

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O RELATO DE DOIS CASOS BRASILEIROS¹

INTELEGENCIA COMPETITIVA: EL RELATO DE DOS CASOS BRASILEÑOS

Mônica Erichsen Nassif - mnassif@eci.ufmg.br

Doutora em Ciência da Informação pela UFMG. Professora da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Cristiana Elisa Ribeiro - cristiana.ribeiro@gmail.com

Mestranda em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Mário Lúcio Caixeta - caimar@terra.com.br

Doutorando em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Resumo

Este artigo apresenta e discute a prática da inteligência competitiva em duas organizações brasileiras. Apresenta alguns aspectos-chave tratados pela literatura sobre o tema e descreve os procedimentos metodológicos adotados para se conhecer os casos. Ao final, analisa os aspectos convergentes entre as duas experiências de inteligência competitiva, faz observações a respeito da metodologia adotada, e enfatiza a importância de se descrever e analisar os casos práticos de inteligência competitiva no Brasil, no sentido de dar subsídios ao ensino e à pesquisa a respeito desse tema.

Palavras-Chave

Inteligência competitiva; Inteligência estratégica; Monitoramento externo.

¹ Colaboraram com este artigo: Leonardo Moraes – doutorando em Ciência da Informação pela ECI/UFMG; Luiz Anselmo Junior – mestrando em Ciência da Informação da ECI/UFMG; Vitória Paiva - especialista em Gestão Estratégica da Informação pela ECI/UFMG.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo principal mostrar dois casos de inteligência competitiva nacionais, fazendo-se uma análise dos mesmos a partir dos parâmetros da literatura sobre esse tema. Discute também, por meio das questões existentes nas organizações analisadas, aspectos da prática e da teoria da inteligência competitiva, que podem ser consideradas por pesquisadores e profissionais atuantes nessa área.

Para dar início às discussões que se seguem é importante ressaltar que as atividades de gerenciamento da informação e do conhecimento têm sido consideradas por muitos autores como elementos do ambiente organizacional que favorecem o processo de aprendizagem e a consolidação do conhecimento organizacional. Para Choo (1998), por exemplo, o elemento determinante do sucesso ou do fracasso organizacional é a capacidade das organizações e de seus trabalhadores do conhecimento desenvolverem a compreensão sobre como criar, identificar e usar informação. As atividades de gerenciamento de informação devem ser implementadas no ambiente organizacional como um grupo de políticas, processos, procedimentos e estruturas que propiciem o

uso da informação de forma a promover a aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional.

A razão disso, no entender dos autores que tratam sobre temas especialmente relacionados à gestão de informação e do conhecimento, reside no fato de que a informação e o conhecimento desempenham papéis importantes no ambiente organizacional, principalmente no sentido de possibilitar que a organização tome consciência das mudanças e tendências do seu ambiente externo de negócios. Isso requer que a organização esteja constantemente alerta para as mudanças e variações em suas relações externas, visto que há uma dependência crítica entre a organização e o ambiente. Nesse aspecto, uma tarefa crucial da organização é perceber as mudanças mais significativas do ambiente, interpretar seus significados e desenvolver respostas apropriadas ao ambiente externo na forma de produtos ou serviços. De acordo com Santos e Beraquet (2001, p. 4):

Dessa forma, no contexto da busca de informações, consideradas estratégicas para um propósito, destaca-se a necessidade de uma seleção sistemática e otimizada das informações obtidas. Neste processo, aparentemente simples, o discernimento na recuperação sistemática de informações úteis e críticas é, no mundo globalizado, o fator determinante para a

competitividade da empresa e da força econômica dos países.

Na abordagem da literatura das ciências gerenciais, o ambiente organizacional é constituído por ambiente interno e ambiente externo². Para se compreender melhor como a literatura discorre sobre o ambiente organizacional, Canongia et al. (2001) apresentam uma subdivisão do mesmo, o qual se compõe de macro ambiente, cujos fatores externos que impactam a organização não são diretamente relacionados à sua atuação, tais como fatores políticos, econômicos, sociais, ambientais, regulatórios, normalizadores e de investimentos e micro ambiente, que apresenta fatores-chave diretamente ligados ao negócio da organização, como seus fornecedores, distribuição/comercialização, clientela, tecnologias de informação, produtos substitutos e representações de classe e competências externas. Por último, o ambiente organizacional é composto também pelo ambiente interno, ou seja, pela própria organização, cujos fatores-chave estão relacionados às competências internas, P&D, infra-estrutura, orçamento e finanças, liderança, modelo de gestão, competências essenciais, visão de futuro e monitoramento do meio de negócios.

