



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Fernanda Regina Ferreira Mendes

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
Levantamento de diretrizes que influenciam no desenvolvimento da
inteligência competitiva nas organizações

Americana, SP
2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Fernanda Regina Ferreira Mendes

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
Levantamento de diretrizes que influenciam no desenvolvimento da
inteligência competitiva nas organizações

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação da Prof. ^(a) Me. Cristine do C. Schmidt Bueno de Moraes.
Área de concentração: Estratégias.

Americana, SP

2016

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

M491i MENDES, Fernanda Regina Ferreira
Inteligência competitiva: levantamento de
diretrizes que influenciam no desenvolvimento da
inteligência competitiva nas organizações / Fernanda
Regina Ferreira Mendes. – Americana: 2016.
95f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão
Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de
Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza.

Orientador: Profa. Ms. Cristine do C. Schmidt
Bueno de Moraes

1. Gestão do conhecimento 2. Planejamento
estratégico I. MORAES, Cristine do C. Schmidt Bueno
de II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula
Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 681.518

Fernanda Regina Ferreira Mendes

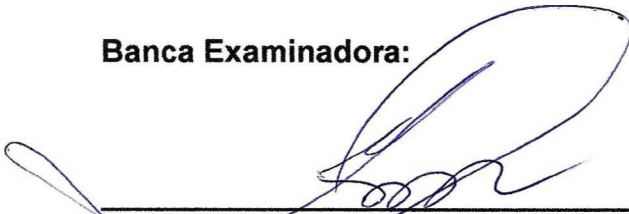
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Levantamento de diretrizes que influenciam no desenvolvimento da inteligência competitiva nas organizações

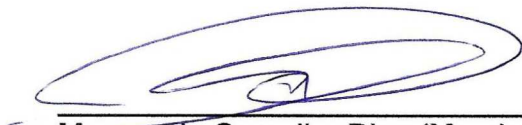
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Estratégias.

Americana, 05 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora:



Cristine de C. Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Mestre
FATEC



Marcos de Carvalho Dias (Membro)
Doutor
FATEC



Rafaella Tolesani Pereira Verdi (Membro)
Graduada
FATEC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus criador e mantenedor da minha vida. Aos meus pais que me ensinaram valores que vou carregar para sempre. Ao meu filho Vinícius que é a minha maior riqueza, a razão e a alegria dos meus dias.

E em especial ao meu esposo Daniel, meu companheiro, meu amor e maior incentivador, me apoiou, foi crítico em alguns momentos e me deu força quando precisava.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais essa vitória em minha vida, pela saúde, por me dar forças e ânimo em momentos de fraqueza e perseverança em momentos de adversidade que exigiram de mim atitudes de fé.

À FATEC por me prover o conhecimento necessário para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

À minha orientadora, Prof. ^(a) Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes, pelo apoio irrestrito na realização deste trabalho, pelos seus conselhos, conhecimento e amizade.

Aos professores do curso de Gestão Empresarial, que fizeram parte da minha formação, compartilhando de seu conhecimento e me proporcionando conquistar novos horizontes profissionais.

Aos meus pais e irmãos quero agradecer pela paciência, compreensão de minha ausência em alguns momentos, mas principalmente pelo carinho dedicados a mim, muito obrigada, amo vocês.

Ao meu esposo Daniel e ao meu filho Vinícius, obrigada pelo amor, carinho, paciência e suporte no dia-a-dia, sem vocês do meu lado eu não teria conseguido.

E a todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho.

EPÍGRAFE

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência”.

(Henry Ford)

RESUMO

Com o mundo interagindo a todo instante, a informação passou a ser condição básica e um diferencial essencial, possibilitando que as organizações sobrevivam ou melhorem sua posição no mercado. Sendo assim, os gestores passaram a necessitar da informação certa, na hora certa, para fundamentar a tomada de decisão estratégica. É nesse meio que surge a inteligência competitiva (IC), possibilitando as organizações anteciparem os movimentos do ambiente, visando descobrir as forças que regem e determinam o sucesso dos negócios. Por meio de estudos como pesquisas bibliográficas, artigos científicos e estudos de casos, este trabalho busca verificar as diretrizes que afetam a implantação da IC nas empresas. Para atingir o objetivo proposto, primeiramente, foram contextualizados alguns assuntos que se relacionam com o tema, tais como, estratégia, cultura organizacional, gestão do conhecimento (GC), gestão da informação (GI) e o capital intelectual (CI). Sequencialmente foram analisados casos de empresas que desenvolveram processos de inteligência competitiva para se sobressaírem no mercado. Com o resultado foi realizada uma análise de tais aplicações, que possibilitou o levantamento das diretrizes que auxiliaram as empresas estudadas a implantarem um sistema de inteligência competitiva que podem servir de parâmetro para o desenvolvimento da mesma em diferentes organizações.

Palavras Chaves: inteligência competitiva, gestão do conhecimento, estratégia.

ABSTRACT

With the world interacting all the time, information has become a basic condition and an essential advantage, enabling organizations to survive or improve their market position. Thus, managers now need the right information at the right time, to support the strategic decision making. It is in this environment that competitive intelligence (CI) arises, enabling organizations to anticipate the environmental movement, in order to discover the forces that govern and determine business success. Through studies such as literature searches, research papers and case studies, this study aims to verify the guidelines that affect the implementation of CI in companies. To achieve this purpose, first, they were contextualized some issues that relate to the theme, such as strategy, organizational culture, knowledge management (KM), information management (IM) and intellectual capital (IC). Sequentially cases companies were analyzed to develop competitive intelligence processes to excel in the market. With the result was carried out an analysis of such applications, which enabled the lifting of guidelines that helped the studied companies to deploy a competitive intelligence system that can serve as a parameter for the development of the same in different organizations.

Key words: competitive intelligence, knowledge management, strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Três Estratégias Genéricas.....	22
Figura 2 - Hierarquia do conhecimento	27
Figura 3 - Ciclo da gestão da informação.....	29
Figura 4 - Quatro modos de conversão do conhecimento.....	30
Figura 5 - Ciclo da inteligência competitiva	50
Figura 6 - Criação de valor do sistema de inteligência.....	61
Figura 7 - O Modelo de proteção da inteligência de negócios	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento	24
Quadro 2 - Divisão do conhecimento	26
Quadro 3 - Relação entre GI, GC e IC	66
Quadro 4 - Análise dos elementos relacionados aos estudos de casos (continua)...	82
Quadro 4 - Análise dos elementos relacionados aos estudos de casos (conclusão)	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
- BIO – *Business Information Office* (Escritório de Informação de Negócios)
- CEIC – Curso de Especialização em Inteligência Competitiva
- CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor executivo)
- CI – Capital Intelectual
- CIC – Contra Inteligência Competitiva
- Ci. Inf. – Revista Ciência da Informação
- CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com Cliente)
- DGSE – Direction Générale de la Sécurité Extérieure (Direção Geral da Segurança Externa)
- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- GC – Gestão do Conhecimento
- GI – Gestão da Informação
- IBM – *International Business Machines* (Máquinas de Negócio Internacionais)
- IC – Inteligência Competitiva
- ND – Não definido (a)
- OLAP – *On-Line Analytical Processing* (Processamento Analítico Online)
- RIC – Revista de Inteligência Competitiva
- SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals* (Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva)
- SIC – Sistema de Inteligência Competitiva
- SIE – Sistema de Informações Executivas
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
- TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	14
1.2	Situação Problema	15
1.3	Objetivo (s)	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	Organização do texto	17
1.5	Metodologia	18
2	TEMAS RELACIONADOS COM A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	20
2.1	Estratégia competitiva	20
2.1.1	Vantagem competitiva	22
2.2	Dados, informação, conhecimento e formação da inteligência	24
2.3	Gestão da informação (GI) e gestão do conhecimento (GC)	28
2.4	Capital intelectual (CI)	33
2.4.1	Capital humano	35
2.4.2	Capital estrutural	35
2.4.3	Capital de clientes	36
2.4.4	Capital ambiental	37
2.5	Cultura organizacional	37
3	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)	41
3.1	Histórico e evolução da inteligência competitiva	41
3.2	Conceitos e definições de IC	43
3.3	Sistema de inteligência competitiva (SIC)	47
3.3.1	Ciclo de inteligência competitiva	49
3.3.2	Técnicas e modelos de análise	54
3.3.3	Tecnologia da informação (TI) no processo de inteligência competitiva	58
3.3.4	Profissionais de IC	60
3.4	Contra inteligência competitiva (CIC)	62
3.5	A relação entre GI, GC, CI com a inteligência competitiva	65
4	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS – ESTUDOS DE CASOS	69
4.1	Procter & Gamble	69

4.2	IBM.....	71
4.3	Lexis-Nexis.....	74
4.4	Avnet.....	76
4.5	Xerox.....	79
4.6	Análise comparativa dos estudos de casos	81
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS.....	89

1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas estão se tornando cada dia mais acessíveis a todos os setores econômicos, diminuindo dessa maneira a distância entre as empresas, que atualmente têm a possibilidade de acesso quase que instantaneamente às novidades que surgem dia após dia.

O principal foco gerador do valor econômico das empresas deixou de ser o trabalho manual e passou a ser o intelectual. Hoje, os gestores devem estar atentos para o gerenciamento de todos os seus ativos, tanto os tangíveis como também de seus ativos intangíveis.

Nessa nova era globalizada a grande diferença entre as corporações não estão mais nas máquinas utilizadas no processo de produção, ou seja, a riqueza física e sim nas pessoas, esse novo ativo pode ser encontrado nas habilidades criativas, nas atitudes, nos julgamentos, nos valores e motivação dos empregados e no grau de satisfação dos clientes. Nesse panorama, o homem deixa de ser operacional e passa a ser funcional.

Com os avanços da tecnologia da informação (TI) e as novas exigências do mercado decorrentes da globalização, houve um aumento no número de empresas concorrentes, de produtos no mercado e um aumento da capacidade de barganha do consumidor.

A realidade de um novo mundo competitivo globalizado levou as empresas a buscarem vantagens para se diferenciarem em seus mercados, entre elas se destacam a utilização do capital intelectual (CI), da gestão da informação (GI), da gestão do conhecimento (GC) e da inteligência competitiva (IC).

Com o mundo interagindo em tempo real, a informação passou a ser a principal vantagem das empresas, auxiliando as mesmas a buscarem respostas a fim de aumentar suas chances de sobrevivência e sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

Atualmente, do ponto de vista estratégico, as organizações precisam administrar bem o seu capital intelectual, valorizando o homem como principal ativo gerador de recursos, a fim de transforma-los em planos e estratégias que confirmam aos gestores uma vantagem competitiva.

Nesse panorama, surge a inteligência competitiva como uma metodologia à disposição das empresas, que se utiliza de um grande número de informações coletadas, analisadas e interpretadas pelos chamados profissionais da inteligência, possibilitando as mesmas se anteciparem as mudanças do ambiente e de seus concorrentes.

Sendo assim, esta pesquisa busca através do universo teórico e análise de estudos de casos, identificar e apontar as diretrizes que influenciam no processo de inteligência competitiva, por meio de temas que se relacionam com a mesma, da inter-relação entre a cultura organizacional, o capital intelectual, a gestão da informação, a gestão do conhecimento e das estratégias empresariais associadas à inteligência competitiva, além de analisar de forma comparativa o processo de implantação e implementação de IC entre cinco empresas multinacionais.

Observando também como as empresas nos dias de hoje estão despertando para esta nova economia, sendo esta a era do conhecimento, onde a maior riqueza são as pessoas e os ativos baseados no conhecimento.

1.1 Justificativa

Uma empresa cresce quando seus colaboradores agregam valor ao seu patrimônio, originando mais riquezas. Na economia moderna, o conhecimento e a informação tem uma importância fundamental para a gestão das organizações, sob o ponto de vista organizacional, econômico e estratégico.

Desta maneira, em um mercado cada vez mais competitivo, os vencedores serão aqueles que souberem gerenciar o conhecimento e a enxurrada de informações existentes, e investir no seu capital intelectual por meio dos profissionais da inteligência competitiva como elemento estratégico.

A IC tem se inserido de maneira cada vez mais veloz no setor empresarial. Os gestores começaram a compreender que o conhecimento e a informação gerenciados de forma correta agregam valor à organização, tornando-se um diferencial competitivo.

A pesquisa se justifica, pois, nesse novo panorama econômico, os gestores que ainda não adotaram a inteligência competitiva como ferramenta de decisão, terão dificuldades de analisar com maior precisão as constantes variações do mercado, seus concorrentes e seus consumidores.

O interesse da autora pelo tema é adquirir mais conhecimento sobre o assunto, pois a ideia de tratar a inteligência competitiva como recurso estratégico e competitivo nas organizações ainda é nova e muitas vezes confundida com outros temas relacionados a ela, o que torna seu estudo ainda mais relevante.

Esta pesquisa justifica-se, no meio acadêmico, pela contribuição teórica para área de gestão empresarial, cujo assunto vem ganhando importância no mercado competitivo. Como no relato abaixo:

As 500 maiores empresas americanas têm uma área - ou um profissional - para monitorar a concorrência que, na maioria das vezes, tem o nome de Inteligência Competitiva. No Brasil, cerca de 20% das 500 maiores empresas têm uma área ou profissional dedicado a acompanhar, monitorar e apresentar relatórios de "Inteligência Competitiva". No entanto, os nomes da função, no Brasil, podem ser: Inteligência Competitiva, Inteligência de Mercado, Serviços de Marketing, Pesquisa e IC, entre outros, com atividades por vezes muito diferentes das dos colegas americanos. (PASSOS, 2011 p. ND¹).

Por meio do estudo bibliográfico sobre a inteligência competitiva nas empresas, pode-se verificar a contribuição que a presente pesquisa proporcionará ao setor empresarial, devido à importância que esse tema vem assumindo no mundo globalizado de hoje, permitindo que as organizações encontrem maneiras de sobreviver e obter sucesso no mercado cada dia mais competitivo, através do monitoramento das mudanças e tendências do mercado e da concorrência possibilitando dessa forma que decisões estratégicas possam ser tomadas com o objetivo de levar as empresas a atingirem seus objetivos e metas.

1.2 Situação Problema

A informação e o conhecimento tornaram-se atualmente os elementos de maior importância no mundo dos negócios. Cada vez mais, os gestores discursam sobre o conhecimento como sendo o principal ativo das empresas gerador de vantagem competitiva.

Nesse contexto, compreendendo que o conhecimento se tornou o principal propulsor do desempenho empresarial, é fundamental que os gestores dessa nova economia saibam administrar de maneira eficaz este ativo intangível. Mas o que se observa nesse novo cenário, é que não é a falta de informação e sim o seu excesso

¹ ND: Não Definido (a).

o maior problema dos gestores nos dias de hoje. Esse fato leva as empresas a necessitarem de uma ferramenta capaz de selecionar as informações mais relevantes para uma tomada de decisão mais precisa, essa é a função da inteligência competitiva, que tem como finalidade definir quais informações serão necessárias para aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos que possam surgir para a organização.

Hoje, o que realmente importa são como essas informações serão administradas para proveito da empresa, e isso é o que certamente definirá o futuro das organizações.

A inteligência competitiva está pautada na eficiência, qualidade, oportunidade, inovação e baixos custos onde for implementada, direcionando seu foco para o monitoramento dos mercados e a competitividade empresarial.

O desafio das organizações está em identificar os ativos do capital intelectual e gerenciá-los estrategicamente (capital humano, informações e conhecimento), com o objetivo de alavancar seus negócios em um mercado que se encontra cada dia mais competitivo. O chamado “trabalhador do conhecimento” se torna o maior ativo da empresa. Este trabalhador será o “executivo do conhecimento que sabe alocar o conhecimento para o uso produtivo, assim como o capitalista sabia como alocar o capital para uso produtivo”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p. 6).

A função do profissional da inteligência competitiva é gerar *insight*², pois é exatamente este que diminui o risco inerente à escolha de estratégias competitivas para uma organização, auxiliando os responsáveis pela tomada de decisão mais inteligente.

Dentro dessa realidade, verifica-se que a inteligência competitiva nas empresas, tema dessa pesquisa, se constitui em uma importante ferramenta de inovação³, a fim de gerar uma vantagem competitiva e atingir seus objetivos estratégicos.

Nesse panorama, este trabalho busca responder a seguinte situação problema: Qual a inter-relação entre capital intelectual, gestão da informação, gestão do

² Termos derivados do inglês. *Insight* significa compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação.

³ Inovação radical e incremental. “A radical pressupõe uma ruptura tecnológica com o que já existia, sendo necessário o estabelecimento de novos laços valorativos com o consumidor. A incremental, normalmente, aperfeiçoa, acrescenta um novo atributo a um produto ou melhora seu desempenho”. (VALENTIM et. al., 2003, p. 15).

conhecimento com a IC? Quais são as contribuições da inteligência competitiva para a implantação de estratégias nas empresas? E quais são as diretrizes para o processo de implantação da inteligência competitiva nas empresas?

1.3 Objetivo (s)

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar quais as diretrizes que influenciam, auxiliam e orientam no processo da inteligência competitiva junto às organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para viabilizar o objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar os temas que impactam no desenvolvimento da mesma, tais como os conceitos de cultura organizacional, capital intelectual, estratégia, gestão da informação e gestão do conhecimento;
- Levantar os principais conceitos e definições sobre inteligência competitiva;
- Verificar como ocorre a implementação da inteligência competitiva nas empresas por meio do levantamento e de análise de estudos de casos que contemplem o tema.

1.4 Organização do texto

Este trabalho foi estruturado em capítulos. Além do primeiro capítulo com os tópicos de introdução, no segundo serão abordados os conceitos e definições sobre estratégia competitiva; dados, informação e formação da inteligência; gestão da informação e do conhecimento; capital intelectual e cultura organizacional.

O terceiro capítulo relata o tema sobre inteligência competitiva através da literatura clássica que contempla o assunto. Este capítulo também descreve as relações entre o capital intelectual, gestão da informação e do conhecimento com a inteligência competitiva.

No quarto capítulo será feita uma análise comparativa por meio de estudos de casos de como ocorre a implementação da IC nas organizações. E por último é relatado as considerações finais, a qual reúne as contribuições da pesquisa e a possibilidade de aprofundamento posterior sobre o tema em questão.

1.5 Metodologia

A referida pesquisa será de natureza exploratória, pois:

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. (GIL, 2008, p.27).

As técnicas utilizadas com o intuito de obter informações para a estruturação do segundo e terceiro capítulo deste trabalho foram basicamente por meio de levantamentos bibliográficos, sendo caracterizado como uma pesquisa bibliográfica exploratória.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, periódicos, teses e dissertações cujo conteúdo apresenta informações sobre o assunto referido. Para isto, foram utilizadas palavras-chaves tais como: inteligência competitiva, gestão do conhecimento, gestão da informação, capital intelectual, cultura e comportamento organizacional em fontes confiáveis de pesquisa como Scielo, USP, UNESP, Revista Inteligência Competitiva (RIC), Revista Ciência da Informação (Ci. Inf.), e outras.

Entre os principais autores bibliográficos utilizados para esta pesquisa estão: Jarry P. Miller (2002); Elisabeth Gomes e Fabiane Braga (2004); Thomas A. Stewart (1998 e 2002); Thomas H. Davenport e Laurence Prusak (1999); Leif Edvinsson e Michael S. Malone (1998); Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997); Kira Tarapanoff (2006); John E. Prescott e Stephen H. Miller (2002); e entre outros cujas obras e trabalhos publicados corroboram com o tema inteligência competitiva.

