um projeto pode fracassar" (Responsável pela IC). "O grau de responsabilidade é médio, devido ao negócio da empresa ser prestação de serviços. Uma falha não causa problemas que não possam ser resolvidos em tempo" (Diretor de TI).
Perfil e características	"Não fazemos esse tipo de avaliação de característica pessoal. Apenas consideramos que precisa ser uma pessoa com formação em marketing e que conheça bem a área" (Diretor de TI). "Espera-se que ele sempre vá buscar a informação pra trazê-la para dentro da empresa" (Responsável pela IC).
Avaliação	"Cada item tem uma escala de pontos, aonde o avaliador vai tabulando conforme o que ele acha de cada pessoa" (Responsável IC).

Pôde-se verificar que as empresas pesquisadas ainda não apresentam processos claros de inteligência competitiva em suas rotinas. O gerenciamento das informações externas necessita de uma maior atenção por parte dessas instituições. Isso é reflexo da ausência de uma área específica ou de pessoas com atribuições para a realização de um constante monitoramento do ambiente externo da empresa. Esses fatores, juntamente com a baixa taxa de atualização das informações

com que as empresas trabalham, podem representar perda de oportunidades de mercado, de vislumbrar as atividades da concorrência e de agir pró-ativamente no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Mesmo existindo algumas atividades de IC nas empresas pesquisadas (ainda que de forma inicial), investir nessa área poderá fortalecer a performance competitiva. Nesse sentido, cabe destacar que as empresas manifestaram o desejo de darem mais atenção

Tabela 4 – Benefícios e contribuições da IC para as empresas e evidências empíricas.

Benefícios e Contribuições	Evidências Empíricas da Pesquisa
Área e Profissional pela IC	"Através dessas informações podemos verificar as tendências do mercado e quais são as oportunidades que podem fazer com que melhorem nossos negócios" (Diretor de TI). "Foi desenvolvido (o novo produto de automação) através de informações de empresas da Europa e Estados Unidos, obtidas pela Internet. A empresa é pioneira nesse tipo de produto no Brasil, porque até então nenhum concorrente tinha feito nada parecido por aqui" (Responsável pela IC). "Ele (o profissional) contribui também na elaboração do plano de marketing. Também pode trazer sugestão de novos serviços, de preços e sugestão de promoções" (Diretor de TI). "A área de IC ajuda a diretoria a ver o que o mercado quer e não apenas o que eles querem; a não desenvolver um produto que para a empresa é perfeito e maravilhoso, mas, sim, um produto que vai ter venda" (Responsável pela IC).

à IC no futuro e em criar unidades especificamente voltadas ao monitoramento do ambiente externo.

Para finalizar, cabe ressaltar que o tema inteligência competitiva vem despertando um crescente interesse por parte de acadêmicos, profissionais de administração e empresas em geral, principalmente pelo fato de representar um instrumento para a obtenção de vantagens competitivas a partir da visão antecipada de ameaças e oportunidades. Nesse sentido, sugerem-se novos estudos a respeito da IC, principalmente no Brasil, onde essa área é ainda pouco difundida e a literatura, escassa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. e McDONNELL, E. J. 1993. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo, Atlas.
- ARENSMAN, R. 2001. Shedding the trench coat. *Electronic Business*, 27(9):70-74.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. 2004. O Código de ética da ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/etica.asp>. Acesso em: 10/07/2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA TECNOLÓGICA. 2004. Inteligência competitiva. Disponível em: www.abipti.org.br/guia.htm. Acessado em: 06.03.2004.
- BASTOS, J. Y. 2003. Inteligência competitiva: a necessidade de uma prática ética. Belo Horizonte, MG. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, 110 p.
- BEAGRIE, S. 2004. How to gather competitive intelligence. *Personnel Today Magazine*, May: 33.
- BOGAN, C.E. e ENGLISH, M.J. 1996. *Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua*. São Paulo, Makron Books.
- DOU, H. 1995. *Veille technologique et competitivité*. Paris, Dumond.
- DRUCKER, P.F. 1998. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 88(1):45-53.
- EVARISTO, R. 1995. Toward a theory of organizational intelligence. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais do XIX ENAMPAD*, 4:54-71.
- FULD, L. M. 1985. *Administrando a concorrência*. Rio de Janeiro, Record.
- JAIN, S. 1984. Environmental scanning in U.S. corporations. *Long Range Planning*, 17(2):117-128.
- JAKOBIAK, F. 1998. *L'Intelligence économique en pratique*. Paris, Éditions d'Organisation.
- JONES, A. 1992. "CI" versus spy: gathering information on the competition is getting trickier and dirtier. *Financial World*, 161(9):62-64.
- KAHANER, L. 1996. *Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York, Touchstone Book.
- LESCA, H. 1996. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um "Puzzle". *Revista Eletrônica de Administração da UFRGS*, 2(2). Disponível em: http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_221.pdf. Acesso em: 28/08/2004.
- MARCIAL, E. 2004. O papel do profissional da informação no trabalho de inteligência competitiva. Disponível em: <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 31/03/2004.
- McGONAGLE JR, J. e VELLA, C. 2004. Competitive intelligence in action. *Information Management Journal*, 38(2):64-67.
- MILLER, J.P. 2002. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre, Bookman.
- PEREIRA, L.K.; DEBIASI, F. e ABREU, A.F. 2001. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. *Revista Eletrônica de Administração da UFRGS*, 21(7). Disponível em: http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_267.pdf. Acesso em: 13/03/2004.
- PORTER, M. 1990. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus.
- PRESCOTT, J.E. e MILLER, S.H. 2002. *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. São Paulo, Campus.
- SAMMON, W.L.; KURLAND, M.A. and STIANILK, R. 1984. *Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information*. New York, John Wiley.
- SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. 2004. SCIP code of ethics for CI professionals. Disponível em: <http://www.scip.org/ci/ethics.asp>. Acesso em: 10/07/2004.
- TARAPANOFF, K. (org.). 2001. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília, UnB.
- TEIXEIRA FILHO, J. 2003. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro, SENAC.
- VARGAS, L.M. e SOUZA, R.F. 2001. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. *Revista Eletrônica de Administração da UFRGS*, 7(6). Disponível em: http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_278.pdf. Acesso em: 08/05/2004.
- WILENSKY, H. 1967. *Organizational intelligence*. New York, Basic Books.

Submissão: 05/09/2005

Aceite: 17/12/2005

EDUARDO SAUNER

Mestrando em Administração – UNISINOS
Técnico em Qualidade de Software – Data Cempro
Informática
E-mail: eduardo@datacempro.com.br
Praça Osvaldo Cruz, 15/707 – Porto Alegre – RS – CEP
94930-100

ALSONES BALESTRIN

Doutor em Administração – UFRGS
Professor do Programa de Mestrado em Administração da
Unisinos
E-mail: abalestrin@unisinos.br
Av. Unisinos, 950 – Cristo Rei – São Leopoldo-RS – CEP
93022-000