² A Teoria da Organização discute profundamente sobre o ambiente organizacional.

A literatura sobre este tema, em geral, afirma que a organização é parte do seu ambiente (interno e externo) e que interage com ele, tanto como receptora de sinais advindos de fora quanto como transmissora de sinais internos. Os sinais do ambiente externo têm força suficiente para determinar as definições estratégicas das organizações, impondo mudanças significativas às suas atividades. Por essa razão, o ambiente externo deve ser constantemente monitorado, por meio das práticas de obtenção e análise de informação sobre o mesmo, para que a organização reconheça as tendências, oportunidades e ameaças do mercado. O investimento, nesse tipo de atividade, mostra-se como uma condição de superioridade organizacional em um meio de negócios e, conseqüentemente, como condição de sobrevivência.

Por esse motivo, essa literatura apresenta a prática de monitorar o ambiente externo de negócios como fundamental para as organizações delinearem as suas estratégias, principalmente quando formalizadas no espaço organizacional, de forma a responder às tendências do mercado. Segundo Gilad e Gilad (1988), em todas as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, executivos e empregados estão envolvidos, de alguma forma, em atividades que lhes possibilitem compreender os

elementos do ambiente externo. Tais atividades são detectadas em situações momentâneas relacionadas a projetos ou eventos específicos, sendo predominantemente de caráter informal.

Essa literatura tem como meta persuadir as organizações a institucionalizar atividades de acompanhamento do ambiente externo, como uma função organizacional importante, cuja essência está na informação processada. Kahaner (1996) afirma que monitorar o ambiente de negócios não exige altos investimentos financeiros ou recursos materiais, mas sim uma mudança de atitude com relação à informação, sendo importante identificá-la e organizá-la, tendo a consciência de que muito já existe no próprio ambiente organizacional interno.

A atividade de monitoramento do ambiente externo constitui-se, do ponto de vista teórico, em uma seqüência de atividades, conforme se seguem:

a) *Planejamento*

Essa etapa é o ponto de partida para o planejamento, implantação de atividades operacionais, levantamento de necessidades de informação, obtenção de informação e definição de fontes e indicadores de informação a serem consultados. As prioridades de informação podem ser

definidas a partir do conhecimento que a organização possui, *a priori*, dos eventos, fatos, oportunidades e ameaças existentes no ambiente. Essa fase pode ser desenvolvida utilizando-se de técnicas de análise estratégica, tais como Matriz SWOT, Cinco Forças de Porter, Fatores Críticos de Sucesso e outras. (TARAPANOFF, 2001). A partir disso, os resultados da análise estratégica podem ser “traduzidos” em necessidades informacionais, além daquelas especificadas pelas “pessoas chave” para a atividade de inteligência competitiva.

b) *Coleta de dados*

Nessa fase, inicia-se o processo de exploração do ambiente à procura de fontes de informação que forneçam dados relevantes para a organização, tanto no que se refere ao ambiente interno quanto ao externo. São as fontes de informação para negócios que devem dar os subsídios para que os dados necessários para se responder às necessidades informacionais sejam atendidas.

Daft e Weick (1984) dividem o ambiente organizacional em seis setores considerados importantes de serem monitorados, pois retratam os fatores do “ambiente externo” que exercem influência sobre as organizações:

- i. Setor cliente refere-se às organizações ou indivíduos que adquirem produtos fabricados pela organização (incluem-se aí organizações que adquirem os produtos para revenda);
- ii. Setor de concorrência abrange todas as organizações com as quais a empresa em questão compete no mercado;
- iii. Setor tecnológico inclui o desenvolvimento de novas técnicas e métodos de produção, inovação em materiais e produtos em pesquisa e desenvolvimento, para uma organização;
- iv. Setor regulatório envolve legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimento político nos diversos níveis de governo;
- v. Setor econômico abrange fatores relativos a mercados de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, balança comercial, dentre outros;
- vi. Setor sócio-cultural abrange valores sociais, populacionais, ética no trabalho e aspectos demográficos.