Segundo Gil (2008, p. 50) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

O quarto capítulo deste trabalho será por meio do levantamento e análise de estudos de casos já realizados em cinco organizações que implementaram e utilizam a inteligência competitiva como ferramenta estratégica. A técnica do estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. (GIL, 2008, p.57-58).

Segundo Gil (2008) a análise que ocorre em pesquisas com estudos de casos é de natureza qualitativa, pois nesta não existem fórmulas e procedimentos predefinidos para orientar os pesquisadores, diferente como acontecem em outras pesquisas.

Será feita uma análise comparativa das empresas relatadas nos estudos de casos, para demonstrar os elementos que influenciam no desenvolvimento da inteligência competitiva nas organizações e como a mesma é aplicada. Pois segundo Gil (2008, p. 40) este método consiste “na investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e semelhanças entre eles”.

Sendo assim, este método terá a intenção de verificar como a inteligência competitiva é desenvolvida nas empresas, a fim de confirmar a proposta apresentada da referida pesquisa.

2 TEMAS RELACIONADOS COM A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para poder compreender o processo da inteligência competitiva em uma organização, primeiramente faz-se necessário contextualizar alguns pontos relevantes sobre temas que se relacionam com a mesma, tais como definições e conceitos sobre estratégia, cultura organizacional, capital intelectual, gestão da informação e do conhecimento, para que a mesma possa ser entendida como uma série de ações voltadas para a competitividade de mercado.

2.1 Estratégia competitiva

A palavra estratégia é originária do grego (*strategos*) que significa plano de manobra. Sua origem está relacionada ao estudo das movimentações em um campo de batalha, pois o general formulava estratégias militares com o intuito de derrotar seus inimigos, ou seja, a arte de fazer guerra de um líder militar (OLIVEIRA, 1991).

A essência da estratégia – seja militar, diplomática, empresarial, esportiva, política... – é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva para que a organização possa atingir suas metas, independentemente de como forças externas imprevistas possa de fato interagir quando chega a hora. (MINTZBERG et.al., 2006, p. 33).

Hamel e Prahalad (1995, p. 27), definem estratégia como sendo “a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos”.

Segundo Oliveira (1991) a estratégia em uma empresa está relacionada à utilização correta dos recursos físicos, financeiros e humanos para diminuir os problemas e aumentar as oportunidades do ambiente em que a mesma está inserida. Sendo assim, a estratégia é um instrumento essencial para orientar os gestores com o objetivo de alcançar metas, tomar decisões e solucionar problemas.

De acordo Craig e Grant (1999, p. 4) “a estratégia pode ser definida como sendo o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização”. Para as empresas, as estratégias definem muitos parâmetros, como deverá competir no mercado, e acima de tudo, guiam a empresa para o seu objetivo. Definidas as estratégias as empresas escolhem as melhores alternativas para competirem no mercado.

Uma estratégia bem definida auxilia as empresas a organizarem e alocarem seus recursos, baseadas em suas competências e deficiências internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos por parte dos concorrentes. (MINTZBERG et. al. 2006).

Para Porter (1991, p. 22), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Segundo o autor, as forças externas à indústria afetam todas as empresas e, por isso, o ponto primordial está nas diferentes habilidades em lidar com essas forças.

O estudo dessas forças proporciona à empresa a definição de estratégias competitivas na procura de uma melhor posição dentro do mercado por meio de ações ofensivas ou defensivas. (PORTER 1991).

Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção a seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes. (KOTLER *apud* GOMES e BRAGA, 2004, p. 17).

A competitividade não é apenas uma característica interna às organizações, depende também do ambiente externo ao qual elas estão inseridas, engloba não somente a eficiência técnica das empresas ou produtos, mas também a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades. (CANONGIA, et. al. 2004).

Segundo Sandman (2002 p. 96) “do ponto de vista da inteligência competitiva, é extremamente importante conseguir enxergar além das batalhas com os concorrentes. É preciso reconhecer até que ponto as cinco forças externas influem sobre as decisões das empresas”.

A escolha da estratégia competitiva é resultado das características do meio ambiente. Nesse contexto observa-se uma sinergia entre estratégia competitiva e ambiente, em que um responde às manifestações do outro. Independentemente do tipo de estratégia adotado pela organização é imprescindível efetuar uma pesquisa sobre o ambiente externo e interno, visto que as organizações sofrem influências desses meios.

Ou seja, são por meio das estratégias competitivas que as empresas se relacionam com o seu ambiente, este que por sua vez, proporciona constantes mudanças, de modo que essas organizações obtenham uma vantagem competitiva.

Nesse panorama, a estratégia competitiva busca uma vantagem sobre os concorrentes e a manutenção das vantagens já conquistadas, porém, para manter uma vantagem sustentável, as organizações devem pensar em estratégias constantemente devido às mutações do mercado.

2.1.1 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva pode ser descrita como um bem que a empresa recebe ao perceber mudanças do mercado e assim agir antecipadamente criando estratégias, diferenciando-a dos seus concorrentes.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4), “uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar”.

Para Porter (1989, p. 2), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa”.

Ainda segundo Porter (1989), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Esses dois tipos de vantagens levam as empresas a três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Porém, existem duas variáveis para a estratégia de enfoque que são: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Totalizando então, quatro posicionamentos estratégicos, conforme é observado na Figura 1.

Figura 1 - Três Estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 10).

De acordo com o autor, essas estratégias genéricas têm como objetivo rentabilizar um desempenho acima da média para as empresas dentro de sua indústria.

“Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico”. (PORTER, 1989, p. 15).

Segundo Porter (1989), as estratégias genéricas fornecem caminhos alternativos para se alcançar uma vantagem, todavia, as mudanças na estrutura industrial podem afetar o equilíbrio entre as estratégias genéricas em uma indústria, podendo alterar a sustentabilidade de uma estratégia genérica ou a dimensão de uma vantagem competitiva.

Porter (1989) ressalta que a definição de vantagem competitiva está associada à estratégia e à competição.

O estudo da vantagem competitiva é importante, pois possibilita a comparação da empresa com seus concorrentes e o entendimento das razões pelas quais os consumidores preferem um produto ou serviço a outro.

As direções nas quais os conhecimentos e as informações são aplicados dentro de uma empresa é o que cria uma vantagem competitiva nas organizações, resultando em novas formas de pensar e agir diante do mercado, ou seja, quando bem gerenciada, a inteligência competitiva eleva a capacidade de absorção e a geração de novos conhecimentos, proporcionando às empresas inovação e conseqüentemente vantagens no mercado.

Neste contexto, a vantagem competitiva é obtida quando os profissionais da inteligência fornecem ferramentas necessárias para que as empresas alcancem agilidade com relação às mudanças do mercado, se tornando mais flexíveis e focadas em suas estratégias, contribuindo dessa maneira no processo decisório.

Gomes e Braga (2004) afirmam que, para garantir uma vantagem competitiva diante dos concorrentes é preciso monitorar permanentemente o fluxo de informações de negócios que envolvem a organização, tanto o ambiente externo quanto o interno, e o conhecimento sobre o ambiente de negócio é fundamental para o processo estratégico.

Contudo, possuir grande quantidade de informação ou dados, não é mais suficiente. Para ter um diferencial, dados e informações devem ser selecionados,

analisados e transformados em inteligência, para que conscientemente as empresas possam se adaptar às exigências e mudanças do ambiente no qual estão inseridas e, então, criar uma vantagem competitiva. (GOMES e BRAGA, 2004).

2.2 Dados, informação, conhecimento e formação da inteligência

De acordo com Tarapanoff (2006, p. 30), “em uma organização, informação, conhecimento e inteligência estão presentes nos seus processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico”.

Os conceitos de dados, informação e conhecimento tem assumido grande relevância nas empresas, e suas definições são primordiais para a compreensão e o desenvolvimento referentes ao processo de inteligência competitiva, estas estão demonstradas no Quadro1.

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18 *apud* SILVA, 2007, p. 87).

Conforme exposto, dados são afirmações sobre a realidade ou sobre outros dados, estes são “considerados como sendo uma sequência de números e palavras, sob nenhum contexto específico. [...], porém são importantes para a organização, a partir do momento que são a matéria-prima essencial para a criação da informação”. (SANTIAGO JR. 2004, p. 26-27).

Os dados se tornam informações quando são organizados de acordo com preferências e colocados em um contexto, que define seu sentido e relevância.

Davenport e Prusak (1999) entendem que é possível que se transforme dado em informação pela somatória de valores de diversas maneiras e enumeram métodos importantes, como:

- **Contextualização:** saber qual a finalidade dos dados coletados;
- **Categorização:** conhecer as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- **Cálculo:** analisar os dados, matemática ou estatisticamente;
- **Correção:** eliminar os erros dos dados;
- **Condensação:** resumir os dados para uma forma mais concisa.

Já para Santiago Junior (2004, p. 28) “a informação tem por finalidade exercer algum impacto sobre o julgamento do destinatário. Ela deve informar, por isto pode ser considerada como sendo o dado que faz a diferença, pois ao contrário deste ela possui relevância e propósito”. Complementando Queyras e Quoniam (2006, p. 81) relatam que “a informação pode ser definida como um objeto complexo e intangível, produzida e utilizada pelo homem em um ciclo complexo que engloba processos cognitivos”.

Segundo Davenport e Prusak (1999), a transformação da informação em conhecimento é possível por meio de quatro aspectos:

- **Comparação:** entender como as informações de um determinado assunto podem ter relação ou aplicação com outras situações;
- **Consequência:** o que determinada informação pode trazer para uma tomada de decisão;
- **Conexão:** relação entre a informação apanhada e um conhecimento já existente;
- **Conversão:** interpretação daquela informação a partir do entendimento que se tem sobre ela.

No tocante ao aspecto conhecimento, de acordo com Xavier (1998, p. 8) o conhecimento “sempre foi e sempre será o mais poderoso instrumento ao alcance da pessoa e da sociedade [...] é a base da civilização e é o elemento-chave que distingue o homem dos animais, que distingue um homem de outro, uma nação de outra”.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas

organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas, e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p.6).

O conhecimento é a máxima utilização de informação e dados atrelados ao potencial das pessoas, suas competências, ideias, intuições e motivações. O conhecimento só existe na mente humana e entre as mentes, fora deste contexto é visto como informação.

Segundo Garber (2001, p.32), “o conhecimento é o conjunto de informações sobre o mercado, colhidas ao longo de um período de tempo, que nos ajuda a minimizar os riscos de uma decisão errada”.

Davenport e Prusak (1999) comparam o conhecimento com um sistema vivo, onde ambos podem crescer e se modificar à medida que interagem com o meio ambiente.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é dividido em duas categorias como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Divisão do conhecimento

TIPO DE CONHECIMENTO	CARACTERÍSTICAS
CONHECIMENTO TÁCITO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento pessoal incorporado à experiência; ▪ Envolve fatores intangíveis, sistema de valor, crenças e perspectivas; ▪ <i>Insights</i>, intuições, emoções, habilidades; ▪ É subjetivo, é o conhecimento que existe na cabeça das pessoas, conseguido através da experiência que cada uma adquiriu ao longo de sua vida.
CONHECIMENTO EXPLÍCITO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulado na linguagem formal, facilmente transmitido e sistematizado; ▪ Expressões matemáticas; ▪ Afirmações gramaticais; ▪ Palavras, números, fórmulas, princípios; ▪ É objetivo, está registrado em livros, revistas, artigos, documentos de um modo geral. Esse conhecimento é fácil de articular, manipular, codificar e transmitir.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

O conhecimento tácito é o mais fundamental e o mais complexo de capturar e transmitir. O problema com o conhecimento tácito é que, por estar vinculado

diretamente a pessoas, é difícil de ser absorvido por uma organização. Atualmente a maior riqueza das organizações é o conhecimento tácito, traduzido em ideias, julgamentos, talentos individuais e coletivos, relacionamentos, perspectivas e conceitos, conhecimento armazenado na mente das pessoas ou inserido em produtos, serviços e sistemas.

Para Queyras e Quoniam (2006, p.81), “o reagrupamento de várias informações pelos analistas gera o conhecimento útil para a tomada de decisão, o qual permitirá criar inteligência, ao ser inserido em um contexto global”. Ou seja, por último, cria-se a inteligência, que é considerada como o nível mais alto na hierarquia da pirâmide do conhecimento, conforme ilustrada na Figura 2.

Figura 2 - Hierarquia do conhecimento



Fonte: Adaptado de Santos e Souza (2010).

Complementando a visão dos autores acima, Santos e Souza (2010) relatam que a relação hierárquica entre esses termos, conhecida como hierarquia da informação, hierarquia do conhecimento e pirâmide do conhecimento, já haviam sido esboçados por diversos autores.

Como pode ser observado na pirâmide acima, a base é ocupada por uma variedade de dados brutos, sendo estes a fundação da pirâmide, os níveis a seguir são preenchidos pela informação e conhecimento, cada vez mais afunilados devido ao tratamento e análise dos dados, e no topo da pirâmide encontra-se a inteligência, a qual permite uma ação ao tomador de decisão devido seu grau de previsão de coisas que possam causar impacto à organização. (GOMES e BRAGA, 2004).

“A inteligência permitiu ao homem que sobrevivesse com suas limitações físicas em um ambiente hostil e criasse a civilização. A inteligência permitirá às organizações a sobrevivência em ambientes competitivos, mutantes e exigentes pelos quais passaremos no processo de globalização”. (XAVIER, 1998, p. 111).

“Nas corporações, a inteligência é vista como a habilidade em lidar com a complexidade – a habilidade de capturar, compartilhar e extrair significado de sinais da ambiência externa que as possam afetar de forma positiva ou negativa”. (HAECKEL e NOLAN, 1993 *apud* TARAPANOFF, 2006, p. 26).

A inteligência pode ser definida como a informação analisada e contextualizada que expressa uma oportunidade, ou seja, o conhecimento que foi sintetizado de forma a responder com eficiência as necessidades dos executivos no processo decisório.

Na era do conhecimento e da informação, os tomadores de decisão, são confrontados, com muito mais dados do que informações. Seu grande desafio para criar vantagem competitiva é identificar, coletar, gerenciar e utilizar essas informações de maneira correta.

De acordo com Garber (2001, p. 9), “o domínio do uso de informações de mercado na empresa moderna é fundamental para o aprimoramento do planejamento estratégico e do processo decisório”.

Como bem observa Stewart (1998, p.60), “uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização. Outra, bastante diferente, é transformar esse *insight* em planos e estratégias que levem a um melhor desempenho”.

“A disputa pelo mercado, mais do que nunca, começará a ser decidida em favor daquele que tiver o melhor nível de conhecimento da sua capacidade, do potencial dos seus concorrentes e das características da sua franquia”. (GARBER, 2001, p. 11).

Nessa nova economia, informação, conhecimento e inteligência são poder no mundo dos negócios, saber como gerencia-los é a questão chave, pois não se deve reter o conhecimento, e sim difundi-lo, pois quanto mais são partilhados, maior será o retorno para a empresa.

2.3 Gestão da informação (GI) e gestão do conhecimento (GC)

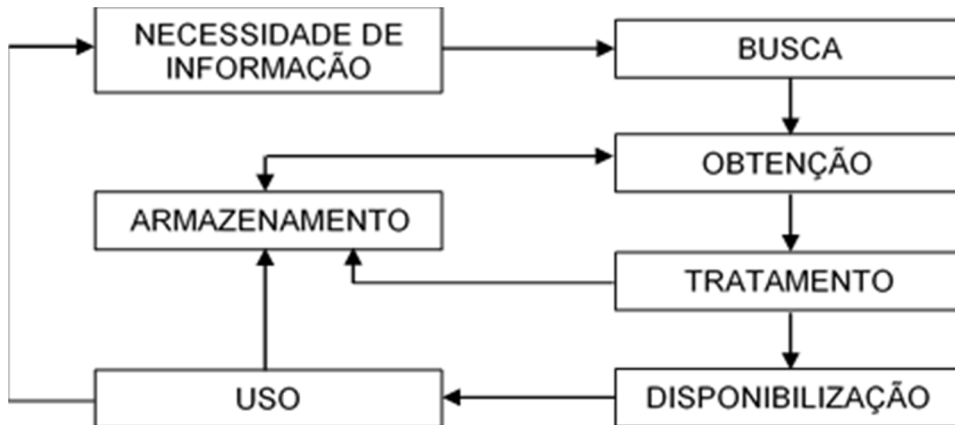
Atualmente, a informação vem desempenhando um papel vital para as organizações. Gerencia-la de modo eficaz, usando-a como um recurso estratégico,

contribui de maneira fundamental para um bom planejamento, esse é o papel da gestão da informação nas empresas.

“O principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais”. (TARAPANOFF, 2006, p. 22).

Conforme relatam Monteiro e Falsarella (2007 p.86), “a gestão da informação é um processo cíclico que consiste num conjunto de atividades voltadas à informação como busca, obtenção, tratamento, agregação de valor, armazenamento, disponibilização, uso e retroalimentação”, este ciclo pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo da gestão da informação



Fonte: Adaptado de Monteiro e Falsarella, (2007, p. 93).

O ciclo da gestão da informação é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido ou um assunto a ser analisado por parte da empresa, partindo posteriormente para a busca e obtenção dessas informações, após a coleta, as informações necessitam de tratamento, em seguida, a mesma é armazenada e disponibilizada para uso. Surgindo novas necessidades de informação, o processo é reiniciado.

No entendimento de Davenport (2002 *apud* MONTEIRO e FALSARELLA, 2007 p.85- 86), “a gestão da informação trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

A informação, no contexto da gestão da informação, refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes. (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

Para Queyras e Quoniam (2006, p. 81) “a informação é a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva, enquanto permite, pela estruturação e análise, criar conhecimento para seus usuários”. Informação, portanto, não é conhecimento, é parte dele. A gestão da informação não é gestão do conhecimento. Gerenciar a informação não significa que ela produzirá conhecimento.

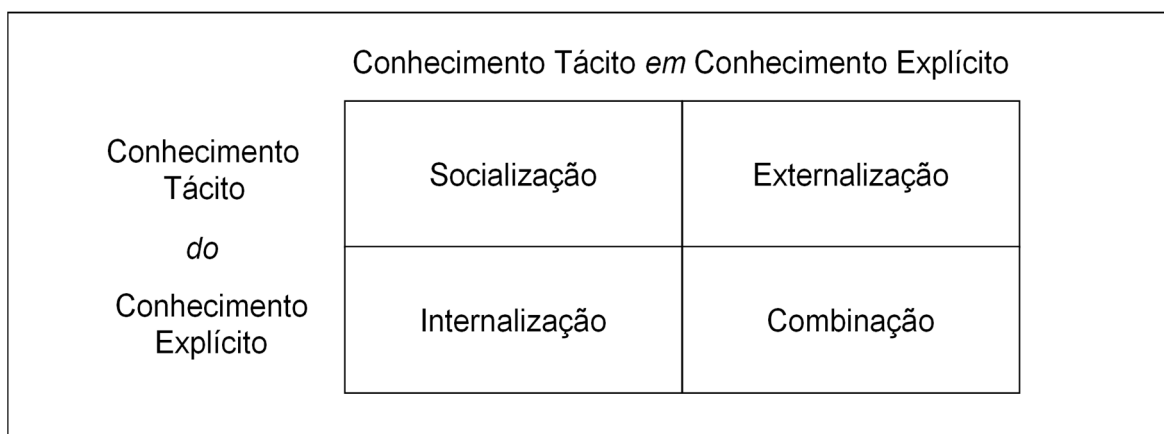
Nesse panorama, a gestão da informação pode ser entendida como a base para a gestão do conhecimento nas empresas.