As fontes de informação são as equipes de vendas e de engenharia, canais de distribuição, fornecedores, encontros profissionais, empresas de pesquisa mercadológica, patentes, jornais e revistas comerciais, dentre outras. São sempre consideradas as fontes documentais, institucionais e pessoais.

c) *Análise*

Essa é, no entender de Kahaner (1996), a parte mais difícil do ciclo, uma vez que a análise requer grandes habilidades do

analista em avaliar a importância da informação, procurar modelos e aproximar-se de diferentes cenários com base no que ele apreendeu dos fatos. Essa avaliação deve levar em conta o impacto dos eventos do ambiente externo para a posição da organização.

d) *Disseminação*

Essa é a última etapa do ciclo e envolve a distribuição da informação, devidamente analisada e disponibilizada em um formato adequado, aos clientes do sistema, de acordo com as necessidades específicas de cada um. É o momento em que a informação chegará ao usuário devidamente analisada, contextualizada, com sugestões de possíveis cursos de ação, recomendações e argumentos lógicos e formatada em relatórios analíticos, discutidos em reuniões.

Como resultado do sucesso das atividades implantadas no ambiente das organizações, espera-se que as organizações, ao assimilarem as experiências dos clientes, dos concorrentes, dos parceiros e de todos os atores do ambiente externo, renovem o conhecimento da empresa e rejuvenesçam a visão sobre o negócio daqueles que compõem o gerenciamento da organização. Uma das principais funções da inteligência competitiva

é, segundo Gilad (2003), evitar que a organização crie convicções internas tão intensas a respeito de suas idéias e posições, que a leve a julgamentos e decisões inadequadas.

A literatura é detalhista e até mesmo repetitiva ao descrever o processo de inteligência competitiva e tem, ao longo do tempo, aprimorado, com a disseminação de resultados de pesquisas, as condições para que esse ciclo aconteça de forma cada vez mais eficaz no ambiente organizacional. Entretanto, a atividade de inteligência competitiva pode ter sucesso e trazer à organização os resultados esperados frente ao ambiente externo de negócios, como mostra, mesmo quando não segue rigidamente o processo tal como descrito, como será apresentado em um dos casos. Além disso, é possível se afirmar que a atividade de inteligência competitiva deve ser personalizada, procurando ser coerente com a cultura, a estrutura hierárquica, natureza, porte e pessoas de cada organização.

Uma questão ressaltada por Kahaner (1996) é o fato de que os estudos sobre o acompanhamento do ambiente organizacional costumam negligenciar o aspecto humano dessa atividade. O autor afirma que o perfil dos indivíduos envolvidos em atividades dessa natureza e,

principalmente, dos decisores das organizações, não é considerado como central. Para o autor, as características dos decisores, seu perfil e sua história profissional, bem como o seu comportamento, influenciam sobremaneira os focos de atenção sobre o ambiente de negócios. Além disso, é de fundamental importância saber quem são os profissionais que atuam com inteligência competitiva nas organizações.

Silva e Fernandes (1998) acreditam que os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações tendem a persistir em estratégias já consolidadas, em que ações bem sucedidas criam padrões de atuação que reforçam valores vigentes, propiciando “segurança” à organização. Entretanto, essa postura, longe de ser produtiva, impede que a organização e a própria equipe de inteligência competitiva invista em ajustes estratégicos profundos, o que pode resultar em seu declínio, além de levá-la a monitorar o ambiente a partir de idéias pré-concebidas, induzindo-a a selecionar informações em detrimento de outras que poderiam ser determinantes para uma mudança estratégica.

A grande contribuição introduzida pelos processos de inteligência competitiva foi o grau de importância da participação do elemento humano, fator fundamental e imprescindível, para garantir o sucesso da implanta-

ção de qualquer sistema de gestão estratégica de informação. Os registros, na literatura, de fracassos de sistemas corporativos de informações, sejam eles grandes ou pequenos, simples ou complexos, apontam, como causa principal, o fato desses sistemas não privilegiarem em todas as suas fases, a concepção, a implantação, a operação, o fator humano. A ênfase desses sistemas concentrou-se na tecnologia, como um fim em si mesmo. Em todas as técnicas, métodos e ferramentas apresentados neste trabalho, o registro que se tem é o de que a qualidade dos resultados obtidos nos processos de inteligência competitiva depende, única e exclusivamente, do grau de sinergia alcançado entre especialistas de informação, operadores dos sistemas, especialistas do assunto em estudo, aptos a interpretar, por exemplo, os sinais que emergem das cartas (SANTOS, 2000, p. 214).

Neste sentido, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC (2008) lança em 2008 o Programa de Certificação Profissional em Inteligência Competitiva, objetiva formar e melhorar as competências dos profissionais da área para que possam contribuir para aumento da competitividade das organizações e assim, contribuir para o desenvolvimento econômico do país. A justificativa para esse empreendimento se dá por haver uma demanda por profissionais capacitados para o exercício dessa atividade.

Outra questão importante diz respeito aos mecanismos utilizados pelas organizações de protegerem as suas

atividades de inteligência competitiva. É necessário que a informação que compõe a atividade de inteligência competitiva de uma organização seja protegida da ação da concorrência. Para isso, é necessário que se criem dispositivos de segurança a sistemas, documentos, locais e pessoas da organização. Além disso, é fundamental que os usuários da atividade de inteligência competitiva compreendam que possuem informação valiosa nas mãos e que muitas delas são de natureza confidencial, como afirmam Passos (2007), e Vaitsman (2001).

2 METODOLOGIA DA PESQUISA E APRESENTAÇÃO DE CASOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A atividade de inteligência competitiva ainda é recente no Brasil, explicitamente com esta denominação e seguindo as definições teóricas e conceituais discutidas em âmbito acadêmico. Entretanto, observa-se um movimento, tanto da literatura nacional a esse respeito, quanto de organizações, no sentido de implantar ou de aperfeiçoar as suas condições de acompanhar os movimentos do ambiente externo de negócios.

Os casos apresentados a seguir foram descritos e analisados por meio de uma pesquisa desenvolvida com os alunos de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da

Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, no segundo semestre de 2007. A pesquisa teve como objetivos levantar casos reais de inteligência competitiva em organizações sediadas em Belo Horizonte e analisar essas experiências a partir das premissas teóricas e conceituais relativas ao tema.

Foram contatadas seis organizações que possuem atividade de inteligência competitiva. Dessas seis organizações, três delas aceitaram participar da pesquisa. A escolha por fazer um contato direto com as organizações deu-se no sentido de possibilitar que as experiências de inteligência competitiva fossem analisadas com certo grau de profundidade e que os alunos conhecessem pessoalmente as pessoas e atividades desenvolvidas nessas organizações.

Definidas as três organizações, as pessoas contatadas em cada uma delas recebeu um grupo de alunos e responderem a um roteiro de entrevista, cujas perguntas tinham como objetivo conhecer a abrangência da atividade de IC na organização, usuários da informação produzida, a metodologia utilizada e a equipe envolvida.

Após o levantamento e análise dos dados obtidos pelos grupos de alunos, verificou-se que, em uma das organizações, desenvolviam-se atividades de obtenção, tra-

tamento e disseminação de informação sem realmente se fazer inteligência competitiva. Desta forma, das seis organizações contatadas, somente dois casos foram realmente conhecidos e serão apresentados e analisados a seguir, omitindo-se os nomes das empresas, dos entrevistados e das áreas de cada organização envolvida na atividade de inteligência competitiva. Os casos de inteligência competitiva aqui apresentados são desenvolvidos em uma instituição financeira e em uma empresa da área de energia, respectivamente.

No contexto da instituição financeira, a atividade de IC é considerada estratégica para a organização, ligada hierarquicamente à Presidência e à Direção Estratégica Organizacional, coordenada estrategicamente pela Gerência de Monitoramento Estratégico e Prospecção e operacionalizada de forma descentralizada pelas divisões de apoio e instrumentalização do sistema que gerencia o site de IC, produz informação e determina os níveis de acesso a cada uma delas, coleta dados do ambiente externo; pela divisão de monitoramento que produz informação analisada sobre concorrência; divisão de pesquisa que coordena a coleta de dados sobre o mercado via serviços terceirizados de pesquisas e que atende às demandas de todos os níveis da organização; e a divisão de *masters* que é uma área de apoio, com

foco em inovação de produtos e serviços da organização.

A princípio, todas as áreas da instituição são atendidas com informação advinda das atividades de inteligência competitiva, dando-se *suporte maior e focado nas áreas “negociais”*. O grande desafio relacionado à atividade de inteligência, na instituição, é estabelecer a convergência de todas as Diretorias e Unidades em torno da “função inteligência”, cujo objetivo é integrar e compartilhar práticas e esforços e com isso, consistentemente subsidiar os tomadores de decisão. De acordo com o entrevistado, *“essa é a condição essencial para se alcançar o papel primordial pela Inteligência: gerar recomendações para eventos futuros a partir da análise de dados do ambiente externo não facilmente percebidos”*.