A gestão do conhecimento (GC) refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e viabilizar a utilização do conhecimento no nível organizacional.

Segundo Tarapanoff (2006, p. 29), “novos conhecimentos podem ser criados pela conversão do conhecimento, pela construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento”. Na conversão do conhecimento, a organização busca transformar o conhecimento tácito de indivíduos criativos em conhecimento explícito.

Para Nonaka e Takeuchi (1997 p. 68) “o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento”. Nesse contexto, esses modos são identificados na Figura 4 e explicados sequencialmente.

Figura 4 - Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

- **Socialização:** do conhecimento tácito em conhecimento tácito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.69), “a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”.
- **Externalização:** do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997 p.71), a externalização “é um processo de criação de conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”. Ainda segundo os autores, (1997, p.73), a externalização, “é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.
- **Combinação:** do conhecimento explícito em conhecimento explícito. É a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em novo conhecimento explícito. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).
- **Internalização:** “É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que é a partir da sucessiva interação entre os conhecimentos, tácito e explícito, que surge a inovação.

Devido às mudanças constantes ocorridas com a globalização, cada vez mais a gestão do conhecimento vai se tornando primordial para a sobrevivência e o sucesso das empresas, os modelos de gerenciamento empresarial começam a ser revistos, assim como suas estratégias competitivas.

Stewart (1998, p. 6) relata que nessa nova economia as principais fontes de riqueza “são o conhecimento e a comunicação, e não mais os recursos naturais ou o trabalho físico”. Nesse escopo, o interesse pela gestão do conhecimento tornou-se mais relevante à medida que as organizações passaram a perceber que a produção intelectual passou a gerar mais riqueza, comparando-se com a produção industrial.

Segundo Barclay e Kaye (2002, p. 182), “o conhecimento existente nas pessoas, processos e produtos de uma organização passou a ser visto como um ativo competitivo fundamental”.

Davenport e Prusak (1999, p. 63) reconhecem que as organizações geram e usam conhecimento e que sem conhecimento não há organização. À medida que as

organizações interagem com seus ambientes elas absorvem informações, transformando-as em conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

Silva (2007) nos relata que para a empresa aplicar as técnicas de GC, todos os seus colaboradores devem ser estimulados, por meio de uma cultura organizacional, de uma mudança de comportamento, valorizados por suas ideias e contribuições.

O objetivo principal da gestão do conhecimento é fornecer e ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa. Sua complexidade está em conciliar os recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais.

A gestão do conhecimento no âmbito organizacional tem como funções aplicadas ao conhecimento: “a criação e captura pela aprendizagem organizacional; a codificação como inteligência organizacional; a disseminação como educação corporativa; a avaliação como gestão de competências e, a mensuração, como capital intelectual”. (BARRANCOS e DUARTE, 2013, p. 113).

Conforme relata Tarapanoff (2006, p.28-29), “a gestão do conhecimento preocupa-se com o gerenciamento do conhecimento “tácito”, objetivando o desenvolvimento da capacidade das pessoas em “explicitar” e compartilhar o seu conhecimento”.

Pode-se dizer que, a gestão do conhecimento nesse contexto é a conversão das informações obtidas em conhecimento e do conhecimento em interesses que proporcionarão vantagens competitivas às empresas.

A GC pode ser entendida como sendo a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma. (GUTIÉRREZ, 2006, p. 121).

Com esta mesma ideia Stewart (1998) observa que a gestão do conhecimento propõe a identificar o que se sabe, captar e organizar os ativos intelectuais da organização, divulgando-os e utilizando-os de modo a gerar novos conhecimentos e vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento visa adotar medidas que venham incentivar o conhecimento, onde quer que esteja, e ao mesmo tempo captura seu contexto e lhe concede um maior significado por meio de sua relação com outras informações existentes na empresa.

Segundo Davenport e Prusak (1999, p.20), “ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias”.

Rezende (2002, p.80) também relata que a “gestão do conhecimento é o processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa. É a transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio”.

Sendo assim, o sucesso das organizações dependerá de suas competências em investir e gerenciar estes ativos intangíveis, conhecido também como capital intelectual.

2.4 Capital intelectual (CI)

De acordo com Ludwig (*apud* RESENDE, 2002, p.80) “gerenciar o capital intelectual é uma tarefa complexa, até porque estão inclusas neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento)”.

Atualmente uma organização que não detém o conhecimento limita-se a adquirir tecnologias e, por conseguinte tem sua capacidade de crescimento reduzida.

“A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões e sabem como navegá-lo”. (STEWART, 1998, p. 53).

A primeira exploração do capital intelectual feita por Thomas A. Stewart resultou em um pequeno artigo publicado em 1991, que chamou a atenção de Leif Edvinsson, um sueco que trabalhava para uma seguradora chamada Skandia, que se interessou pelo assunto, visto que na época não havia muitos interessados neste tema. Já o segundo artigo de Stewart, intitulado “*Intellectual Capital*” publicado pela revista Fortune em outubro de 1994, obteve grande repercussão e muitos estudiosos começaram a escrever sobre o tema. (STEWART, 1998).

Em seu livro “Capital Intelectual”, Edvinsson e Malone (1998), comparam o capital intelectual a uma árvore.

As partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado. O fruto produzido por essa árvore representa os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está abaixo da superfície, representa o valor oculto. Para que a árvore floresça e

produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis. (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 28).

Segundo Rezende (2002, p.80), reconhecido o capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas no mercado competitivo, a atenção começa a ser dada à gestão desses ativos intangíveis, pois, uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir ativos de maior valor para as organizações.

Mac Donald (*apud* STEWART 1998, p. 60) define capital intelectual como “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”.

Capital intelectual é o capital que reside na cabeça das pessoas, proveniente do trabalho e criação do intelecto e, no contexto da empresa, é a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e aprimoramento das relações e parcerias. (REZENDE, 2002 p.78).

No entendimento dos autores citados acima, o conhecimento é resultado das habilidades aplicadas, dos membros da organização, de bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias, que proporcionam para a empresa benefícios e vantagens no mercado.

Como verificado, muitas são as definições sobre o conceito de capital intelectual, porém há conformidade no entendimento dos autores referidos, em que o mesmo pode ser conceituado como sendo um grupo de ativos intangíveis que agregam valores reais à organização.

Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidade tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria. Entretanto, não se pode gerenciar o capital intelectual – não é possível sequer encontrar suas formas mais *soft*⁴ – sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes e em que onde a gerência realmente seja importante. A pergunta torna-se então: onde procurá-lo? Resposta, em um ou mais destes três lugares: pessoas, estrutura e clientes. (STEWART, 1998, p. 67).

Stewart (1998, p.70) explica que "o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutura e do cliente, mas do intercâmbio entre eles".

⁴ Termos derivados do inglês. *Soft* significa leve, suave. Termos pejorativos, figurados: que é considerado pouco exigente do ponto de vista intelectual.

Nesse cenário, vamos analisar os ativos propostos por Stewart, cujo capital intelectual é formado por três componentes que interagem entre si: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

2.4.1 Capital humano

As pessoas são o ativo mais importante de uma organização. Elas podem ser mais ou menos inteligentes, mas em geral possuem ideias livres e abundantes, provavelmente infinitas. De acordo com Stewart (1998), o grande desafio gerencial está no desenvolvimento organizado de ideias construtivas.

O capital humano, segundo Edvinsson e Malone (1998), é definido como o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados para realizar as tarefas do dia-a-dia.

Ainda segundo Edvinsson e Malone (1998), o capital humano é toda a capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores, juntando-se aí elementos como criatividade, capacidade de trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal, liderança, pró-atividade, competência, dentre outros.

Stewart (1998) relata que indivíduos inteligentes não são sinônimos de empresas inteligentes, é preciso saber compartilhar e transmitir o conhecimento dentro de um propósito, uma estratégia.

Quando se investe em capital humano, garante-se tanto o crescimento para o funcionário quanto para a empresa, uma vez que organizações que investem em treinamento, educação, desenvolvimento e pesquisa estão naturalmente à frente de seus concorrentes, pois souberam armazenar e utilizar aprendizagens, conhecimentos e experiências.

2.4.2 Capital estrutural

De acordo com Stewart (1998, p.98), “o capital estrutural pertence à empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido”. Ao contrário do capital humano, pode ser possuído e, portanto, negociado.

O capital estrutural são os ativos intelectuais e estruturais que permitem a organização compartilhar e transmitir conhecimento. São elementos do capital

estrutural: direitos legais de propriedade, estratégia, cultura, estruturas, sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais.

Assim, o capital estrutural, é a transformação do conhecimento das pessoas em um ativo da organização, por meio de uma melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência, que devem ser estruturados com a ajuda da tecnologia da informação e das telecomunicações, a fim de reter o conhecimento humano, permitindo assim preservar e utilizar esses conhecimentos, auxiliando no processo de inovação. (STEWART, 1998).

Para Edvinsson e Malone (1998 p.32), “o capital estrutural pode ser melhor descrito como o arcabouço, o *empowerment*⁵, e a infraestrutura que apoiam o capital humano”.

Assim como é necessário gerenciar o capital humano como ativo, o capital estrutural precisa ser administrado para ser transformado em um ativo da organização. É preciso que a organização mapeie todas as competências necessárias para atingir seus objetivos estratégicos. Isso, aliado ao compartilhamento do conhecimento e da experiência das pessoas.

2.4.3 Capital de clientes

O capital de clientes é um dos ativos intangíveis mais importantes. Esse capital refere-se à relação de uma organização com seus clientes e fornecedores. Essa relação promove valor por meio da fidelidade, qualidade, velocidade e melhores mercados. Uma vez a relação de fidelidade estabelecida, o custo de encontrar novos clientes é reduzido. Como enfatiza Stewart (1998, p. 69) “é aqui, nos relacionamentos com os clientes, que o capital intelectual se transforma em dinheiro”.

Stewart (1998) define que o capital do cliente da organização é composto por vários elementos: o valor de sua franquia, seu relacionamento contínuo com pessoas e organizações para as quais vende.

Ainda segundo este mesmo autor, esse é entre os capitais, o mais mal administrado. Daí explica-se o surgimento de ferramentas como os *call centers*⁶ empresariais e o atual *Customer Relationship Management* (CRM), gestão de

⁵ Termos derivados do inglês. *Empowerment* significa “empoderamento”. É um conceito de Administração de Empresas que significa “descentralização de poderes”.

⁶ *Call centers* significa centro de chamadas ou centro de atendimento.

relacionamento com cliente em português, numa tentativa de aproximação, fidelização, retenção e estabelecimento de relacionamentos duradouros de longo prazo.

Uma organização com capital humano e capital estrutural bem gerenciado, mas que não esteja focada nos clientes, provavelmente fracassará. É necessário que a organização esteja focada para a necessidade dos clientes, que pagam pelos seus serviços ou produtos e que a sustentam no mercado.

2.4.4 Capital ambiental

Segundo Canongia et. al. (2004 p.235) “na literatura, percebe-se ainda a intenção de agregar um outro capital, o capital ambiental, cujo conceito guarda grande similaridade à capacidade da empresa de executar Inteligência Competitiva”.

Cavalcanti e Gomes (2000, p. 9) propuseram para a gestão do conhecimento um modelo dos capitais do conhecimento denominado inteligência empresarial, “que considera a gestão interna (capital estrutural, capital de relacionamento e capital intelectual) e a gestão externa ou ambiental do conhecimento (capital ambiental)”.

Para esses autores o capital ambiental é definido como o conjunto de fatores do meio ao qual a empresa está inserida, tais como as características socioeconômicas, aspectos legais, valores éticos e culturais, aspectos governamentais e financeiros.

Sendo assim, este é um elemento importante que compõe o capital intelectual, pois “nenhuma organização pode existir sem saber onde está nem aonde quer chegar, o que significa ter uma definição muito clara da sua visão estratégica e do seu posicionamento no mercado”. (CAVALCANTI e GOMES, 2000, p. 5).

2.5 Cultura organizacional

Para melhor compreender como a cultura organizacional está imbricada no processo de IC, faz-se necessário levantar alguns conceitos e definições referente à mesma.

De acordo com Schein (2009) a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, é criada por meio de interações e moldada por lideranças, estruturas, rotinas, regras e normas que podem orientar e restringir o comportamento.

Como conceito, a cultura tem uma história longa e diversificada e para exemplificar este relato, Schein (2009) diz que os advogados a usam para indicar sofisticação, os antropólogos a usam como referência aos costumes e rituais desenvolvidos no curso da história pelas sociedades, e ultimamente os pesquisadores organizacionais e gerentes a utilizam como referência ao clima, às práticas de como lidar com pessoas, aos valores expostos e ao credo de uma organização.

Segundo Schein (2009), a cultura está para um grupo, assim como a personalidade ou caráter está para um indivíduo, não podemos ver as forças internas que causam certos comportamentos, mas podemos ver esses comportamentos. A personalidade e o caráter são a acumulação cultural que uma pessoa experimenta na família, em grupos de amigos, na comunidade, entre outros, e está intrínseca nos indivíduos e em constante evolução à medida que estes criam novos grupos e novas culturas. Portanto, a cultura como conceito é uma abstração, porém com consequências comportamentais concretas.

Para o autor, qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura, a intensidade emocional dessas experiências compartilhadas e a extensão de sua existência determinam a força dessa cultura. Sendo assim, a cultura organizacional é o resultado de sua aprendizagem acumulada, e a mesma pode ser definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

Valentim et. al. (2003, p. 4) expõe que a cultura organizacional é importante para a inteligência competitiva, pois a mesma “representa os elementos essenciais que refletem e determinam o comportamento, os valores, a baixa resistência à mudança, a participação e interação que deve ocorrer entre os indivíduos e grupos e demais atributos que a organização tem que ter e ser”.

No ponto de vista de Miller (2002, p.61), “os valores estabelecidos e sustentados no âmbito de uma cultura forte e corporativa muitas vezes ditam as normas de comportamento. Idealmente, essas culturas querem que os funcionários

incorporem determinados valores”, sendo então estabelecidas punições aos desvios das normas e recompensas aos que se adequem a tais ações.

Para “compartilhar efetivamente as informações, as empresas devem comprovar a existência de uma cultura de valorização e confiança – valorizar as pessoas, bem como suas ideias e contribuições, dentro de uma atmosfera de confiança”. (MILLHER, 2002, p. 60).

Os valores que sustentam o processo de IC estão fundamentados nos valores culturais da organização, os quais a solidifica e a torna competente. Robert E. Quinn desenvolveu um modelo que consiste no equilíbrio entre quatro pilares de valores culturais, os quais as empresas podem adotar para conseguir uma sólida cultura corporativa. (CAMERON; QUINN, 1988 *apud* MILLER 2002). Os quatro pilares consistem nos seguintes valores culturais:

1. Cultura empresarial voltada para a expansão e a adaptação: valores que sustentam o crescimento, aquisição de recursos e apoio externo;
2. Cultura do controle voltada para a consolidação e a continuidade: valores que sustentam a estabilidade, o controle, o cumprimento de regras e resultados;
3. Cultura de grupo voltada para o comprometimento humano: valores que sustentam a coesão, a moral, recursos humanos, crescimento dos funcionários e treinamento;
4. Cultura racional voltada para a maximização dos resultados: valores que sustentam o planejamento, estabelecimento de metas, produtividade e eficiência.

Para que se atinja o nível pretendido de eficiência, é importante que haja o equilíbrio entre esses quatro pilares e muito treino dos gerentes a fim de concretizar uma cultura organizacional com valores que influenciarão a função de inteligência competitiva.

Nas organizações, uma cultura impulsionada pela inteligência é constituída passo a passo, uma pessoa de cada vez, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, a formação de redes de contatos pessoais e os mecanismos que facilitam o fluxo de informações. (PRESCOTT, 2002, p. 28).

Miller (2002) relata que mudar a cultura organizacional de uma empresa normalmente demanda tempo, e a mesma deve reconhecer que ajustar as atitudes das pessoas aos valores da cultura organizacional requer mudanças de atitudes,

como por exemplo, enfrentar pessoas que inibem a função e reconhecer aquelas que promovem o seu sucesso.

Neste contexto, é observado que a cultura tem real influência sobre a função da inteligência, mesmo que demore algum tempo para uma empresa alterar sua cultura, na qual a mesma possa apoiar o processo de IC, os benefícios resultantes melhorarão o desempenho da empresa como um todo, desde a qualidade de produtos e serviços até a compreensão e entendimento das mudanças necessárias para a transformação da empresa. (MILLER, 2002).

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

3.1 Histórico e evolução da inteligência competitiva

“A busca por registros que permitam traçar as origens da inteligência competitiva revela que o uso da inteligência militar, econômica, comercial, religiosa ou política tem existido na China por mais de cinco mil anos”. (JUHARI; STEPHENS, 2006, *apud* CAPUANO et. al. 2009 p.28).

De acordo com Prescott (2002, p.18), “a inteligência competitiva nas empresas se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental”.

Devido a origem do termo inteligência competitiva (IC) surgir do aperfeiçoamento das atividades de inteligência inicialmente empregadas na área militar e governamental, e posteriormente ter sido adotadas no meio empresarial, essa vinculação trouxe alguns problemas à inteligência competitiva, pois ainda é algumas vezes confundida com atividades de espionagem. (PRESCOTT, 2002).

As empresas japonesas (...) têm tido sistemas de inteligência competitiva bem estabelecidos desde a 2ª Guerra Mundial, apesar de sua história de coleta de inteligência econômica remontar a muitos séculos. Sua atual infraestrutura inclui empresas de comércio (sogo shosha) e agências governamentais que operam ao redor do mundo para coletar informação e colocá-la em grandes repositórios no Japão, para uso dos tomadores de decisão nas empresas. (KAHANER 1997, p. 16-17 *apud* CAPUANO et. al. 2009, p.29).

Segundo Capuano et. al. (2009), na Europa, as agências governamentais também têm atuado em parceria com o setor produtivo. Na Alemanha, os bancos operam em uma grande extensão de negócios junto às empresas alemãs. Para protegerem seus investimentos, esses bancos têm utilizado suas forças e influências na coleta de informações confidenciais sobre empresas estrangeiras e disseminando essas informações às companhias alemãs.

Na França, o governo trabalha com empresas de modo mais encoberto – frequentemente ilegalmente, pelos padrões norte-americanos – para coletar informação sobre competidores estrangeiros. Entre 1987 e 1989, um grupo de vinte pessoas do Direction Générale de la Sécurité Extérieure (DGSE), uma agência governamental equivalente à CIA, espionou empresas como a

IBM⁷ e a Texas Instruments e passou informações para seus competidores franceses. O então executivo-chefe Pierre Marion disse: 'Não seria normal que nós espionássemos os Estados Unidos em assuntos políticos ou militares. Nós somos aliados, mas em termos de competição econômica, de competição tecnológica, nós somos competidores. Nós não somos aliados'. (KAHANER, 1997, p. 16-17 *apud* CAPUANO et. al. 2009, p.30).

Conforme Miller (2002) a Suécia é outro exemplo de país onde a inteligência competitiva tem se desenvolvido bastante. Considerada imperativo nacional, as comunidades militar, econômica, financeira e de Inteligência trabalham juntas. Os bancos suecos são atuantes na área de inteligência competitiva e o governo dá suporte a essas atividades por meio de suas embaixadas, fornecendo às empresas relatórios referentes a negócios no mundo inteiro. Empresas como a Volvo, Saab, Eletrolux, Ericsson, ABB, Gambro, Nobel Industries, Astra, Skandia Group e SCA dispõem de modernos sistemas de inteligência competitiva.

Economias emergentes como China, Vietnã, Coréia e Tailândia também se utilizam da inteligência competitiva para estarem mais bem preparados para competir com os países industrializados. (CAPUANO et. al. 2009).

Queyras e Quoniam (2006 p. 76) relatam que “na época do surgimento da inteligência competitiva, os países anglo-saxônicos atrasaram-se na área, porque acreditavam que ser detentor de informações era suficiente para deter também o poder”.

Nos Estados Unidos, a IC é relativamente nova. Sua difusão iniciou-se com a fundação de uma organização denominada *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva em português, criada em 1986. Segundo Capuano et. al. (2009, p.30), a SCIP se propõe a “prover educação e oportunidades de relacionamento (*networking*) com profissionais de negócios trabalhando no campo de rápido crescimento que é a inteligência competitiva”.

De acordo com Mendes; Marcial e Fernandes (2010) seu crescimento iniciou-se na década de 1990 e segundo dados de abril de 2008, a SCIP possui cerca de 7.000 sócios espalhados em 55 países pelo mundo todo.

As ações voltadas à inteligência competitiva no Brasil surgiram na década de 1990, com a criação do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), porém, sua disseminação

⁷ International Business Machines (IBM), significa Máquinas de Negócio Internacionais em português.

iniciou-se após o surgimento da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), no ano 2000, sediada em Brasília. (MENDES; MARCIAL e FERNANDES, 2010).

Dentre os principais objetivos da ABRAIC destacam-se o desenvolvimento de estudos sobre o tema, apoio à organização de eventos e projetos relacionados à inteligência competitiva, promoção de assessoria à implantação da atividade de inteligência competitiva em organizações, difusão da mentalidade de inteligência competitiva no país e estímulo à pesquisa e reconhecimento às boas práticas empresariais, por meio da realização dos prêmios de Inovação e de Excelência Empresarial. (CAPUANO et. al. 2009, p.30).

Com isso, nos últimos anos, investimentos em inteligência competitiva estão cada vez mais em evidencia dentro das organizações. Assim, a análise do mercado de atuação de seus concorrentes e, principalmente, de seus clientes e consumidores é fator essencial para o sucesso de uma organização.

Atualmente, a competição corporativa se assemelha a uma guerra, com a diferença de que os mortos neste campo de batalha não são pessoas, mas sim empresas, geralmente mal administradas.

3.2 Conceitos e definições de IC

De acordo com Xavier (1998, p. 94), “inteligência é informação estratégica, aquela informação vital para orientação das decisões em situação de conflito e competição”.

A correta utilização das informações é uma poderosa arma utilizada pelas empresas para sobreviverem e melhorarem sua posição no mercado. É evidente que quanto melhor utilizada as informações de uma organização mais competitiva esta se tornará.

Com a publicação do livro de Michael Porter, na década de 80, sobre estratégia competitiva, muitos pesquisadores da área do conhecimento começaram a se interessar e a realizar estudos e publicações acerca da inteligência competitiva nas organizações.

A prática da inteligência competitiva e de negócios desenvolveu-se, principalmente nos anos 1970/1980, em empresas como a Motorola, IBM, Hewlett-Packard e Dow Chemical. Os seus objetivos desde o início foram monitoração da concorrência para auxiliar o processo de tomada e decisão e o planejamento estratégico. (TARAPAROFF, 2006, p. 26).

Como relata Natsui (2002), a inteligência competitiva começou a ser adotada pelas empresas como resposta às novas exigências de um mercado globalizado e de acirrada concorrência, visando maior flexibilidade e competitividade.

Nessas últimas décadas, em decorrência da globalização da economia, os mercados tornaram-se mais competitivos nesse contexto, ações como captar informações, analisar os cenários, agregar conhecimento e fazer o *benchmarking*⁸ estão relacionadas com a inteligência competitiva, a qual busca principalmente trazer informações mais assertivas para auxiliar e aprimorar o processo de tomada de decisão (COELHO e BOLONHA, 2014). Com isto, a inteligência competitiva tornou-se uma ferramenta fundamental na gestão estratégica das empresas.

Atualmente, a inteligência competitiva pode ser definida, de uma maneira geral, como processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo. (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 80).

Nesse contexto, a inteligência competitiva surge com o objetivo de proporcionar vantagens competitivas às organizações, descobrir oportunidades e reduzir os riscos, através das ações de planejamento, captação e análise de informações sobre o mercado competidor, os concorrentes e as tendências do ambiente externo, que irão dar suporte as decisões estratégicas tomadas pelos gestores, que podem ser de natureza estratégica a longo prazo, voltadas para o futuro, ou tática de curto prazo, voltadas para o presente.

Para Canongia (1998, p.2-3 *apud* BARRANCOS e DUARTE, 2013, p. 115) a inteligência competitiva “objetiva agregar valor à informação, fortalecendo o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência”.

Seguindo esse mesmo conceito, Garber (2001) também nos relata que a inteligência competitiva é responsável pelo processo sistemático de recolher, tratar, analisar e disseminar a informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.

⁸ Termos derivados do inglês. *Benchmarking* significa aferimento, comparação. É uma comparação feita entre as práticas de duas ou mais empresas a fim de se buscar nas concorrentes ideias que possam melhorar a qualidade dos produtos e serviços de determinada organização.

Segundo Miller (2002, p.35), “a inteligência é a informação filtrada, depurada”. É a inteligência, e não a informação, que auxilia os gestores a tomarem decisões corretas frente às mudanças no mercado.

De acordo com Canongia, et. al. (2004, p. 232) “a inteligência competitiva pressupõe o desenvolvimento da capacidade de identificar, sistematizar e interpretar sinais do ambiente externo das organizações, para alimentar processos de decisão”.

Sendo assim, o princípio básico de IC é buscar informações sobre o mercado e sobre seus concorrentes auxiliando a identificar as oportunidades, ameaças, pontos fracos e fortes da empresa dando suporte às decisões estratégicas.

Pode-se também compreender a inteligência competitiva como um processo organizacional, que envolve múltiplos participantes e *stakeholders*⁹, múltiplos níveis e funções de uma organização”. (CANONGIA, et. al. 2004, p. 234).

Segundo Garber (2001 p. 31), a “inteligência de marketing é o conhecimento sobre o mercado, para que se possa reduzir ao máximo as incertezas intrínsecas às decisões nas organizações e tornar mínimo o risco de uma decisão errada”. Ainda segundo o autor, o conhecimento só se torna inteligência quando o mesmo representa um diferencial com relação aos concorrentes. O autor define inteligência de marketing como sinônimo de inteligência competitiva.

Inteligência é “... o processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si”. (SCIP *apud* MILLER, 2002, p. 35).

Ainda segundo a SCIP (*apud* NATSUI, 2002, p.2), a IC é o “processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior – e indiscutivelmente ético – entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo”.

A inteligência competitiva é o processo sistemático e ético que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como proteger o conhecimento sensível produzido. Caracteriza-se pela produção de informação acionáveis (ou seja, Inteligência) que não são facilmente obtidas, por estarem ocultas e/ou desconexas, ou camufladas, ou mesmo distorcidas por interesse de quem as produziu. (ABRAIC *apud* MENDES; MARCIAL e FERNANDES, 2010, p. 41).

⁹ Termos derivados do inglês. *Stakeholders* significa parte interessada ou interveniente. São pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

De acordo com Gomes e Braga (2004, p. 28), a “inteligência competitiva é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”.

No processo de implementação da inteligência competitiva é necessário que a utilização de dados e informações seja contínua, agregando valor a estes, utiliza o *know-how*¹⁰ e o conhecimento individual e corporativo. (TARAPANOFF, 2006).

Segundo Miller (2002), o processo de IC é um ciclo de quatro fases: 1) planejamento, identificação das necessidades de inteligência; 2) a coleta de informações; 3) análise e sintetização das informações em inteligência; 4) disseminação dos resultados de inteligência.

Nesse processo entram em ação os profissionais de inteligência, que irão coletar e analisar legal e eticamente os dados e transformá-los em informação, atuando como um filtro, proporcionando *insight* (ideias), que serão utilizadas para a elaboração da inteligência competitiva, auxiliando os responsáveis por decisões a tomarem a melhor decisão para a organização.

Por meio dessas definições é possível notar que a inteligência competitiva é, ao mesmo tempo, um procedimento e uma ação, na qual a mesma deve fornecer uma informação certa, no momento certo, de forma certa, a uma pessoa certa, para que tome a decisão acertada. (QUEYRAS e QUONIAM, 2006).

A inteligência competitiva é, em sua essência, uma atividade analítica. Sendo assim, somente coletar informações ou mesmo monitorar o ambiente não constitui IC. Há necessidade de seleção e integração dos dados coletados, e elaborações de conclusões, em sua maioria composta de visões a respeito do futuro. (MENDES; MARCIAL e FERNANDES, 2010, p. 43-44).

A inteligência competitiva pode ser descrita como a manipulação de informações de mercado, tecnológicas, de clientes, de concorrentes, informações relativas a tendências políticas e socioeconômicas, provenientes das mais diversas fontes. Resumindo a IC objetiva transformar dados em informação, informação em conhecimento e conhecimento em ação.

Neste contexto observa-se que a IC tem importante papel na gestão estratégica das empresas, sobretudo na gestão da informação, para avaliar as oportunidades e

¹⁰Termos derivados do inglês. *Know-how* significa "saber como". É o conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

ameaças atribuídas ao ambiente externo contribuindo para uma vantagem competitiva e preparando dessa forma, as organizações para que possam enfrentar as surpresas dos mercados e adaptando com maior rapidez e eficácia aos desafios competitivos.

Dessa forma, percebe-se que a inteligência competitiva tende a ser cada vez mais importante para que os gestores tenham segurança na hora de tomar decisões estratégicas na busca por uma posição competitiva favorável no mercado e de melhor desempenho e flexibilidade organizacional.

3.3 Sistema de inteligência competitiva (SIC)

De acordo com Miller (2002), são as mudanças do mercado e\ou da concorrência que levam as empresas a identificarem a necessidade de implantação de um sistema de inteligência competitiva.

Sistema de inteligência competitiva é um sistema de atividades humanas, cujos elementos-chave se relacionam entre si com a finalidade de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência competitiva, bem como a difusão dos resultados da produção de inteligência, de forma a fornecer subsídios à tomada de decisão na organização. (MENDES; MARCIAL E FERNANDES, 2010, p. 62).

Segundo Natsui, (2002, p.4), “ter um sistema de inteligência competitiva (SIC) é considerado estar à frente no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade”.

“Para sobreviverem, as empresas precisam dispor de um SIC que forneçam informações analisadas de forma integrada, permitindo tomar decisões mais seguras e em tempo real”. (ABRAIC *apud* NATSUI, 2002 p. 5).

O papel do SIC é fornecer informações estratégicas de alto nível, isto é, informação coletada e analisada de forma a responder com eficiência as necessidades dos executivos apoiando nas decisões dos níveis estratégicos e táticos da organização.

Um sistema de inteligência competitiva permite organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando a criar uma informação de forte valor agregado, a qual permitirá à empresa criar uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas. (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 79).

Implantar um sistema de inteligência competitiva em uma organização requer certo grau de maturidade. Para tanto é necessário que a organização esteja preparada para receber o novo sistema para que este não seja mal utilizado ou mesmo interrompido com o passar do tempo.

De acordo com Fuld (1995, p. 424, *apud* MENDES; MARCIAL e FERNANDES, 2010, p. 61), “a base para qualquer sistema de inteligência é a força de trabalho humana existente na organização, a qual deve ser motivada para compartilhar e ajudar a desenvolver inteligência”.

Segundo Natsui, (2002, p.13), “implantar um SIC sem antes trabalhar a cultura organizacional é um esforço em vão”.

Nesse panorama, Gomes e Braga (2002) apresentam alguns passos que devem ser seguidos antes do processo de inteligência competitiva iniciar, são eles:

- **Definição clara da missão:** envolve a definição clara dos objetivos, ou seja, das informações que se necessita buscar, o usuário final ao qual serão enviadas essas informações e o tipo de inteligência que se espera desenvolver, estes são fatores-chave para o sucesso da inteligência competitiva;
- **Realização de uma auditoria informacional:** consiste em mapear e identificar fontes de informações espalhadas pela organização. Tais fontes servirão como entrada para o sistema de inteligência competitiva;
- **Realização de um marketing interno:** visa conscientizar os funcionários da importância do processo de inteligência competitiva na organização. A realização de palestras e *workshops*¹¹ é de grande importância para disseminar as necessidades de implantação de um SIC e a criação de uma postura competitiva dentro da empresa, visando conquistar o comprometimento dos mesmos;
- **Providência de incentivos para seus colaboradores:** tem como objetivo, motivar os funcionários a compartilharem suas informações e em troca a empresa reconhece sua ajuda.

Outro fator de relevante importância durante a implantação de um sistema de inteligência competitiva é a sua localização. De acordo com Gomes e Braga (2004), o SIC deve estar localizado em um departamento que possa fornecer uma equipe,

¹¹ Termos derivados do inglês. *Workshops* significa oficinas, seu conceito refere-se a um seminário ou, até mesmo, um grupo de discussão.

tecnologia, ligações com outros departamentos e todos os recursos necessários à execução das atividades propostas. Além disso, a sua localização dentro da empresa deve ser bem visível, para que não haja dúvidas quanto a legalidade e a ética de suas atividades.

Ainda segundo Gomes e Braga (2004), quando bem implantados os sistemas de inteligência competitiva, podem:

- Antecipar os movimentos do macro ambiente, os quais podem influenciar as empresas de forma positiva ou negativa;
- Antecipar os movimentos de concorrentes, fornecedores e clientes;
- Antecipar o aparecimento de novas tecnologias, de produtos substitutos e de novos entrantes;
- Responder aos questionamentos e necessidades dos tomadores de decisão;
- Aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam os negócios da organização;
- Aprender sobre mudanças políticas, legislativas ou regulatórias que podem afetar os negócios;
- Auxiliar na abertura de um novo negócio;
- Aumentar a qualidade das atividades de fusão, aquisição e alianças estratégicas;
- Reduzir o risco da tomada de decisão.

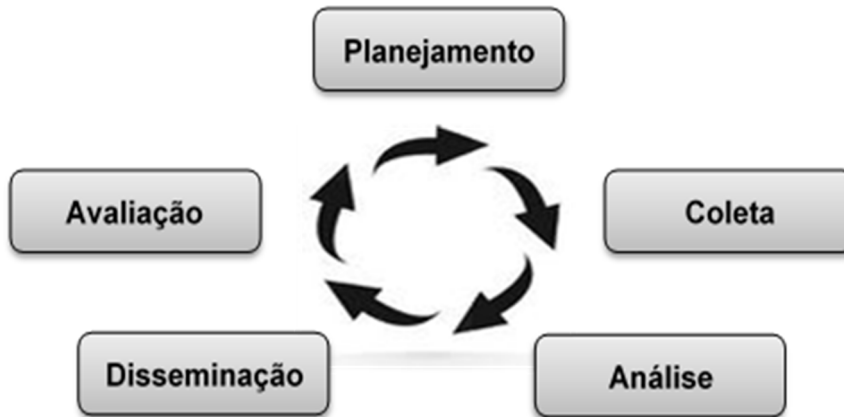
3.3.1 Ciclo de inteligência competitiva

A inteligência competitiva é um processo contínuo e interativo que tem como objetivo transformar dados brutos em informações elaboradas, relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisão, ou seja, é como buscar peças espalhadas e montar um quebra-cabeça. Esse processo é conhecido como ciclo da inteligência competitiva, este ciclo permite descrever o processo de criação da inteligência dentro da organização na qual for implementado.

De acordo com Natsui (2002) muitos autores divergem sobre o número de etapas do processo de inteligência competitiva, mas no geral, algumas delas são sempre consideradas, são elas: planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação.

As etapas deste processo são representadas em um esquema conceitual chamado de ciclo da inteligência competitiva, apresentado na Figura 5 e explicadas sequencialmente.

Figura 5 - Ciclo da inteligência competitiva



Fonte: Adaptado de vários autores: Gomes e Braga (2004); e Miller (2002).

Essas etapas são descritas da seguinte forma:

- **Planejamento:**

A etapa de planejamento também conhecida como identificação de necessidades de inteligência, pode ser considerada como a etapa mais relevante do ciclo de inteligência competitiva, pois todas as outras tarefas dependem do planejamento que foi estabelecido.

Essa etapa consiste na identificação pelo tomador de decisão das suas necessidades de informação, resultando na missão do projeto de inteligência, nos objetivos, estratégias, ações que serão tomadas e recursos que serão utilizados como materiais humanos e tecnológicos. (GOMES e BRAGA 2004).

Este planejamento deve realizar-se a partir de uma identificação precisa das necessidades, das fontes de informação disponíveis, dos métodos que podem ser empregados e dos objetivos a serem atingidos pela implementação de um sistema de inteligência na organização. Esse planejamento vai determinar com a maior precisão possível o conjunto de procedimentos que conduzirão à produção de informações utilizáveis pelos decisores e que, por isso, serão fundamentais no processo da criação de inteligência. (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 89 e 90).

Aqui se determinam as necessidades de informação para atender às questões que deverão ser respondidas pela inteligência, as fontes a serem utilizadas, o prazo

de entrega, o formato do produto de inteligência e outras características do levantamento.

- **Coleta de Dados:**

Esta etapa é caracterizada pela identificação, mapeamento, análise e escolha das melhores fontes de informação necessárias para o atendimento às necessidades levantadas na etapa anterior.

De acordo com Gomes e Braga (2004), a fase de coleta é dividida da seguinte forma: identificação das fontes, captação, tratamento e o armazenamento de informações, criando um material necessário para o início do processo de análise.

O processo de coleta engloba o gerenciamento de roteiros de coleta que assegurem o uso dos recursos disponíveis, de forma ética e jurídica rigorosas. A coleta segue um conjunto de normas que garantem que o material coletado atenderá as expectativas da empresa. Normalmente são procedimentos que geram informações duplicadas e podem utilizar diferentes critérios para adquirir a mesma informação. A redundância compensa as perdas potenciais ou falha de um recurso utilizado.

A coleta das informações é realizada a partir de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias são as informações provenientes diretamente da fonte, sem alterações. São exemplos dessas fontes: entrevistas com clientes, fornecedores, investidores e concorrentes; relatórios anuais de empresas; documentos que emanam do governo; observações pessoais, etc. (MILLER 2002).

Segundo Miller (2002 p. 37), “os gerentes dão alto valor às fontes primárias devido a sua exclusividade e à provável vantagem competitiva que essa informação poderá proporcionar”.