Os principais grandes temas, tratados pela área de inteligência competitiva da instituição, têm o foco nos concorrentes e nos grandes movimentos do macroambiente, advindos mais especificamente do setor regulatório, que evidenciam a necessidade de se desenvolverem cenários. A área trata também de informação específica para as superintendências ligadas à IC, além de tratar sobre informação necessária para as agências ou gerências regionais da instituição.

Em linhas gerais, as atividades da área de IC da instituição bancária são as de identificação de usuários, setores e atividades da organização e suas respectivas necessidades informacionais; identificação e definição de fontes de informação para a coleta de dados que atendam às necessidades de informação; organização e tratamento dos dados, utilizando-se de sistemas, para que a informação chegue aos usuários, são utilizados *e-mail*, relatórios, análises e outros mecanismos não especificados.

O segundo caso levantado pela pesquisa é diferente do caso anterior, uma vez que a empresa não possui, institucionalmente, uma área voltada exclusivamente para a Inteligência Competitiva, mas este papel é feito, em termos consolidados por um setor e de planejamento e gestão da organização. Essa área coleta, analisa e coordena ações voltadas para a construção de conhecimento organizacional e responde pelo planejamento estratégico da empresa. De maneira geral as informações estratégicas fluem por meio dos diversos comitês (todos formados pelos diversos superintendentes da casa afinados com o objetivo de cada comitê). Nessas reuniões periódicas é discutida toda a informação coletada, tanto sobre o ambiente externo quanto do interno, de relevância para decisões de alto nível na empresa. Após analisada, essa informação comporá o

planejamento estratégico e dará subsídios para a gestão estratégica, utilizando-se a metodologia do *Balanced Scorecard*.

A empresa, da área de energia, definiu temas-chave para a organização, que são acompanhados de forma sistemática. Esses temas tratam sobre questões que são fundamentais para o cumprimento das metas e dos objetivos estratégicos, e cujas principais são:

- Riscos Estratégicos – falta de capacidade ou habilidade em proteger-se ou adaptar-se às mudanças internas e externas que possam interromper o alcance de objetivos e a execução da estratégia planejada;
- Riscos de Conformidade – não-cumprimento das legislações externas aplicáveis ao seu negócio e/ou não elaboração, divulgação e cumprimento suas normas e procedimentos internos;
- Riscos Financeiros – inadequada gestão de caixa, das aplicações de recursos em operações novas/ desconhecidas e/ou complexas e/ou de alto risco. Estão associados à volatilidade do preço de ativos (taxa de juros, câmbio, patrimônio, instrumentos financeiros), liquidez (fluxo de caixa, custo de oportunidade,

concentração) e crédito (cumprimento, concentração e garantia);

- Riscos de Recursos Humanos – ineficiência em gerir seus recursos humanos de forma alinhada aos objetivos estratégicos definidos;
- Riscos Ambientais – gestão inadequada de questões ambientais e/ou da falta de realização de boas práticas ambientais requeridas pelos negócios;
- Riscos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações – obsolescência, indisponibilidade ou ineficiência sistemas informatizados, equipamentos de tecnologia e/ou de telecomunicações;
- Riscos Operacionais – a inadequação ou falha dos processos internos das unidades de negócio da empresa.

Para o monitoramento desses riscos, a empresa se estrutura em comitês formados pelo seu corpo executivo que gere a implementação dos planos e que contribuem para a tomada de decisões estratégicas, a partir de diversos critérios técnicos e multidisciplinares.

Além de coletar, analisar e disseminar os dados obtidos sobre os temas-chave, há

a preocupação de transformá-los em estratégicos para avaliações e decisões de cúpula da empresa.

A metodologia básica utilizada para obtenção e análise da informação direcionada

para as grandes decisões estratégicas da empresa, relaciona-se ao planejamento estratégico, como mostrado na figura 1.