As fontes secundárias oferecem informações alteradas. É mais facilmente encontrada, entre elas podemos citar: periódicos / jornais, livros, programas editados de rádio e televisão, banco de dados e a internet. (MILLER 2002).

- **Análise:**

A análise é considerada a etapa mais difícil do ciclo, uma vez que requer grandes habilidades dos profissionais da inteligência em avaliar a importância da informação. Mesmo que o processo seja automatizado, somente o raciocínio humano é capaz de avaliar a relevância e a credibilidade das informações. (MILLER 2002).

Sem esta etapa o processo de inteligência não existe e estamos lidando puramente com gestão da informação.

É a fase responsável por transformar a informação em conhecimento pelo uso da inteligência, agregando valor ao que foi coletado. Nessa etapa, os profissionais de inteligência devem eliminar as informações redundantes, errôneas ou não pertinentes às necessidades da empresa. Se necessário, devem determinar nova coleta para preencher as lacunas de informação existentes nas próprias informações coletadas, para que a inteligência seja de fato relevante para a tomada de decisões. (GOMES e BRAGA, 2004).

O resultado desta análise é o relatório de inteligência competitiva. O propósito desta análise é que possam ser oferecidas alternativas para a tomada de decisões e de ações.

A etapa de análise é dividida em três fases para maximizar suas chances de sucesso. A avaliação é a primeira fase, diz respeito ao grau de confiabilidade das fontes de dados e da veracidade da informação. Catalogação, a segunda fase compreende o processo de ordenação, catalogação, arquivamento e indexação dos dados levantados. Por fim, a última fase corresponde a interpretação, onde a informação transforma-se em conhecimento.

Uma boa análise permite tomar decisões estratégicas com referência ao desenvolvimento ou abandono de um produto, sobre o investimento em um novo domínio de pesquisa, ou ainda sobre eventuais aproximações com outras empresas, que seriam necessárias para manter a competitividade. (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 80).

Segundo Gomes e Braga (2004), para que a análise tenha resultado, é preciso ter o objetivo definido para que a tomada de decisão seja precisa. É por este motivo que a etapa de planejamento deste ciclo é considerada tão importante.

De acordo com Miller (2000, *apud* Gomes e Braga, 2004, p.67), “os modelos são ótimas ferramentas para se fazer boa análise. Mas não são substitutos para pessoas com mente aberta, curiosidade e habilidade de coleta de dados”. Mais adiante iremos analisar essas metodologias de análise de dados.

- **Disseminação:**

É a etapa final do ciclo de inteligência, onde são apresentadas ao tomador de decisão as respostas às suas questões e sugeridos possíveis cursos de ação. É a entrega da informação acrescida de valor e significado, ou seja, a comunicação do conhecimento gerado. (GOMES e BRAGA, 2004).

Envolve a entrega da informação analisada ou, em outras palavras, o produto de inteligência em um formato coerente, objetivo e convincente.

A comunicação do produto de inteligência pode ser realizada de várias maneiras como, por exemplo: comunicados verbais, reuniões, workshops, portais e até mesmo e-mails podem ser utilizados para a disseminação dos relatórios de recomendação de inteligência competitiva. (MILLER, 2002).

O produto final da inteligência é quem guiará a tomada de decisões estratégicas.

- **Avaliação:**

A etapa de avaliação visa avaliar todo o processo de inteligência. Deve-se avaliar se o plano de inteligência criado foi eficiente para o tomador de decisões da empresa.

Apesar de ser uma etapa importante para um sistema de inteligência competitiva, a avaliação nem sempre é realizada.

De acordo com Gomes e Braga (2004), os sistemas de inteligência competitiva devem ser avaliados sob dois aspectos: avaliação do desempenho de cada uma das etapas do processo e avaliação junto aos usuários do sistema os resultados obtidos com o uso dos produtos gerados pelo SIC.

Para essas autoras, essas avaliações são fundamentais para o aprimoramento do processo, pois o ciclo de inteligência competitiva só é finalizado se a inteligência resultante for utilizada na tomada de decisão por parte dos gestores.

Como o ciclo de inteligência competitiva é sistemático, a avaliação deve ser permanente para que o SIC possa ser aperfeiçoado continuamente.

Segundo Gomes e Braga (2004, p.50), “não é obrigatório que todas as etapas do sistema sejam executadas dentro da empresa, isto é, algumas delas podem ser terceirizadas”.

Analisando essas etapas de um modo geral, nota-se que o relacionamento do ciclo com o meio externo se dá na fase de coleta, após a organização definir seus objetivos para a área de inteligência na etapa de planejamento. A análise produz os documentos que a disseminação distribui aos gestores para a tomada de decisão.

Após a tomada de decisão, o próprio resultado já leva a um novo planejamento e para uma nova coleta de dados, tornando claro que o sistema de inteligência competitiva nunca deve ter fim para que seja eficaz dentro da organização.

3.3.2 Técnicas e modelos de análise

O processo de inteligência pode ser otimizado com a adoção de diversas técnicas e modelos de análise.

De acordo com Sandman (2002, p. 93), “a inteligência é a informação analisada de forma a poder servir de base para uma decisão. A análise é o elo de ligação entre o material bruto – dados – e o produto de valor agregado – inteligência”.

As técnicas e os modelos são métodos projetados que auxiliam na análise das informações de acordo com os objetivos traçados pela empresa. Atualmente existem várias técnicas utilizadas pelos profissionais de IC na etapa de análise. Este tópico tem como objetivo descrever brevemente algumas destas técnicas e modelos, tais como:

I. O modelo das cinco forças de Porter:

O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido para analisar a concorrência entre as empresas. Seu funcionamento considera cinco fatores – as cinco forças competitivas – que devem ser avaliados para elaboração de uma estratégia eficaz.

De acordo com Sandman (2002, p.96), “o modelo das cinco forças de Porter é um instrumento valioso na análise setorial e no desenvolvimento de todo tipo de questões e perguntas que é preciso formular com relação ao tema de competitividade\ concorrência”.

Esta visão sobre a estratégia empresarial é aplicável para qualquer setor da economia e suas cinco forças são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação de fornecedores; poder de negociação de compradores; produtos substitutos; e rivalidade entre concorrentes. (PORTER, 1991).

Essa ferramenta de análise é importante para entender o ambiente competitivo da empresa, verificar a atratividade de um segmento de negócio ou produto, como deve se posicionar diante da concorrência, fornecedores e clientes e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem sob seus concorrentes.

II. Análise SWOT:

A sigla SWOT é proveniente do idioma inglês, e corresponde a *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), sendo que as forças e fraquezas são de uma determinada empresa e as oportunidades e ameaças pertencem ao mercado em geral. (SANDMAN, 2002).

Esta técnica é usada para a realização de análise do ambiente em que a empresa está inserida, tanto interna como externamente, posicionando-a no meio em que atua, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa. (GOMES; BRAGA, 2004).

A matriz SWOT se baseia na análise de quatro pontos que qualificam os ambientes interno e externo. Natsui (2002) exemplifica estes pontos:

1. Forças – são vantagens internas de uma empresa em relação às concorrentes. Incluem patentes, tecnologia, posição financeira, participação de mercado, qualidade de produtos, fidelidade dos clientes, e etc.;
2. Fraquezas – são desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Podem incluir dívidas volumosas, mão de obra não qualificada, produtos de baixa qualidade, equipamentos ultrapassados, e etc.;
3. Oportunidades – aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva de uma empresa, devido as mudanças no mercado ou situação do setor, como leis, mudanças demográficas, queda dos custos de matérias, e etc.;
4. Ameaças – aspectos externos negativos que podem prejudicar a empresa, como escassez de matéria-prima, novos concorrentes, aumento da taxa de juros, e etc.

Segundo Mendes, Marcial e Fernandes (2010, p.51), “com o cruzamento dessas informações, sobre o ambiente externo e o interno da organização foco do estudo, o analista de IC está apto a antecipar os possíveis movimentos desses atores”.

III. Benchmarking:

O *Benchmarking* tem como objetivo identificar e analisar as melhores práticas do mercado, com vistas a futuras adaptações e implementações por parte das empresas, sendo essas importantes vantagens para uma organização.

Esse processo é utilizado para apoiar a coleta de informações sobre produtos, serviços e processos junto aos concorrentes. (MENDES, MARCIAL e FERNANDES, 2010).

Segundo Gomes e Braga (2004), é possível identificar alguns tipos de *benchmarking*, são eles:

1. *Benchmarking* competitivo: está relacionado com a comparação dos processos, produtos e gestão de empresas concorrentes visando superá-las. É

uma área delicada, pois as empresas dificultam a disponibilidade de informação.

2. *Benchmarking* interno: busca pelas melhores práticas e processos de outros setores dentro da própria empresa. É tanto uma forma de busca de melhorias, quanto uma oportunidade de autoconhecimento para a empresa, e é um processo mais fácil de ser executado, pela disponibilidade das informações.
3. *Benchmarking* funcional: a ideia de concorrência não existe, o objetivo está em identificar e comparar processos semelhantes que poderá servir de parâmetro para possíveis melhorias.
4. *Benchmarking* classe mundial: consiste em comprar técnicas interessantes adotadas por empresas tidas como excelentes, porém não necessariamente concorrentes.

De acordo com Mendes, Marcial e Fernandes (2010, p.49), “sua vasta utilização pelas áreas de IC ocorre pela transparência que o processo exige, garantindo a conduta ética adequada dos profissionais de IC durante o processo de coleta”.

IV. Fatores críticos de sucesso (FCS):

De acordo com Gomes e Braga (2004, p.69), “o método dos fatores críticos de sucesso é utilizado para avaliar dois tipos de atributos: a atratividade da indústria e a força do negócio”.

Segundo Sandman (2002 p.101), “a matriz de fatores críticos de sucesso é um meio extremamente útil de analisar tanto o setor quanto os concorrentes”.

Ainda segundo esses autores, os fatores críticos de sucesso são pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Esses fatores são levantados por meio de estudos sobre os objetivos da organização.

O objetivo geral do método é identificar as características, condições ou variáveis que devem ser devidamente monitoradas e gerenciadas pela empresa para que ela mantenha uma boa posição em seu ambiente de competição.

V. Cenários:

De acordo com Gomes e Braga (2004, p.73-74), cenários “são previsões (situação provável, positiva e negativa) de tendências para as variáveis do ambiente externo que exercem forte impacto sobre o desempenho da organização e que foram identificadas durante a análise estratégica”.

Os cenários são sistemas complexos que reduzem as chances de surpresas indesejáveis e capacitam os executivos a tomar melhores decisões, identificando as principais forças impactantes, as relações entre elas e os fatores de risco envolvidos, visando assegurar um posicionamento mais favorável da empresa no futuro.

De acordo com Marcial e Grumbach, (2008, *apud* MENDES, MARCIAL e FERNANDES, 2010, p.51- 52), o método de cenários “foi adaptado para atender as necessidades de produção de inteligência em situações de grande incerteza”.

VI. Análise de citações das patentes:

As patentes são documentos cedidos pelos governos, e que têm como objetivo incentivar os inventores a compartilharem suas descobertas, no qual os mesmos são recompensados por monopolizar a invenção por um tempo determinado. Sendo assim, “os analistas de inteligência desenvolvem inteligência valiosa a partir da série de patentes concedida a uma organização”. (SANDMAN, 2002, p.110).

Segundo Mendes, Marcial e Fernandes (2010), a análise das informações de patentes transformadas em inteligência competitiva, apoia a administração da estratégia tecnológica, o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, mede a competitividade tecnológica, estimula tendências, e uma competição baseada em novas tecnologias.

VII. Análise da Cadeia de Valor:

De acordo com Gomes e Braga (2004, p.75), a análise da cadeia de valor “é um método usado para identificar potenciais fontes de vantagens econômicas sugerindo como as competências essenciais de uma empresa podem ser integradas com suas vantagens competitivas externas”.

Segundo Sandman (2002, p.117), “a análise de cadeia de valor foi desenvolvida como uma maneira de capacitar uma empresa a se auto avaliar”. O autor relata que esta ferramenta tem como ideia, que cada atividade de um negócio agrega a este um grau de valor, sendo que as atividades que mais agregam valor precisam de controle e proteção.

Nesse contexto, Gomes e Braga (2004) orienta que a escolha das técnicas de análise das informações dependerá do foco da empresa, e apenas o raciocínio humano é capaz de avaliar a relevância e credibilidade das informações coletadas e agregar valor aos produtos de inteligência.

3.3.3 Tecnologia da informação (TI) no processo de inteligência competitiva

A tecnologia da informação pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação. (STAIR, 1998; REZENDE, 2002 *apud* REZENDE, p. 260, 2006).

Na atualidade, com o auxílio de ferramentas tecnológicas, os processos de sistemas de informação para a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, foram sendo acelerados, permitindo que as informações sejam disseminadas e compartilhadas em curto espaço de tempo.

Segundo Gomes e Braga (2004, p. 158), a tecnologia da informação “apoia todas as etapas de um processo de inteligência competitiva, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação de produtos entregues”. GOMES e BRAGA (2004, p.91).

De acordo com Hohhof (2002, p.158), “a tecnologia da informação dá sustentação a cada passo do processo de informação [...]. A tecnologia organiza o fluxo da informação e ajuda a concentrá-lo nas funções principais da inteligência”.

Na literatura são encontradas várias tecnologias da informação aplicadas à geração de informações úteis para o processo de inteligência competitiva, dentre elas podem-se citar resumidamente:

I. Internet, intranet e extranet:

A utilização da internet é voltada para a tramitação de informações e conhecimento. Aliado a essa ferramenta, temos o correio eletrônico, ou e-mail, servindo para troca de mensagens e correspondências. Juntamente com a internet, vem o advento dos websites, capazes de valorizar os ativos intelectuais das empresas, aproximando-a de seus clientes e parceiros. “Graças à Internet, os profissionais de inteligência competitiva podem-se organizar além das fronteiras da empresa, aperfeiçoando, dessa forma, seu capital intelectual”. (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 92).

A internet possui grande importância quanto à captação, ao armazenamento e principalmente difusão dos conhecimentos. Com ela é possível obter informações e esclarecer dúvidas de forma eficaz e rápida. A intranet possui o mesmo princípio da internet, apenas em âmbito restrito à empresa e a extranet que seria a ligação de duas

ou mais intranets, ligando a organização aos seus clientes e fornecedores. (SANTIGO JR., 2004).

II. Data Warehouse:

É um banco de dados sobre as operações da empresa, que permite a reutilização destes dados, sua interpretação e contextualização dentro do ambiente da empresa, e isto pode auxiliar na tomada de decisões, integrando e disponibilizando todas as informações e conhecimentos para o acesso dos colaboradores. (SANTIAGO JR., 2004)

III. Data Mining:

De acordo com Santiago Jr. (2004), data mining são softwares desenvolvidos com base em técnicas de inteligência artificial. Eles conseguem consultar dados em busca de informações que podem ser de interesse da empresa.

IV. Workflow:

É uma tecnologia que possibilita a automação dos processos da organização, pois permite que empresas organizem fluxos de trabalho automatizados, reduzindo o tempo necessário para o desenvolvimento de suas atividades. (SANTIAGO JR., (2004).

V. OLAP:

“OLAP (*On-Line Analytical Processing*), processamento analítico online em português, é uma ferramenta utilizada pelos usuários para análise de dados extraídos do *data warehouse*. O processo de consulta possibilita ao usuário analisar os resultados obtidos”. (RUBINI, 1999, *apud* VALENTIM et. al., 2003, p. 19).

VI. CRM:

“*Customer Relationship Management* (CRM) é um produto direcionado à organização, com o objetivo de propiciar a ela, conhecer o perfil do cliente e, a partir disso, desenvolver um trabalho dirigido de fidelização”. (GARCIA JR., 2002, *apud* VALENTIM et. al., 2003, p.18).

Além das ferramentas descritas acima vários autores relatam outras que são utilizadas, tais como: *Executive Information Systems* (EIS); *Enterprise Resource Planning* (ERP); Sistemas de Apoio a Decisões (SAD); Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados (SGBD); Recursos da Inteligência Artificial (IA); sistemas especialistas; *Database Marketing* (DBM); recursos da internet; automação de escritórios; *On-Line Transaction Processing* (OLTP). (REZENDE; ABREU, 2003 *apud* REZENDE, 2006.).

Existem também: os portais; mapas de conhecimento; gerenciamento eletrônico de documentos; *software groupware*, automação de processos; bases inteligentes de conhecimento; sistemas especialistas; *software de business intelligence*; ferramentas de apoio à inovação e produtos. (CARVALHO, 2000 *apud* REZENDE, 2006).

De acordo com Valentim et. al. (2003, p. 19-20), é importante compreender “que a implantação de um processo de inteligência competitiva, nas suas diversas fases, exige planejamento e envolvimento de toda a organização. Se não houver planejamento e comprometimento das pessoas, de nada servirá as TI utilizadas”.

Para Natsui (2002), ainda que a tecnologia da informação torne mais fácil e eficiente o processo de inteligência competitiva nas empresas, no entanto, este não é o fator mais importante para o sucesso das organizações, mas sim as pessoas, são elas que possuem o conhecimento para discernir as informações relevantes e transformá-las em inteligência, além de tomar decisões estratégicas.

3.3.4 Profissionais de IC

Como relatado anteriormente, o processo de inteligência competitiva gera algumas opções, e é função do profissional da inteligência apresentar estas opções e suas possíveis consequências para a organização, para que a tomada de decisão seja feita de forma consciente minimizando os riscos que possam surgir.

Um SIC envolve as habilidades de vários profissionais que contribuem para seu funcionamento e que desempenham funções específicas no processo de inteligência competitiva, Gomes e Braga (2004) e Miller (2002) relatam que entre os principais estão:

- **Gerente:** esse profissional é responsável por coordenar todas as atividades do sistema de inteligência competitiva, tendo acesso aos executivos da organização para identificar suas necessidades de informação.
- **Analista:** esse profissional é responsável por sintetizar e estudar as informações coletadas a fim de gerar recomendações confiáveis para o tomador de decisão. De acordo com Gomes e Braga (2004), devido à grande quantidade de informação a ser trabalhada, é recomendado que o analista tenha vasto conhecimento geral e habilidade analítica, sendo assim capaz de identificar o que é importante.