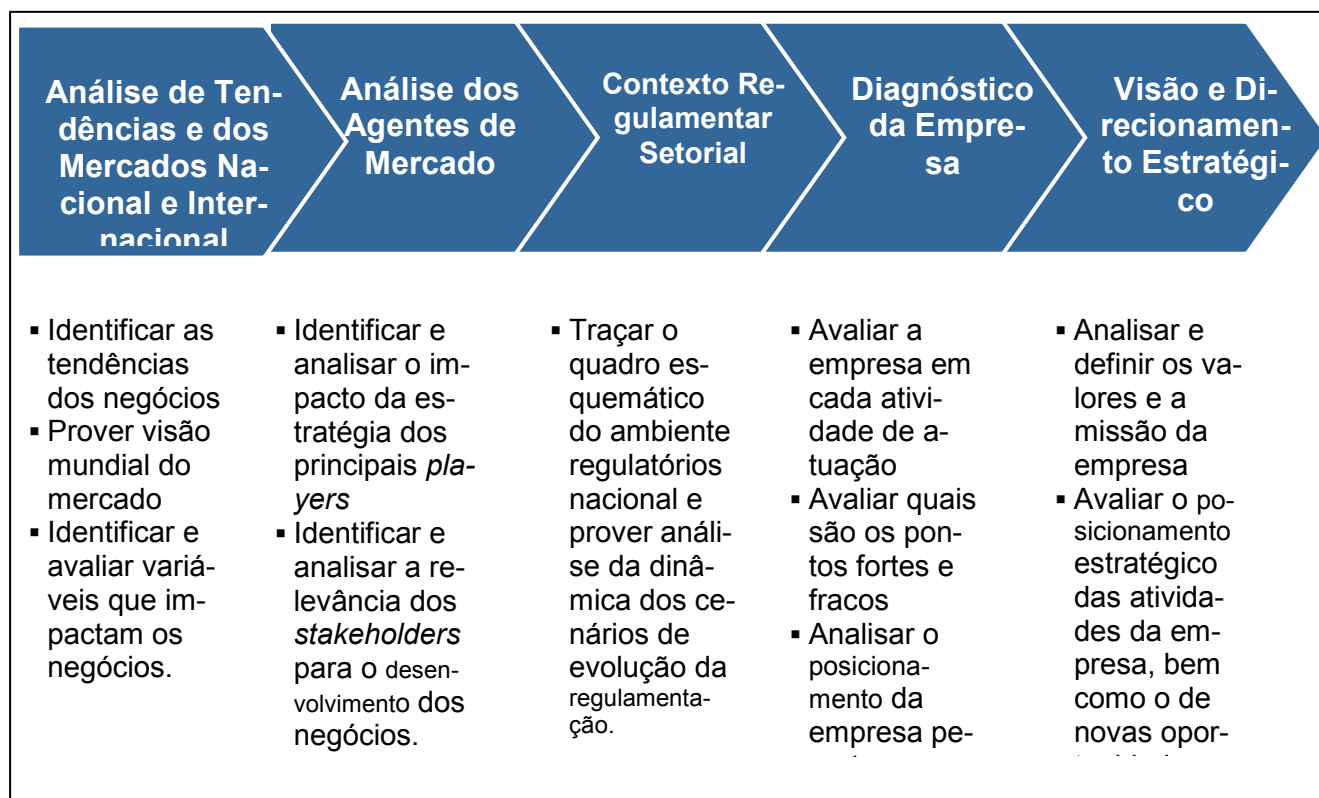


Figura 1 – O Planejamento Estratégico envolve o conhecimento das tendências e práticas do mercado alinhadas às diretrizes e objetivos da empresa.

Como atividades importantes, a área de planejamento e gestão estratégica desenvolve alguns produtos de alta relevância estratégica, que se constituem em produtos típicos de uma atividade de IC, como relatórios de acompanhamento de desempenho em três níveis, todos com periodicidade trimestral:

- Mapas estratégicos que focalizam as áreas principais de negócios cor-

porativos (Geração, transmissão e distribuição de energia e demais negócios – como a comercialização de gás, transmissões de dados por cabos, etc.);

- Painéis estratégicos que avaliam os diversos planos e desempenho das funções de suporte como às áreas de Tecnologias, Suprimentos e Recursos Humanos, por exemplo;

- Painéis de contribuição estratégica que avaliam as contribuições de todas as áreas para o cumprimento de metas estratégicas.

Além desses produtos informacionais de alto conteúdo estratégico a área dedica-se a fazer acompanhamento específico de grandes projetos estratégicos. Da mesma forma, qualquer grande acontecimento impactante para os negócios da empresa, essa área pode acionar a Reunião Estratégica de Diretoria (RED), na qual toda a informação sobre o tema é rapidamente obtida e discutida.