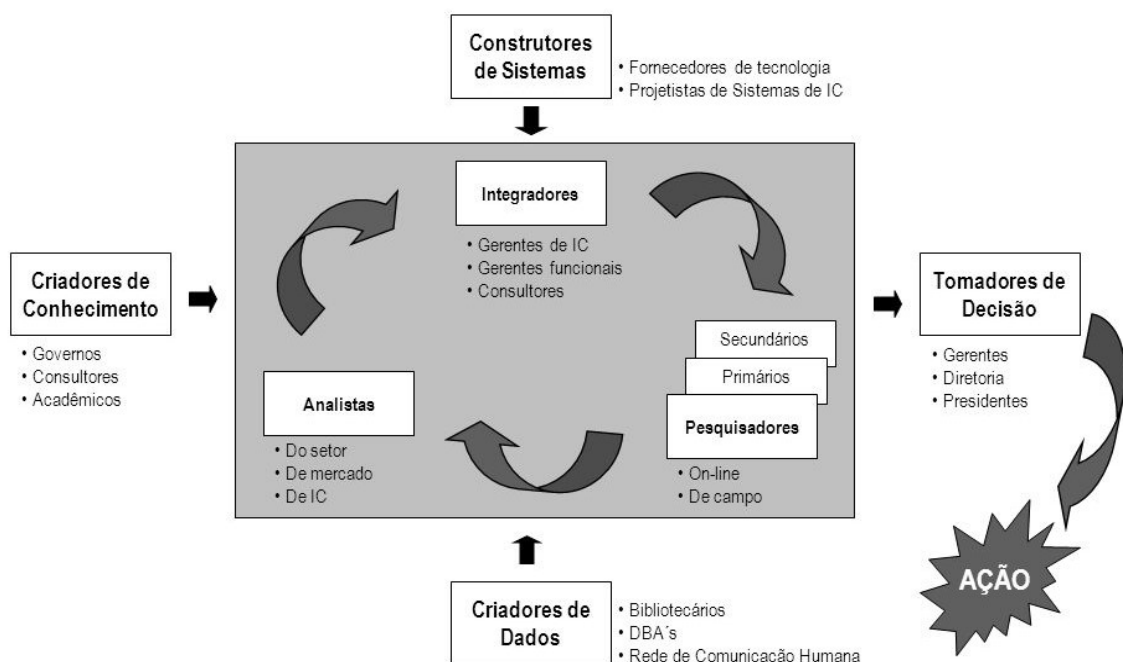
- **Pesquisadores\coletores:** esses profissionais têm como função buscar informações em fontes primárias e secundárias.

De acordo com Miller (2002) e Gomes e Braga (2004), além desses especialistas citados, o SIC, necessita das habilidades de vários outros profissionais como:

- **Construtores de Dados:** coletam e tornam acessível uma variedade de informações de fontes internas e externas.
- **Construtores de Sistemas:** fornecem as tecnologias de informação e os serviços para acessar e distribuir os produtos e serviços de inteligência pela empresa.
- **Construtores de Conhecimento:** pesquisam novas técnicas e modelos para a gestão mais eficaz do processo de inteligência.
- **Pessoal da Segurança:** protege as estruturas e sistemas de dados, contra acesso e utilização por pessoas não autorizadas.
- **Equipe Jurídica:** assegura a utilização dos métodos apropriados para o processo de inteligência.

Na Figura 6 é possível verificar como é feita a criação de valor do sistema de inteligência competitiva por meio de alguns desses profissionais.

Figura 6 - Criação de valor do sistema de inteligência



De acordo com Gomes e Braga (2004, p.84), “a combinação de perfis de vários profissionais é que determina o sucesso de um sistema de inteligência competitiva”.

Segundo Miller (2002), a terceirização de alguns pontos do sistema para consultorias pode ser adequada para algumas empresas.

Nesse contexto, a ideia central de um sistema de inteligência competitiva é transformar a organização em um grupo pensante, que está continuamente buscando e explorando tendências, rastreando oportunidades e determinando melhores estratégias para uma tomada de decisão eficaz.

3.4 Contra inteligência competitiva (CIC)

Ao longo da história, há certos princípios que permanecem constantes, um deles é a ligação existente entre a coleta de inteligência e a proteção da mesma.

Existem aplicações válidas dessa ligação no cenário dos negócios, atividades como o planejamento estratégico das relações com clientes, monitoramento das tendências e movimentos dos concorrentes, e outras, podem ser descritas como aplicações ofensivas de inteligência, e também, não menos importante existem as aplicações defensivas de inteligência, como por exemplo a proteção das informações. (NOLAN e QUINN, 2002).

A informação é um ativo importante da empresa e, por isso, deve ser submetida a uma adequada e eficiente proteção, a qual usa-se técnicas de contra inteligência competitiva (CIC) para neutralizar ações de inteligência da concorrência.

As ações de Contra Inteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação. Os segmentos de proteção do conhecimento abrangem a segurança dos talentos humanos, das áreas e instalações, dos documentos e materiais, dos sistemas de informação, de comunicações e de informações. Este programa permite a uma organização tornar-se significativamente menos vulnerável aos concorrentes por meio da proteção da informação competitiva. (ABRAIC, 2015, p. ND).

De acordo com a SCIP (*apud* NATSUI 2002, p.2), o termo contra inteligência “descreve os passos que uma organização dá para proteger a informação procurada por coletores de inteligência ‘hostis’. Uma das medidas mais efetivas de contra inteligência é definir quais as informações ‘secretas’ e controlar sua disseminação”.

Como relata Nolan e Quinn (2002, p.234), “[...] a contra inteligência é um processo tão organizado e coerente quanto o processo de coleta de inteligência”. Ela tem como objetivo avaliar as ações da inteligência competitiva ou de impedir as ações cometidas pela concorrência contra a organização.

A Contra Inteligência deve ser desenvolvida com o objetivo principal de antecipar-se às diversas ameaças, dentro de uma concepção preventiva e de pró-atividade. Ela busca detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar a informação ou desviar a atenção da estratégia definida pela organização, por meio da proteção de suas informações sensíveis e da produção de desinformação. Ela promove a segurança física e virtual da organização e de seus colaboradores. (MENDES, MARCIAL E FERNANDES, 2010, p.55-56).

Segundo Nolan e Quinn (2002), o processo de contra inteligência, segue um procedimento organizado e ordenado do mesmo modo que o ciclo de inteligência competitiva, sendo apresentado através do modelo de proteção da inteligência de negócios que consiste em sete etapas, conforme Figura 7.

Figura 7 - O Modelo de proteção da inteligência de negócios



Fonte: Adaptado de Nolan e Quinn (2002, p.235).

As partes que compõem o processo de proteção são descritas por Nolan e Quinn (2002) da seguinte maneira:

- **Definição das propriedades:** esta etapa tem como finalidade, preparar uma relação de prioridades e indicadores com o intuito de atrair a atenção dos concorrentes. Nesta etapa levantam-se pontos que se deve proteger, ou seja, qualquer ativo da organização que merece medidas de segurança.

- **Analisando a concorrência:** esta etapa visa identificar as competências e habilidades dos concorrentes no que diz respeito à coleta de informação valiosa e prospecção de negócios.
- **Avaliação das vulnerabilidades:** Sabendo o que se quer e o que se precisa proteger, conhecendo as habilidades dos seus concorrentes e aproveitando as próprias habilidades, a empresa se encontra apta a descobrir suas vulnerabilidades, passando a desenvolver formulas para bloqueá-las.
- **O desenvolvimento de contramedidas:** uma vez identificadas as vulnerabilidades, a organização estará em condições de desenvolver medidas que impeçam ou minimizem a disponibilidade de informação crítica para os concorrentes.
- **Usando as contramedidas:** esta etapa visa colocar em prática as contramedidas selecionadas e assegurar que as mesmas estão sendo eficazes.
- **Análise:** esta etapa visa garantir que as aplicações das contramedidas estão dando resultados e que aperfeiçoamentos serão necessários. A análise também visa conseguir *insights* sobre as maneiras pelas quais as atividades de coleta de inteligência dos concorrentes podem mudar.
- **Disseminação:** assim como no ciclo de inteligência competitiva, as descobertas do processo de contra inteligência também serão distribuídas aos executivos, que analisarão os itens que merecem proteção, dentro da organização.

O processo de contra inteligência opera no sentido anti-horário em relação ao ciclo de produção da inteligência e ambos compartilham o mesmo ponto de partida para o início do processo: a atribuição de tarefas pelo executivo.

Ainda segundo os autores, para dar andamento ao processo de proteção utiliza-se a seguinte pergunta aos executivos: “O que você mais teme que o concorrente venha a descobrir em sua organização?”.

O ponto fundamental para garantir a eficiência de qualquer programa de proteção é a disposição, o interesse dos funcionários de todas as áreas da empresa em contribuir para tanto. E esta disposição só será possível se existir um programa de treinamento e de conscientização da importância da função que seja a um só tempo realista, atualizado e informativo. (Nolan e Quinn, 2002, p.240).

Nesse contexto, o processo de CIC, serve como alerta e barreira às investidas dos concorrentes, objetivando a garantia da vantagem competitiva. Conforme foi apresentado, o modelo de proteção de inteligência de negócios é cíclico e contínuo, operando em conjunto com o processo de inteligência competitiva.

3.5 A relação entre GI, GC, CI com a inteligência competitiva

Reagir de forma rápida e precisa são qualidades fundamentais para que as empresas se tornem mais competitivas na atual economia globalizada, nesse cenário a complementaridade entre as ferramentas de gestão da informação, do conhecimento, o capital intelectual e a inteligência competitiva contribui para se obter uma resposta eficaz junto às mudanças de mercado.

Existe uma estreita relação entre gestão da informação, gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva, visto que a ação de um incide na ação do outro.

A seguir serão listados trechos de vários autores que explicam essa relação:

Barrancos e Duarte (2013) relatam em seu artigo, que a inteligência competitiva tem sido objeto de pesquisa tanto da área administrativa quanto da área de tecnologia da informação, e esta começou a ter grande destaque “em função da globalização do mercado de capital e aumento da competitividade, o que motivou inclusive a emergência da gestão da informação e do conhecimento”. (PINHEIRO, 2006 *apud* BARRANCOS e DUARTE, 2013, p. 108).

Os sistemas de conhecimentos trabalhados juntamente com os sistemas de informação, a tecnologia da informação e o capital intelectual podem efetivamente contribuir com a geração de informações oportunas, com a disponibilização e a gestão de conhecimentos personalizados, bem como com a inteligência das organizações. (REZENDE, 2006, p. 257).

Barclay e Kaye (2002, p. 182) acreditam “que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva são atividades de negócios necessárias que andam juntas e se complementam como o cavalo e a carroça [...] você não pode ter um sem ter o outro”.

A ABRAIC (2015, p. ND) diferencia a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, onde a função da GC é gerenciar o conhecimento acumulado dos

funcionários e elaborar condições para criar e transformar estes em ativos da empresa. Já a IC é voltada para a produção do conhecimento pertencente ao ambiente externo da empresa. A associação também ressalta que quando se implanta a gestão do conhecimento nas empresas gera facilidades para a área de IC e vice-versa.

Valentim (2002) apresenta uma relação e uma definição mais integrada entre os temas em questão como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Relação entre GI, GC e IC

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização	Foco: Estratégias da Organização
<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção, seleção e obtenção da informação • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação • Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação • Disseminação e mediação da informação ao público interessado • Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação • Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação • Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional • Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização • Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais • Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas • Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão • Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Fonte: Valentim (2002, p. ND).

As pesquisas sobre teoria organizacional revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três arenas estratégicas. Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo (gestão da informação e inteligência competitiva). Em segundo lugar, cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar (gestão do conhecimento). Finalmente, processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (inteligência estratégica). (TARAPANOFF, 2006, p. 30).

“A relação entre os três conceitos existe e é natural uma vez que dados, informação e conhecimento são insumos básicos para os três modelos. O que muda é a complexidade das ações despendidas”. (VALENTIM, 2002, p. ND).

A gestão da informação e a gestão do conhecimento devem ser encaradas como ferramentas da inteligência competitiva, pois estas rentabilizam os fluxos de informação tanto internas quanto externas por meio de suas técnicas e métodos. (CAPUANO, 2009, p. 32).

A Gestão do Conhecimento (GC) é o início de todo um ciclo de desenvolvimento e benefícios organizacionais, é responsável pelo tratamento das informações e transformação destas em "produtos palpáveis" que serão utilizados para geração de Inteligência Competitiva e aumento/desenvolvimento do Capital Intelectual. (COELHO e BOLONHA, 2014, p. 31).

Nesse contexto, os sistemas de gestão da informação e do conhecimento podem funcionar, como compartilhadores de informação e conhecimento para o processo de inteligência competitiva nas empresas.

Como foi abordada anteriormente, a inteligência competitiva é composta por informação, conhecimento, tecnologia e variáveis estratégicas, e esta só é possível por meio de uma boa estrutura do capital intelectual, da gestão da informação e do conhecimento, com o objetivo em gerar inteligência para elaboração de estratégias e tomadas de decisões mais assertivas.

Miller (2002) relata que, recentemente a gestão do conhecimento era objeto de grande atenção pelas empresas, o que não ocorria com a inteligência competitiva, pois a mesma não recebia grande destaque. Mesmo assim, a IC se beneficiou dos avanços das tecnologias de informação e da elevação da GC, pois a integração destas em toda a estrutura empresarial, contribuíram para o reconhecimento de seu valor, uma vez que o conhecimento gerado precisa ser analisado antes de ser comunicado e administrado.

Mesmo assim, ainda há empresas que não incorporaram a IC à sua estrutura organizacional e “isto as deixam em desvantagem diante de empresas que já implementaram modalidades de coleta, análise e disseminação de inteligência competitiva”. (MILLER, 2002, p. 13). Contudo, o próximo capítulo irá analisar por meio de estudos de casos, empresas que implantaram e utilizam a IC em seu benefício.

4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS – ESTUDOS DE CASOS

A fim de destacar a importância da inteligência competitiva nas empresas e os fatores que influenciam em seu desenvolvimento, se torna necessária a apresentação de uma análise de estudos de casos de empresas conceituadas mundialmente no mercado, para assim, demonstrar os resultados adquiridos com as práticas de IC implantadas.

De maneira resumida serão analisados cinco estudos de casos reais de empresas que adotaram a inteligência competitiva. Estes casos foram retirados da obra bibliográfica “Inteligência Competitiva na Prática” de Prescott e Miller (2002) que conta com uma seleção de artigos publicados de vários executivos renomados de grandes empresas mundiais cujas operações de IC foram observadas.

4.1 Procter & Gamble

Em um artigo publicado em 1999 pela *Competitive Intelligence Review*, Jonh E. Pepper, presidente da Procter & Gamble relata a evolução e o papel da inteligência competitiva em sua empresa.

Segundo Pepper (1992) a Procter & Gamble foi criada em 1837 e até 1890 era uma empresa familiar, ninguém que não fosse um Procter ou um Gamble esteve à frente dos negócios até 1932, poucas pessoas dirigiram a organização, a qual tem seus valores pautados no compromisso com o cliente por meio dos produtos e, agora cada vez mais, pelos serviços oferecidos.

De acordo com o autor, ao longo do tempo, a empresa registrou uma história de crescimento, dobrando seu faturamento a cada dez anos nos últimos 50 anos. A capitalização de mercado se fortaleceu nos últimos 12 anos por meio de suas marcas e tecnologia, sendo uma empresa alicerçada na ciência com o compromisso de conhecer o consumidor.

Pepper (1999) relata que devido ao crescimento lento de mercado, ou seja, metade da taxa que realmente a empresa necessitava, e sua estrutura organizacional complexa e excessiva por ser uma empresa global, a organização se propunha a fazer o maior programa de mudanças de sua história, reformulando simultaneamente estruturas, processos e cultura.

Os objetivos desta mudança eram os de criar marcas globais melhores, capitalizar o conhecimento, a capacidade e o compromisso pessoal através da simplificação da estrutura organizacional, processos mais assertivos, tecnologia e mudança na cultura, operando sobre o lema da expansão, da inovação e da velocidade, pois segundo o autor, não serão os grandes que vão devorar os pequenos, serão os rápidos que abocanharão os lentos. (PEPPER, 1999).

O autor descreve que em 1985, a P&G via a inteligência empresarial em termos funcionais, com foco claro em pesquisa e desenvolvimento (P&D), e marketing. Em 1988, foi feita a primeira análise multisetorial global, incluindo análises comparativas em termos de rapidez de entrada no mercado e da estrutura da organização. Para esta evolução foram consideradas três premissas fundamentais que a inteligência empresarial devia focar:

- Como gerar maiores inovações para atingir o objetivo?
- Como reconhecer o pessoal, seu conhecimento e suas ideias e transformar isso em ação?
- Como capitalizar da melhor forma possível as tecnologias emergentes na área de comunicação?

Para Pepper (1999) a tecnologia da internet é um dos desenvolvimentos transformadores para obtenção de informação, que mudou não apenas como se chegar aos consumidores, mudou também o modo de projetar e testar produtos e a comunicação com os consumidores para se saber o que eles querem. Portanto, neste ambiente, a inteligência empresarial deve coletar, analisar e disseminar conhecimentos e informações de forma a ajudar as empresas a adquirir e utilizar estes para criar estratégias vitoriosas.

Ainda segundo o autor, é importante pensar de maneira ampla sobre os concorrentes, e obter informações e dados não apenas de suas forças e fraquezas, mas também de seus modelos de negócios.

Na Procter & Gamble, a inteligência competitiva evoluiu de uma análise competitiva estática para dinâmica; de uma atividade rotineira de geração de relatórios para uma atividade incorporada ao desenvolvimento estratégico, envolvendo a alta gerência, e não apenas os especialistas ou analistas de IC, mas todos da empresa. Em termos organizacionais, as operações de inteligência competitiva deixaram de ser ou muito centralizadas ou descentralizadas demais para se enquadrar em uma

estrutura de “rede radial”, com sete unidades de negócios globais, e uma organização de serviços de negócios globais, que reúne todos os serviços. (PEPPER, 1999).

Uma das grandes mudanças da P&G é a rede global de conhecimento, disponível para todos por meio eletrônico. Todo o conteúdo da intranet está registrado, a maior parte é aberta e acessível a todos na empresa e a publicação eletrônica é fácil. Segundo o autor, este é um modo de coletar dados, difundir opiniões e disseminar análises, promovendo grandes benefícios em termos de inovação.

Pepper (1999) afirma que as mudanças organizacionais só podem ser profundas quando mexem nas estruturas, e embora a empresa em questão, tenha uma cultura fortíssima, será necessário fortalecer e mudar alguns de seus elementos para que a mesma não seja um limitador da inovação.

Sendo assim, o autor revela uma mudança cultural vivida pela P&G, com um foco maior em treinamento pessoal e na comunicação, a qual promove a colaboração, a transparência, a confiança e a confrontação construtiva. O treinamento de inteligência competitiva, que antes era feito de modo seletivo, agora está disponível para todos os que podem se beneficiar do planejamento de cenários e de uma melhor análise estratégica.

Pepper (1999) lista algumas oportunidades para a inteligência empresarial do ponto de vista da Procter & Gamble:

- Deixe as pessoas saberem o que você pode fazer;
- Saiba quem são seus clientes e conecte-se a eles;
- Tenha uma lista clara das prioridades-chaves e dos indicadores do sucesso para alcança-los;
- Esteja preparado para dizer “não” a um serviço passado, a fim de dizer “sim” a uma grande prioridade futura.

E por fim o autor diz que para alcançar os resultados que todos desejam são necessários: os sistemas certos; as conexões adequadas e relações com as pessoas certas na empresa; estar com a mente aberta; reconhecer a necessidade de conhecimento externo; e uma forte liderança pessoal.

4.2 IBM

Durante muitos anos a IBM foi reconhecida como líder no ramo de tecnologia de informação em todo mundo, e com um prolongado e minucioso exame antitruste

do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, a gerência não via a necessidade de usar a inteligência competitiva como fonte de informação para sua estratégia de negócios. (BEHNKE e SLAYTON, 1998).

Segundo os autores, a perda de mais de US\$ 14 bilhões no período de 1993 a 1994, e a chegada do novo *Chief Executive Officer* (CEO), diretor executivo em português, Louis Gerstner Jr., mudaram a maneira como a IBM pensava a respeito de clientes, mercados e concorrentes, dando ênfase na satisfação do consumidor e um novo foco sobre os competidores, com isto a empresa reviu sua forma de encarar a inteligência competitiva, que anteriormente se encerrava nas unidades de negócios.

Com essa nova abordagem, Behnke e Slayton (1998) descrevem que foi designado um executivo experiente para atuar como especialista e assegurar que as estratégias de toda a empresa levariam em conta o concorrente. Foram estabelecidas equipes virtuais de inteligência competitiva, compostas por um executivo designado, outros representantes de outras unidades de negócios, um núcleo de profissionais de inteligência competitiva e representantes de áreas funcionais como produção, marketing e vendas.

Uma pequena equipe corporativa foi criada para gerenciar o programa e equipes distribuídas pela empresa realizavam as análises dos concorrentes. O novo programa não se destinava apenas a melhorar a inteligência competitiva da IBM, mas também a contribuir para uma mudança cultural da empresa. (BEHNKE e SLAYTON, 1998).

Os autores relatam que a equipe corporativa conduziu um projeto piloto focado em um concorrente e agruparam várias lições importantes desse processo:

- Toda equipe virtual precisa de um líder de inteligência visível. Este líder dedicado em tempo integral aumenta a visibilidade e direciona o processo;
- Equipes multifuncionais dão certo, permite obter uma visão mais completa e minuciosa do concorrente;
- Os quadros de referências e os métodos utilizados pela IBM no passado para avaliar os concorrentes ainda funcionavam, mas a comunicação era o elo fraco. É necessário trabalhar de perto com os executivos da companhia para formular perguntas que valham a pena ser respondidas;
- Consultores, SCIP e outras fontes externas de conhecimento especializado podem acelerar uma operação de inteligência competitiva;

- Um código de ética simplifica a vida da equipe e protege a empresa de condutas antiéticas;
- O programa de inteligência competitiva contribui para o desenvolvimento da estratégia empresarial e também oferece táticas para o curto prazo;
- Inteligência competitiva é trabalho árduo, exige grande compromisso com o trabalho. A obtenção de resultados mensuráveis em relação à concorrência é algo que auxilia a equipe a fortalecer sua dedicação;
- Em parte, a inteligência competitiva é uma questão cultural, exige muitas vezes, uma mudança no comportamento das pessoas;
- O estabelecimento de um programa de inteligência competitiva exige um esforço de marketing interno.

De acordo com Behnke e Slayton (1998), em 1995, foi implementada uma operação de inteligência competitiva de amplo alcance na IBM. As equipes de inteligência virtuais se concentravam em cerca de uma dúzia de concorrentes e as unidades de negócios em seus concorrentes específicos e suas tecnologias emergentes. Sistemas alicerçados no Lotus Notes proporcionavam às equipes bases de dados para discussão on-line, e davam a executivos e analistas amplo acesso às bases de dados. As equipes utilizavam tecnologia de internet para acessar fontes externas e tecnologias de intranet para fazer as atualizações.

Além das lições aprendidas no projeto piloto, foi possível identificar um ciclo de inteligência competitiva, no qual as informações obtidas por meio de perguntas-chaves, denominadas também de “Tópicos Fundamentais de Inteligência” ou KITs, eram coletadas, analisadas e disseminadas por toda IBM. (BEHNKE e SLAYTON, 1998).

Ainda conforme os autores, essas lições foram avaliadas e o programa foi refinado, e a inteligência competitiva se tornou parte da cultura corporativa da empresa por meio da manutenção de redes de inteligência, profissionalização da IC através de treinamentos e planos de carreiras, e pelo repasse de inteligência acionável.

Segundo Behnke e Slayton (1998), cinco fatores foram fundamentais para o sucesso alcançado pela IBM no aumento da eficácia de seu processo de inteligência competitiva. Estes fatores estão listados de maneira resumida abaixo:

- O patrocínio do CEO, ajudou a acelerar a trajetória do programa;

- O declínio financeiro e a chegada do novo CEO fizeram com que todos se concentrassem na concorrência;
- Procura de orientação de especialistas e consultores externos para a melhoria das práticas da empresa;
- As equipes virtuais se uniram para enfrentar os desafios competitivos. A reunião de pessoas de várias unidades de negócios e variedades de habilidades contribuiu para o processo;
- Ao repassar atualizações oportunas as equipes de inteligência ganharam credibilidade junto à alta gerência.

Os autores terminam dizendo que o objetivo de IC da IBM é a inteligência acionável e para isso é necessário fazer uma pergunta: “E agora?“, pois esta leva a uma inteligência focada e a uma ação, que conduz uma vantagem competitiva.

4.3 Lexis-Nexis

No artigo publicado em 2000, Hans Gieskes, presidente e CEO do Lexis-Nexis, relatou qual a importância da inteligência competitiva para sua empresa e como ela é usada em um mercado dinâmico de informação on-line.

O Lexis-Nexis é uma organização global que oferece a seus clientes ferramentas de informação altamente estruturadas e serviços de apoio à decisão para profissionais da área jurídica, empresarial e governamental. O grupo é formado por empresas que operam com Lexis Publishing (área jurídica) ou a unidade de negócios Nexis (mercado empresarial, governamental e acadêmico). (GIESKES, 2000).

Na época o grupo tinha 1,8 milhão de assinantes e cerca de dois terços do total de estudantes americanos tinham acesso ao sistema Lexis-Nexis nos computadores das universidades. O autor relata que cerca de metade dos negócios da empresa eram on-line e a outra metade era de livros, CD-ROMs, boletins e outros, todos os documentos acessáveis eram armazenados em doze computadores de grande porte.

Gieskes (2000) revela que com a mudança no comportamento de clientes do mercado de informações on-line, os quais começam a fazer suas próprias buscas, e com uma concorrência acirrada, a inteligência competitiva passa a ser muito importante e parte integral do desenvolvimento estratégico do grupo Lexis-Nexis.

O autor afirma que IC é qualquer informação ou conhecimento que mantém a empresa competitiva, podendo ser inteligência sobre clientes, desenvolvimento de

produtos, novas tecnologias, e outras, sendo assim o grupo Lexis-Nexis, coleta informações sobre seus concorrentes e o que acontece no mercado, usando-as em seu benefício.

No Lexis-Nexis a inteligência competitiva é formada por dez pessoas que estão dentro das unidades de negócios e por sistemas eficazes que proporcionam informações competitivas e atualizadas. Gieskes (2000) afirma que dentre os dois, o mais importante são as pessoas, pois são elas que avaliam e relacionam os dados com outros dados e com ideias.

Segundo o autor a organização faz dois tipos de IC, uma tática, voltada para produtos, marketing e vendas, e outra estratégica, voltada à alta gerência para tomada de decisões. Portanto, ao financiar o desenvolvimento de um produto, a empresa emprega inteligência competitiva levantando uma questão sobre o que estão fazendo os concorrentes, e realizando análises SWOT e de cenários dos competidores, as quais são atualizadas a cada trimestre com o intuito de saber quais são suas estratégias e como elas afetarão os negócios do grupo.

Gieskes (2000) relata que para a coleta de informações os funcionários de vendas e marketing são fontes importantes, pois recolhem informações de concorrentes por meio de clientes, que são filtradas, validadas, disponíveis para elaboração de estratégias e depois acessíveis aos funcionários.

Ainda de acordo com o autor, programas de incentivos ajudam a descobrir informações que possam ser usadas nas análises competitivas, e essas recompensas são também uma forma de *feedback*¹² aos funcionários, pois mostra que a informação foi útil e ajudou a tomar uma decisão.

Para difundir as informações, o grupo Lexis-Nexis, recorre à tecnologia e a encontros pessoais nos quais a alta gerência é informada sobre concorrente e mercado. Essas informações são transmitidas por meio de correio eletrônico e no site de internet da empresa existe uma área de intranet, a qual está à disposição de todos os funcionários do grupo espalhados pelo mundo. (GIESKES, 2000).

O autor também cita a utilização de ferramentas inteligentes que permitem aos consultores de IC o acompanhamento diário de assuntos que saiu na imprensa dos concorrentes e da própria organização, além da utilização do sistema dossiê de empresas, o qual oferece uma visão dinâmica de uma certa empresa, como sua sede,

¹² Termos derivados do inglês. *Feedback* significa dar resposta de um determinado acontecimento

situação financeira, quantidade de funcionários, suas marcas, produtos, situação jurídica, patentes e direitos autorais. Essas informações são atualizadas instantaneamente nos sistemas e disponibilizadas aos funcionários.

Segundo Gieskes (2000) existe uma diferença entre inteligência empresarial e inteligência competitiva, onde destaca que IC tem a ver com pessoas e dados externos, e inteligência empresarial tem a ver com sistemas e base de dados relativos de clientes, e o autor acredita que com a integração dessas duas inteligências, as empresas terão sucesso e se tornarão poderosas.

Outra questão que é considerada pelo autor como um chaveiro de efeitos, é a gestão do conhecimento, que para Gieskes (2000) esta é a combinação de tudo o que sua equipe transmite por meio de dados externos extraídos de outras fontes. Sendo assim, o autor descreve que para uma empresa continuar crescendo em um mercado com mudanças rápidas, o conhecimento é importante e a IC é fundamental para elaborar e executar estratégias adequadas.

4.4 Avnet

Em uma palestra realizada em março de 2000 em ocasião da 15ª Reunião Anual da SCIP, o vice-presidente sênior da Avnet, John H. Hovis, descreve a evolução da inteligência competitiva ocorrida na empresa.

A Avnet é uma das maiores distribuidoras de componentes eletrônicos, equipamentos para computadores, periféricos, software e serviços correlatos do mundo, está listada na Bolsa de Valores de Nova York e em 1999 as vendas somaram US\$ 10 bilhões. (HOVIS, 2000).

A equipe de inteligência competitiva da Avnet, denominada *Business Information Office* (BIO), Escritório de Informação de Negócios em português, possui oito membros e é gerenciada por Andre Gib, ex-diretor do conselho da SCIP e sua responsabilidade na empresa é manter os altos executivos espalhados pelo mundo, informados sobre as ações dos principais concorrentes. Segundo Hovis (2000) esta equipe é estruturada em três grupos operacionais:

- Grupo líder em gestão da cadeia de suprimentos;
- Grupo que forma o mercado emergente de computação embutida;
- Grupo líder de lucratividade no mercado de servidores para empresas de porte médio.

A unidade de inteligência competitiva da Avnet também está envolvida com a equipe de aquisições, pois uma das estratégias da Avnet é de crescimento por meio de aquisição. Para a Avnet a IC é uma atividade de estratégia, que é responsável por iluminar os alvos e ajudar a compreender como está sendo executada essa estratégia, proporcionando vantagem competitiva a empresa. (HOVIS, 2000).

O autor relata que para o alcance do sucesso da organização é preciso ter eficácia estratégica e organizacional, ou seja, entender o que se deve fazer interna e estruturalmente para concorrer com os competidores e obter resultados financeiros e operacionais.

Segundo Hovis (2000) o programa de inteligência competitiva da Avnet foi implantado em 1997, até este período, o planejamento estratégico era pouco e não existia nenhuma atividade de pesquisa ou inteligência. Em 1998 as pesquisas bibliográficas eram limitadas e o planejamento estratégico era uma atividade independente. No ano de 1999 o sistema de inteligência competitiva foi implementado e neste período o planejamento estratégico estava bastante desenvolvido. O autor revela que o passo seguinte está no sentido de ter um sistema de gestão estratégica abrangente e eficaz funcionando com total integração.

De acordo com o autor o sistema de gestão estratégica da Avnet possui quatro elementos:

- *Planejamento estratégico global & sistema de gestão:* Por meio da intranet corporativa, o acesso a este processo espalha-se pelo mundo;
- *Sistema de informações executivas:* Este processo propicia aos presidentes operacionais do grupo uma clara compreensão dos imperativos estratégicos;
- *Planejamento e análise de negócios/indicadores de desempenho:* Este é o mecanismo de auditoria do processo de planejamento estratégico;
- *Relação com os investidores:* O papel deste processo é a comunicação externa com os investidores e potenciais acionistas sobre o desempenho estratégico e vantagens competitivas.

Todos os dados e informações de planejamento operacional estão localizados na intranet no sistema de Informações executivas (SIE) oferecendo um “painel de controle” aos presidentes de grupo e ao CEO para acompanhar diariamente o plano estratégico. (HOVIS, 2000).

Ainda segundo o autor a inteligência competitiva da Avnet está imbricada no âmbito organizacional da empresa, é composta por diretores nas Américas, Europa e

Ásia que são responsáveis por trabalhar com os analistas fazendo acompanhamento do desempenho financeiro, *commodities*¹³, comércio eletrônico, e foco em diferentes áreas tecnológicas.

Toda a equipe de IC é responsável por fornecer informações que proporcionam um panorama geral e aprofundado sobre ameaças e oportunidades que o mercado apresenta, e em reuniões trimestrais de planejamento estratégico de longo prazo, estas informações são relacionadas às competências e fraquezas da empresa com o intuito de proporcionar vantagem competitiva, inclusive nos mercados em que a empresa deseja atuar. (HOVIS, 2000).

Ainda nestas reuniões periódicas são abordados temas sobre os concorrentes indiretos, os que produzem produtos substitutos que suprem o ramo de serviços para fabricação de componentes eletrônicos, entrada de concorrentes novos ou marginais, a pressão da base de fornecedores, a micro e macroeconomia do ambiente em que a empresa está inserida e atualizações do estado da internet e *e-business*¹⁴.

O autor revela que a equipe de IC da Avnet utilize ferramentas e técnicas de análises como o *benchmarking*, análise setorial, análise de rede de contatos, análise de demonstrativo financeiro, análise multiponto da concorrência, análise SWOT entre outras, e mesmo fazendo uso de todas essas ferramentas o trabalho realizado é árduo. O autor também afirma que o profissional de IC em uma empresa consegue exercer impacto sobre a alta gerência, e para que isto ocorra, o mesmo precisa ser criativo, inovador, assumir riscos e trabalhar arduamente.

Segundo Hovis (2000) o processo de IC na Avnet possui os seguintes elementos: planejamento; coleta; análise; avaliação; recomendação; e disseminação. Para exercer impacto e o sucesso de um processo de IC é preciso alcançar credibilidade dentro da empresa, “vender” a ideia do que se trata a inteligência competitiva para o planejamento estratégico nos dias atuais e fazer recomendações.

As ferramentas e técnicas podem ser empregadas para conduzir a análise e fazer avaliações, mas não proporcionam as recomendações, estas são feitas pelos profissionais de IC para orientar a equipe da alta gerência da empresa a agir em função de um conjunto de informações acionáveis. (HOVIS, 2000).

¹³ Termos derivados do inglês. *Commodities* significa mercadoria de baixo valor agregado.

¹⁴ Termos derivados do inglês. *E-business* significa negócios eletrônicos, são efetuados geralmente pela internet.

4.5 Xerox

A Xerox Corporation, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, dominou o mercado por mais de dez anos. No entanto, a arrogância em achar que eram os donos do pedaço por serem inventores de tecnologia, não se incomodaram quando, na década de 70, os japoneses lançaram no mercado suas copiadoras. Isto fez com que a Xerox se defrontasse com os desafios competitivos e despertasse para a concorrência, a qual fez sua participação de mercado reduzir pela metade. (VEZMAR, 1996).

No artigo publicado pela *Competitive Intelligence Review*, a autora revela que, em um esforço para a empresa recuperar seu lugar no mercado, o CEO, David Kearns, por meio do *benchmarking*, visitou a empresa Fuji Xerox e observou os processos de qualidade japoneses, e vendo seu sucesso, lançou a própria estratégia de qualidade, que contribuiu para a Xerox retomar a fatia de mercado e se tornar líder do ramo.

VeZmar (1996) relata que a operação de inteligência competitiva mostrou que a empresa tinha que melhorar a satisfação do consumidor e a qualidade, criando assim a: Garantia de Qualidade Total. Com a ajuda dos grupos de foco foi possível verificar que os clientes descontentes não queriam uma garantia de devolução de dinheiro, mas sim uma garantia firme de substituição, uma assistência do produto.

A autora revela que por meio dessa informação, a Xerox novamente fez análises comparativas, e formulou uma garantia, que dentro de três anos, caso o cliente não estivesse satisfeito com o produto adquirido, o mesmo seria substituído sem ônus. Isso fez com que mais de 80 mil clientes procurassem os produtos e serviços da Xerox, e a substituição foram de poucas máquinas, revelando que a melhor defesa é uma ofensiva.

Para manter a dianteira e estar atentos, VeZmar (1996) descreve que a inteligência competitiva da Xerox funciona em três níveis para obtenção de informações:

- Globalmente, as divisões de negócios da Xerox buscam informações que possam afetar os planos de longo prazo ou estratégicos;
- Nacionalmente, as operações de clientes coletam e utilizam a inteligência competitiva;

- Localmente, as unidades de negócios com clientes, coletam e interpretam dados locais por meio de seus gerentes de mercado.

Segundo a autora, as informações obtidas nesses níveis são catalogadas em quatro categorias principais: empresas, produtos, canais e mercado. Elas auxiliam os tomadores de decisões a se anteciparem e a neutralizarem os movimentos dos concorrentes por meio de perguntas como: “O que nossos concorrentes estão preparando? Quais as patentes que estão registrando? Em que fusões e alianças estratégicas estão envolvidos?”

As informações são de domínio público e são coletadas pela internet por buscas online, feiras de negócios, informações bibliográficas e pesquisas de fontes especializadas no setor. Para a Xerox a inteligência competitiva é um ciclo com quatro fases, onde se coleta, organiza, analisa e coloca em ação a informação. (VEZMAR, 1996).

A autora revela que a Xerox possui um laboratório de avaliação competitiva para descobrir tudo o que for possível sobre os concorrentes, este laboratório examina os produtos dos competidores. Compram, desmancham e emitem relatórios minuciosos dos produtos aos engenheiros para entender seus pontos fortes e fracos, não para imita-los mais sim para entender sua tecnologia, aprender com ela e liderar o mercado.

VeZmar (1996) ressalta a importância de se conhecer os concorrentes, pois a toda hora novos atores chegam ao mercado. Empresas que não eram concorrentes podem ocupar posição de destaque e concorrentes antigos podem desaparecer.

Para ficar à frente das tendências, a Xerox obtém informações dos especialistas, seus representantes de vendas e seus clientes, por meio da Linha Direta Competitiva, a qual permite que o pessoal de vendas ligue e informe onde a concorrência está localizada, onde estão os potenciais clientes, seus ramos, quais aplicativos utilizam e até se compram dos concorrentes. Estas informações são inseridas em uma base de dados competitiva, acessível a toda força de vendas por meio de seus laptops, onde gerentes de marketing podem desenvolver estratégias e os representantes de vendas preverem as necessidades de seus clientes. (VEZMAR, 1996).

Tornar a inteligência competitiva parte da função de marketing e de todas as atividades da empresa, assegurar que os dados certos cheguem às pessoas certas e envolver os altos executivos no uso de inteligência empresarial é uma das

recomendações da autora, e ligue-a a cada operação que possa ser afetada por ações competitiva. É importante conhecer o ambiente e não ignorar qualquer força concorrente. Uma vez tendo a informação em mãos, use-a.