São também produzidos, por outra área da empresa, dois instrumentos de coleta e análise de informação sobre o mercado de consumidores: um é o chamado Encontro do Núcleo de Inteligência Empresarial, que produz um dossiê técnico. Ali estão dispostas algumas informações que conduzem ao mapeamento de oportunidades e riscos para as gerências das unidades de distribuição. O segundo é um banco de dados que acompanha, em todos os veículos da mídia, informações do ambiente de energia e armazena resumos e referências de fontes sobre dados que tem alguma importância para o diagnóstico de mercados e a formação de cenários para esses negócios.

Uma terceira área utiliza-se das informações oriundas da atuação dos dois consultores externos que fazem diariamente o acompanhamento junto às instituições importantes para a formação do mercado como a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, agência reguladora), a Câmara de Comercialização de Energia e a Operadora Nacional do Sistema (NOS), que é encarregada de planejamento de todo o sistema de transmissão de energia em bloco e ponto crucial para este mercado se viabilizar. Esses dois consultores produzem um boletim diário que traça um retrato conjuntural do setor no Brasil, outros mercados externos de interesse da empresa (que já atua no Chile e pretende alcançar outros países). Esses boletins, feitos em *Power Point*, são enviados a essa área também e subsidiam uma reunião diária da Diretoria, que tem a duração de duas horas, cujos participantes são todos os superintendentes e técnicos especializados e envolvidos com a formação de cenários. Todos fazem uma leitura conjunta e dali saem análises conceituais que têm dois destinos. Um produto é levado à Diretoria Executiva pelo diretor da área e o outro produto é internalizado nas áreas tático-operacionais, que vão detalhar ações ou, pelo menos, reforçar esses estudos para futuras decisões.

Esse grupo também responde a demandas específicas, oriundas da Diretoria

Executiva da empresa, para analisar casos e projetos especiais possíveis de serem desenvolvidos pela organização tais como concorrências, leilões, disputa de outros mercados.

Outras fontes utilizadas por essa terceira área são pesquisas sistemáticas pela Internet, onde são acompanhadas informações importantes para análise:

- Balanços de empresas clientes ou potenciais clientes;
- Informações setoriais disponíveis no noticiário em geral e na área de economia e negócios;
- Uso de outros tipos de mídia (jornais, rádio, TV).

No âmbito interno, a área recebe informações analisadas por outras unidades da empresa e faz uma leitura específica do que elas dispõem a partir de seus respectivos bancos de dados, especialmente quando podem alimentar um parecer sobre leilões de oferta e demanda de energia. Um dos produtos que originados dessas informações são as análises de limites de preços que podem ser negociados, posicionamento da empresa perante os preços da concorrência e análises de estratégias de compras de energia. Ainda, a partir desses dados, são realizados os chamados “estudos da estrutura de custo de energia dos clientes”, perfis individuais de

potenciais e clientes atuais, que têm neste insumo importante peso na composição final do seu custo de produção.

É nessa área da empresa, segundo sua gerente, que se pretende desenvolver um modelo voltado para a inteligência competitiva, pois é a área, por excelência, mais influenciada pelo ambiente externo e pela competição do mercado.

3 ANÁLISE DOS CASOS E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os casos apresentados apresentam características estruturais diferentes nas duas organizações que são de áreas de atuação também diferentes. Na instituição financeira, a atividade de inteligência competitiva está institucionalizada e na organização da área de energia, a atividade se estabelece por meio da visão do planejamento estratégico. Ambas as organizações apresentam, em seu conjunto de ações voltadas para o acompanhamento do ambiente externo de negócios, ações que se relacionam ao processo da inteligência competitiva apresentado pela literatura sobre o tema: definição de interesses informacionais, obtenção e análise dos dados importantes para a organização e apresentação dos resultados para uso da organização.

Os impactos regulatórios são aspectos importantes, tanto para a instituição financeira quanto para a empresa de energia, apesar de estarem em áreas de negócios diferentes. A concorrência é o ponto nevrálgico da instituição financeira, mas ambas as organizações estão alertas aos movimentos do ambiente externo como um todo e os impactos do mesmo em cada uma das organizações.

Interessante notar que as equipes envolvidas com as atividades voltadas para o acompanhamento do ambiente externo e para se analisar os efeitos, oportunidades ou ameaças a cada organização são desenvolvidas internamente. É pequena a participação de consultores externos nas atividades relacionadas à inteligência competitiva nas experiências aqui relatadas, mas há intensa participação de pessoas, das próprias organizações, que desenvolvem atividades estratégicas, conferindo visibilidade e confiabilidade à inteligência competitiva.