4.6 Análise comparativa dos estudos de casos

Com os estudos de casos relatados neste capítulo foi possível realizar uma análise comparativa entre os mesmos e levantar elementos importantes que as empresas utilizaram para implantar a inteligência competitiva. Também foi possível identificar como elas aplicam a IC, quais os métodos, as pessoas envolvidas, a existência de pontos em comum, os aspectos de maior e menor relevância, o motivo que as levaram a desenvolver um SIC e qual o objetivo a serem alcançados, conforme é demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Análise dos elementos relacionados aos estudos de casos (continua)

ELEMENTOS PARA IC	EMPRESAS				
	PROCTER & GAMBLE	IBM	LEXIS-NEXIS	AVNET	XEROX
MOTIVO DE IMPLANTAÇÃO	Crescimento lento e estrutura organizacional complexa e excessiva	Perda de mais de US\$ 14 bilhões no período de 1993-1994.	Mudança no comportamento de clientes e concorrência acirrada	Pouco planejamento estratégico, pesquisa ou inteligência.	Desafios competitivos dos produtos japoneses e redução da participação de mercado
OBJETIVOS	Criar marcas globais melhores, inovar, capitalizar o conhecimento, a capacidade e o compromisso pessoal	Satisfação do consumidor, novo foco nos competidores e mudança cultural da empresa	Saber quais são as estratégias dos concorrentes e como elas afetarão os negócios da empresa	Manter os altos executivos da empresa informados sobre ações dos principais concorrentes	Melhorar a satisfação do consumidor e a qualidade dos produtos por meio da Garantia de Qualidade Total
PESSOAS ENVOLVIDAS	Alta gerência, analistas e especialistas de IC	Equipes virtuais de IC, executivos, rede de consultores externos, equipe de vendas, marketing e produção	Equipe de IC, alta gerência, funcionários de vendas e marketing	Equipe de IC, equipe de aquisições, alta gerência, executivos, analistas, rede de contatos e diretores	Equipe de IC, CEO, especialistas, equipe de vendas e clientes
CICLO DE IC	Planejar, coletar, analisar e disseminar	Planejar, coletar, analisar e disseminar	Planejar, coletar, analisar e disseminar	Planejar, coletar, analisar, avaliar, recomendar e disseminar	Planejar, coletar, organizar, analisar e disseminar.
INFORMAÇÕES PARA IC	Clientes, produtos e concorrentes	Clientes, mercados, concorrentes e tecnologias emergentes	Concorrentes, mercado, clientes, produtos, tecnologias	Concorrentes, desempenho financeiro, <i>commodities</i> , comércio eletrônico, tecnologias, produtos substitutos, micro e macroeconomia do ambiente e fornecedores	Produto, empresas concorrentes, canais, mercado, patentes, tecnologia, clientes

Quadro 4 - Análise dos elementos relacionados aos estudos de casos (conclusão)

ELEMENTOS PARA IC	EMPRESAS				
	PROCTER & GAMBLE	IBM	LEXIS-NEXIS	AVNET	XEROX
MÉTODOS DE ANÁLISES	Análises comparativas e multissetorial, planejamento de cenários e análise estratégica	Análises dos concorrentes	Análise SWOT e análise de cenários	Análise SWOT, <i>benchmarking</i> , análise setorial, análise de rede de contatos, análise de demonstrativo financeiro, análise multiponto da concorrência e outras	<i>Benchmarking</i> e análises comparativas
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Internet, intranet e meios eletrônicos de publicação e comunicação	Sistemas do Lotus Notes, banco de dados, internet, intranet	Bando de dados, correio eletrônico (e-mail), internet, intranet, ferramentas inteligentes de IC e Dossiê de Empresas	Sistema de Informações Executivas, internet, <i>e-business</i> , intranet e painel de controle	Internet e banco de dados
CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	Elementos culturais fortes, treinamento de pessoal promovendo colaboração, transparência, confiança e confrontação construtiva	Marketing interno, profissionalização da IC, treinamentos, planos de carreiras e repasse de inteligência acionável	Programas de incentivos para adquirir informações, feedback aos funcionários	Inteligência imbricada no âmbito organizacional	Mudanças de atitudes e visão em relação a concorrência, inteligência como parte de todas as atividades da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com o exposto no Quadro 4 é possível verificar que o motivo pelo qual as empresas implantaram a inteligência competitiva, em sua maioria são semelhantes, diferenciando apenas em alguns pontos. A semelhança encontrada está na concorrência acirrada que leva as organizações a terem uma redução de mercado e perdas de lucro. Pouco planejamento estratégico e uma estrutura organizacional complexa são motivos encontrados na empresa Avnet e na Procter & Gamble respectivamente.

Além da obtenção de informações sobre os competidores e suas ações de negócios, a análise revela outros objetivos a serem alcançados pela inteligência competitiva nas organizações estudadas, tais como a satisfação dos consumidores, a mudança cultural, criação de marcas e a capitalização do conhecimento.

Para alcançar os objetivos pretendidos, as empresas referenciadas nestes casos, coletaram dados e informações relevantes sobre clientes, concorrentes, produtos, mercados, tecnologias, fornecedores e outros de acordo com sua atuação no mercado e conforme o setor em que as mesmas estão inseridas.

Os estudos de casos revelaram que todas as pessoas da organização estão envolvidas no processo de inteligência competitiva, seja direta ou indiretamente, sendo estas a principal fonte de informação. As equipes de IC integram analistas, especialistas, funcionários de vendas, marketing, produção, executivos, consultores externos, equipe de aquisições e clientes.

A alta gerência aparece nas cinco empresas em questão, sendo esta muitas vezes responsável pelo patrocínio dos sistemas de inteligência competitiva e pelas tomadas de decisões estratégicas.

Nota-se que as empresas analisadas se utilizaram de quatro passos do ciclo de IC semelhantes, são eles: o planejamento, a coleta, a análise e a disseminação, porém outras etapas foram observadas, na empresa Avnet também são utilizadas fases de avaliação e recomendação, e na Xerox é acrescentada ao processo a etapa de organização das informações.

Conforme demonstrado na teoria, o ciclo de inteligência competitiva possui fases que podem divergir entre os autores e até mesmo entre as empresas, uma vez que estas utilizam-se das etapas que mais se adequam a suas finalidades.

As análises dos dados e informações coletados pelos profissionais de IC, foram realizadas por meio de várias técnicas e métodos utilizados de acordo com o foco de cada empresa, o que se verificou foi que as empresas se valeram de técnicas variadas

para se chegar ao seu objetivo. O *benchmarking*, a análise SWOT, o planejamento de cenários, análises comparativas, análises setoriais e análises dos concorrentes são métodos utilizados pelas empresas e as mesmas aparecem simultaneamente em mais de uma delas.

Para apoio ao processo de inteligência competitiva e todas suas etapas, a tecnologia da informação foi utilizada nas empresas por meio de ferramentas como a internet, intranet, banco de dados, meios eletrônicos de comunicação e publicação, *e-business*, ferramentas inteligentes, e sistemas como é o caso da IBM que utiliza sistemas do Lotus Notes, a Lexis-Nexis que utiliza o dossiê empresarial para oferecer uma visão dinâmica de certa empresa e a Avnet que insere os dados no sistema de informações executivas (SIE) para presidentes de grupos e CEO acompanharem as estratégias da organização.

Em relação a cultura organizacional das empresas examinadas é perceptível que existiram algumas mudanças, e estas foram direcionadas para o compartilhamento das informações e repasse de inteligência acionável, de maneira eficaz e abrangente para a valorização do funcionário por meio de investimentos em treinamento, plano de carreira e de incentivos entre outras.

Por meio dos estudos de casos analisados na pesquisa foi possível identificar pontos onde existe conformidade entre a teoria e a prática de IC aplicados nas empresas:

- Apoio e patrocínio da alta administração. É o ponto de partida para qualquer SIC que se pretenda implementar.
- Cultura organizacional da empresa direcionada para a inovação e compartilhamento de informações;
- Definir objetivos e focos, pois um SIC não é feito para atender a todos, ele é focado principalmente na alta administração.
- As pessoas são a fonte de informação mais importante no processo de IC, sendo necessário, portanto, disponibilizar canais de comunicação na empresa para coleta e disseminação da informação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores convivem atualmente com um paradoxo bastante estimulante: a enxurrada de informações e a indispensabilidade de informação útil para fundamentar os processos de tomada de decisão.

Nesse contexto surge a inteligência competitiva (IC), como uma metodologia ou recurso à serviço das empresas para fazer frente às mudanças rápidas e constantes que o mundo vem sofrendo e os desafios que essas transformações trazem para as empresas e seus gestores, valendo-se dessas informações que quando coletadas e analisadas de maneira correta pelos profissionais da inteligência, trazem vantagens competitivas às organizações.

Conclui-se com o término desse trabalho que a Inteligência competitiva é um tema com literatura abundante com boas contribuições no que se referem a conceitos, história, processos, entre outros.

Todavia foram observadas poucas obras que tratam sobre a relação desse tema com outros assuntos ligados à gestão organizacional como: gestão do conhecimento, gestão da informação, capital intelectual, entre outros. O que se notou foi o intuito de diferenciar a IC destas outras áreas de gestão e não buscar a relação entre os temas. Visto que isto é de fato relevante, pois em um primeiro momento muitos confundem os temas em questão, e isto também ajudou a autora no clareamento de suas ideias.

Com relação a prática de IC nas organizações, percebe-se que o tema é mais restrito, visto que envolvem informações confidenciais, pouco é liberado para estudo ou apresentação em trabalhos acadêmicos. Obra que se difere neste contexto é a escrita por Prescott e Miller – Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

Diante desse cenário, através do consenso entre a teoria analisada nesse trabalho e a prática por meio dos estudos de casos, constata-se que a maioria dos conceitos de IC citados são aplicáveis nas organizações. Portanto, o processo de inteligência competitiva na prática segue o que é proposto na literatura, variando somente no número de etapas de IC.

Nesse contexto é possível apresentar diretrizes que podem ser utilizadas como paradigmas em um processo de implantação da IC nas empresas, tais como: o motivo

de implantação da inteligência competitiva; os objetivos a serem alcançados; as pessoas que estarão envolvidas no processo de IC; as informações relevantes e necessárias; os métodos e modelos de análises empregados; a utilização de tecnologia da informação; a cultura e comportamento organizacional direcionados para o compartilhamento e repasse de informação e inteligência acionável e as etapas do ciclo de inteligência competitiva.

Findo do trabalho considera-se que devido às mudanças constantes do mercado globalizado, o processo de IC quando aplicado nas empresas se torna contínuo, ou seja, tem começo, meio, mas não tem fim, por isso não existe um modelo único que deva ser adotado. Cada organização está livre para rever processos e buscar o que mais se adequa ao seu negócio e à sua realidade.

A respeito do sistema de inteligência competitiva (SIC) nas empresas, o que se viu neste trabalho é que o profissional de inteligência precisa ter um perfil proativo, ter visão de negócios, boas relações internas e muito poder de análise.

Através das bibliografias relacionadas com a IC e dos estudos de casos analisados, é possível constatar que a maioria dos conceitos, são perfeitamente aplicáveis nas organizações atuais e sua implantação são fontes de vantagem competitiva no mercado, tornando a IC indispensável para a permanência de qualquer empresa e sua colocação no mercado diante a enorme quantidade de informações. Onde empresas que se utilizam de um SIC se destacam frente aos seus concorrentes.

Devido à dificuldade de literatura sobre casos de sucesso de empresas que se utilizam da IC para obter vantagens no mercado competitivo, e por existirem vários assuntos interessantes relacionados a este tema que contribuirão para a área de gestão empresarial, para trabalhos futuros pode-se citar:

- A aplicação de IC em empresas de pequeno porte;
- Devido à interdisciplinaridade do tema inteligência competitiva, buscar a relação dos conceitos de IC com outras áreas do conhecimento organizacional como, por exemplo, a gestão do conhecimento, a gestão da informação, o capital intelectual, entre outros; visto que a área de IC não pode ser implantada de forma isolada;
- Como valorizar e reter o capital humano, a fim de transforma-lo em vantagem competitiva para as organizações;
- A ética no processo de inteligência competitiva nas organizações. Até onde vai o limite entre ética, valor e vantagem competitiva?

- Contribuições práticas de sucesso da implantação do processo inteligência competitiva no mercado brasileiro.

Observa-se que por meio de uma maior abertura das empresas envolvidas nos processos de inteligência competitiva, enriquecerá de maneira substancial o paralelo entre teoria e prática da inteligência competitiva nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC) **Perguntas Frequentes**. ABRAIC, 2015. Disponível em: <<http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25#>>. Acesso em: 16/10/2015.
- BARCLAY, Rebecca O.; KAYE, Steven. Gestão do conhecimento e funções de inteligência: uma relação simbiótica. In: MILLER, Jerry P (Organizador); e Business Intelligence Braintrust. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. P. 181-195.
- BARRANCOS, Jacqueline E.; DUARTE, Emeide N. **Inteligência Competitiva e as Práticas de Gestão do Conhecimento no Contexto da Administração e da Ciência da Informação**: revelações da produção científica. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 107-126, nov. 2013. ISSN 1518-2924. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p107>>. Acesso em: 10/09/2015.
- BEHNKE, Lynn; SLAYTON, Paul. Formando uma função de inteligência competitiva na empresa, o caso da IBM. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 55-66.
- CANONGIA, Claudia et. al. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento**: instrumentos para a gestão da inovação. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.11, n.2, p.231-238, mai. - ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>. Acesso em: 10/09/ 2015.
- CAPUANO, Ethel Airtton et al. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/02.pdf>>. Acesso em: 12/10/2015.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. **A nova riqueza das organizações**: os capitais do conhecimento. *Revista TN Petróleo – Ano III – 2000 – Número 16*. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B4348A601-CD08-4972-B822-D00D470C0D4C%7D/A%20Nova%20Riqueza%20das%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 03/11/2015.

- COELHO, Paulo T.; BOLONHA, Paulo F. *Gestão de desenvolvimento competitivo: atuação do Relações-públicas em programas de gestão do Conhecimento*. Bauru: Unesp, 2014. TCC. Disponível em: <<http://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/118694/000794443.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16/10/2015.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. Tradução: João Carlos Hoehne. São Paulo: LitteraMundi, 1999. Cap. 1
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 237p. Cap. 1 e 2.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron, 1998. Cap. 2 e 3.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 2.
- GALVIN, Robert W. Inteligência competitiva na Motorola. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 143-149.
- GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**: como capturar, armazenar, analisar informações de marketing, e tomar decisões num mercado competitivo. São Paulo: Madras, 2001. Cap. 1.
- GIESKES, Hans. Inteligência competitiva na Lexis-Nexis. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 93-107.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 3, 6 e 7.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio competitivo. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Cap. 1 e 2.

GUTIÉRREZ, Mario P. M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Organizadora). *Inteligência, Informação e conhecimento em corporações*. Brasília IBICT, UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia,%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 15/09/2015. P. 117-138.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 377p. Cap. 1.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução: All Tasks. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Cap. 1.

HOHHOF, Bonnie. O mercado da tecnologia da informação. In: MILLER, Jerry P (Organizador); e Business Intelligence Braintrust. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. P. 157-179.

HOVIS, John H. IC na Avnet: Impactos nos resultados. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P.108-124.

MENDES, Andréa L. L; MARCIAL, Elaine C. (Coord.); FERNANDES, Fernando C. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2010. Cap. 3.

MILLER, Jerry P. (Organizador); e Business Intelligence Braintrust. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap. 1, 2, 5 e 8.

_____. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: MILLER, Jerry P. (Organizador); e Business Intelligence Braintrust. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. P. 53-65.

_____. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atua. In: MILLER, Jerry P. (Organizador); e Business Intelligence Braintrust. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. P. 31-52.

MILLER, Stephen H. As empresas ficam espertas. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e*

práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P.11-15.

MINTZBERG, Henry et. al. **O processo da estratégia**: conceitos, contexto e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 1.

MONTEIRO, Nabor A.; FALSARELLA, Orandi M. **Um modelo da gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais**. *Perspectivas em Ciências da Informação*, v. 12 n.2, p.81-97, mai. / ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a06.pdf>>. Acesso em: 30/10/2015.

NATSUI, Érica. *Inteligência competitiva*. São Paulo: USP, 2002. TCC. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Erica%20Natsui.pdf>. Acesso em: 15/10/2015.

NOLAN, John A.; QUINN, John F. Inteligência e segurança. In: MILLER, Jerry P (Organizador); e Business Intelligence Braintrust. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. P. 229-249.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Irotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Cap. 1 e 3.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991. Cap. 1 e 4.

PASSOS, Alfredo. **“Inteligência Competitiva” é crucial para empresas**. *Época Negócios*. 17/11/2011. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI22596-16366,00-INTELEGENCIA+COMPETITIVA+E+CRUCIAL+PARA+EMPRESAS.html>>. Acesso em: 13/10/2015.

PEPPER, Jonh E. Inteligência competitiva na Procter & Gamble. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.P. 43-54.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e de concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica: Jorge A. Garcia Gomes. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. Cap. 1.

- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução: Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica: Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Cap. 1
- PRESCOTT, John E. Inteligência competitiva – lições das trincheiras. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 17-38.
- _____; MILLER, Stephen H. (Organizadores). **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados**. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Parte 1.
- QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Organizadora). *Inteligência, Informação e conhecimento em corporações*. Brasília IBICT, UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia,%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 15/09/2015. P. 73-98
- REZENDE, Denis A. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, Kira (Organizadora). *Inteligência, Informação e conhecimento em corporações*. Brasília IBICT, UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia,%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 15/09/2015. P. 257-276.
- REZENDE, Yara. **Informação para negócios**: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a08v31n1.pdf>>. Acesso em: 25/10/2015.
- SANDMAN, Michael A. Técnicas e Modelos Analíticos. In: MILLER, Jerry P (Organizador); e Business Intelligence Braintrust. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. P. 93-119.
- SANTIAGO JR, José R. S. **Gestão do conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004. Cap. 1.
- SANTOS, Flávio M. R. dos; SOUZA, Richard P. L. de. **O conhecimento no campo de engenharia e gestão do conhecimento**. Perspectiva em Ciência da

Informação, v. 15, n. 1, p. 259-281, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n1/15.pdf>> Acesso em: 11/03/2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. Revisão técnica: Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Heide M. da. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em Organizações**: uma abordagem conceitual. *Revista de Iniciação Científica da FFC*, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007. Disponível em: <<http://revistas.marilia.unesp.br/index.php/ric/article/view/157/144>>. Acesso em: 12/10/2015.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 237 p. Cap. 1, 5 e 8.

_____. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 6.

TARAPANOFF, Kira (Organizadora). **Inteligência, Informação e conhecimento em corporações**. Brasília IBICT, UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia,%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 15/09/2015. Parte: I, II e III.

_____. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, Kira (Organizadora). **Inteligência, Informação e conhecimento em corporações**. Brasília IBICT, UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia,%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 15/09/2015. P. 19-35.

VALENTIM, Marta. L. P. **Inteligência competitiva em organizações**: dado, informação e conhecimento. *Data Gram Zero - Revista de Ciência da Informação*. Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf>. Acesso em: 05/11/2015.

_____. et. Al. **O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações**. *Data Gram Zero - Revista de Ciência da Informação*. Rio de Janeiro, v.4 n.3 jun. 2003. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/o_processo_inteligencia_competitiva.pdf>. Acesso em: 18/05/2016.

VEZMAR, Judith M. Inteligência competitiva na Xerox. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Organizadores). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 125-134.

XAVIER, Ricardo de A.P. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: Editora STS, 1998. Disponível em: <http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/capital_intelectual.pdf>. Acesso em: 07/09/2015. Cap. VI.