Apesar dessas questões comuns, cada organização apresenta estrutura personalizada de acompanhamento do ambiente externo de negócios, obedecendo à sua estrutura hierárquica, cultura e outros aspectos específicos de cada uma delas.

O mais interessante é o engajamento das pessoas das organizações em ativida-

des relacionadas ao trato com a informação e com o conhecimento organizacionais. Isso é possível se perceber ao longo de toda a narrativa de cada um dos casos, por parte da equipe de pesquisadores envolvida nas entrevistas, tanto no que se refere aos aspectos relacionados à informação externa, quanto aos registros de informação produzida pelas próprias organizações.

Dois aspectos importantes faltaram no instrumento de coleta de dados desta pesquisa: aqueles relacionados ao perfil das pessoas envolvidas nessas atividades de acompanhamento de informação estratégica, em cada organização, bem como os mecanismos de registro e segurança de informação e de possíveis atividades de contra-inteligência existentes. Havia, neste caso, um tempo curto para o levantamento, descrição e análise dos casos aqui relatados. Mas, fica aqui o registro de alerta para novas pesquisas e relatos de casos não só de inteligência competitiva, mas também relacionados à gestão da informação e do conhecimento.

É de extrema importância que os casos práticos sejam descritos e analisados para que seja possível se aperfeiçoar o ensino e a pesquisa em inteligência competitiva no Brasil. Portanto, esta pesquisa não se esgota aqui, mas tem também o objetivo de compor o conjunto de pesquisas sobre o tema da

inteligência competitiva, do ponto de vista da gestão da informação e do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. *Certificação profissional em inteligência competitiva - ProCIC*. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/procic/>>. Acesso em: 08. set. 2008.
- CANONGIA, C.; LAMB, C.; CARVALHO, C. S. P.; SILVA, V. S. Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE). *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun. 2001. Disponível em <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_02.htm>. Acesso em: 05 out. 2001.
- CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Hedfofd: Learned Information, 1998.
- DAFT, R. L; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Mississipi, v.9, n.2, p. 284-295, 1984.
- GILAD, B. E. W. *Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies*. New York: AMACOM, 2003.
- GILAD, B.; GILAD, T. *The business intelligence system: a new tool for competitive advantage*. New York: Amacom, 1988.
- KAHANER, L. *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms: how business gather, analyze and use information to succeed in the global marketplace*. New York: Simon & Shuster, 1996.
- PASSOS, A. *Inteligência competitiva para pequenas e médias empresas: como superar a concorrência e desenvolver um plano de marketing para sua empresa*. São Paulo: LCTE, 2007.
- SANTOS, R. N. M. Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez. 2000.
- SANTOS, R. N. M.; BERAQUET, V. S. M. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_01.htm>. Acesso em: 10 dez. 2001.
- SILVA, C. L. M.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 46-56, out./dez. 1998.
- TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001.
- VAITSMAN, H. S. *Inteligência empresarial: atacando e defendendo*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

Title

Competitive intelligence: an analysis of two Brazilian cases.

Abstract

This article presents and discusses the competitive intelligence practice in two Brazilian organizations. It exposes some key aspects of the literature and describes the applied methodology. Finally, it analyzes the convergent aspects between the two experiences, presents some observations about the adopted

methodology and points out the importance to describe and to analyze practical cases of competitive intelligence in Brazil, giving basis to research and teaching activities in this area of study.

Key words

Competitive Intelligence; Strategic Intelligence; External Mining.

Recebido em: 26.09.2008

Aceito em: 14.11.2008

Titulo

Inteligencia competitiva: el relato de dos casos brasileños

Resumen

Este artículo presenta y discute la práctica de inteligencia competitiva en dos organizaciones brasileñas. Presenta algunos aspectos-clave tratados por la literatura del tema y describe los procedimientos metodológicos adoptados para conocer se los casos. Al final, analiza los aspectos convergentes entre las dos experiencias de la inteligencia competitiva, hace observaciones con respecto a la metodología adoptada, y destaca la importancia en describir y analizar los casos prácticos de inteligencia competitiva, en el sentido de dar subsidios a la enseñanza y a la investigación con respecto a este tema.

Palabras clave

Inteligencia competitiva; Inteligencia estratégica; estudio de caso.