DOI: 10.5433/1981-8920.2012v17n1p93

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: metodologias aplicadas em empresas brasileiras

INTELIGENCIA COMPETITIVA: metodologías aplicadas en las empresas brasileñas

Frederico Vidigal - frederico.vidigal@fead.br
Doutor em Ciência da Informação UFMG (linha de pesquisa: Gestão da Informação e Conhecimento). Professor e coordenador de cursos do Núcleo de Pós-graduação FEAD. Professor do Curso de Administração nas áreas de Estratégia Empresarial, Marketing e Inteligência Estratégica, programas corporativos e pós-graduação do IBMEC.

Mônica Erichsen Nassif - mnassif@eci.ufmg.br
Doutora em Ciência da Informação – UFMG. Professora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

RESUMO

Introdução: Apresenta um panorama acerca da Inteligência Competitiva no contexto das organizações brasileiras.
Objetivo: Investiga a existência de metodologias de Inteligência Competitiva aplicadas a organizações nacionais e multinacionais de diferentes segmentos de mercado.
Metodologia: Revisão de literatura nacional e internacional – envolvendo o *status quo* da atividade de Inteligência Competitiva no mundo – e cujo conteúdo foi confrontado com os resultados obtidos em entrevistas realizadas em 13 organizações nacionais e multinacionais com atuação no Brasil, no período de dezembro de 2010 a abril de 2011.
Resultados: No artigo foram analisados os diferentes objetivos e experiências de Inteligência Competitiva em organizações envolvendo diferentes práticas para a projeção de cenários, análise de conteúdos provenientes de mídias e monitoramento do ambiente geral e setorial das organizações. A pesquisa apontou ainda as principais fontes e produtos de informação, perfil dos participantes e ferramentas utilizadas para a prática de Inteligência Competitiva no ambiente organizacional brasileiro.
Conclusões: Embora as organizações adotem metodologias relativamente similares de Inteligência Competitiva, essa atividade apresenta objetivos distintos, afeitos tanto ao enfoque estratégico, quanto aos enfoques mercadológico, comercial e de vendas, prevalecendo o primeiro. O aspecto estratégico também está refletido nos modelos de subordinação hierárquica dominante das áreas de Inteligência Competitiva.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Inteligência de Mercado. Fontes de Informação. Produtos de Informação. Monitoração Ambiental.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da informação e a construção do conhecimento nas organizações têm transformado o mundo dos negócios e criado vantagens para os empreendedores que a utilizam, pois a diversidade de aspectos do ambiente externo, que necessitam ser monitorados, exige importantes esforços dos líderes, planejadores e tomadores de decisão. Sobre isso, a literatura traz contribuições importantes e clássicas. Entre outras, as de Choo (1998) e Dill (1958) podem ser destacadas. Choo (1998) descreve que a busca de informações no ambiente se propõe a reduzir a incerteza e é fato que as mudanças, eventos e tendências no ambiente continuamente criam sinais e mensagens que devem ser coletados, tratados, organizados, interpretados, disseminados e usados por gerentes e tomadores de decisão. Por sua vez, Dill (1958) sugere que a melhor maneira de analisar o ambiente não é simplesmente tentar entendê-lo como um conjunto de outros sistemas ou organizações e, sim vê-lo como "informação que se torna disponível para a organização" ou a que a organização possa ter acesso. A prática de Inteligência Competitiva (IC) permite às organizações desenvolver uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias.

Com base nos aspectos descritos, o presente artigo pretende inicialmente apresentar e discutir modelos de IC aplicados em organizações nacionais e multinacionais de diferentes segmentos de mercado, a partir dos estudos da tese de doutoramento em Ciência da Informação (VIDIGAL, 2011). Objetiva-se também discutir aspectos atinentes à gestão estratégica da informação e da inteligência em organizações brasileiras e internacionais, a partir da revisão de literatura desenvolvida para a elaboração da referida pesquisa. Como perguntas orientadoras da pesquisa, procurou-se responder que metodologias de Inteligência Competitiva as organizações têm utilizado para fazerem uso efetivo de informação estratégica? Como são aplicadas tais informações estratégicas dentro dos diferentes contextos organizacionais? A atividade de Inteligência Competitiva, do ponto de vista das organizações investigadas, é de fato uma atividade afeita à estratégia organizacional?

Como objetivo geral procurou-se "Investigar a existência de modelos de Inteligência Competitiva aplicados a organizações nacionais e multinacionais de diferentes segmentos de mercado." Especificamente pretendeu-se: a) analisar, à luz da literatura nacional e

internacional, as metodologias organizacionais de Inteligência Competitiva; b) desenvolver um quadro teórico-referencial abarcando as diferentes experiências de uso de Inteligência Competitiva em organizações brasileiras; e c) apresentar diretrizes para as práticas de Inteligência Competitiva em organizações.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa se deu em 13 organizações nacionais e multinacionais com atuação no Brasil, sendo todas elas praticantes de IC. Para o processo de coleta dos dados foi utilizado um roteiro de entrevistas semi-estruturado, no sentido de proceder ao mapeamento de metodologias utilizadas por essas organizações no que tange à IC. A pesquisa se limitou a averiguar aspectos atinentes a três categorias de análise.

A primeira categoria envolveu o "Funcionamento de IC na organização" e explorou subcategorias como: "Localização na hierarquia organização, centralização ou descentralização das atividades". A segunda categoria envolveu as "Práticas de IC" envolvendo como subcategorias a definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC. A terceira e última categoria explorada foi "Capital Humano envolvido em IC", que explorou como subcategorias: "Número de pessoas, formação e perfil profissional e funções exercidas" das equipes intra-organizacionais, ou seja, os profissionais efetivamente envolvidos com a atividade de IC e suas funções, especificamente exercidas.

Para a estruturação do artigo, primeiramente é apresentado o referencial da pesquisa, que enfoca a gestão estratégica da informação e sua relação com a IC, bem como o cenário de pesquisa nessa temática, na perspectiva nacional e internacional. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa, seguidos pelos resultados. Ao final do artigo são apresentadas as proposições e conclusões acerca dos resultados encontrados.

2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

Vem crescendo de forma gradativa o reconhecimento de que o relacionamento sintonizado entre a organização e seu ambiente de negócios tem influência direta no seu

crescimento e desenvolvimento junto ao mercado. Nesse sentido, a "interpretação e monitoramento ambiental", abordagem clássica preconizada por Aguilar (1967), demonstra que os gestores dedicam boa parte do tempo à atividade de "entender o que está ocorrendo com o ambiente externo da organização". A atividade de monitoramento do ambiente provê suporte ao executivo para definir os objetivos organizacionais, para buscar alternativas que possibilitem atingir esses objetivos, bem como para escolher dentre as diversas alternativas apresentadas. A visão clássica do referido autor serviu como ponto de partida para diversas outras contribuições inerentes ao campo da gestão estratégica da informação.

No campo da ciência da informação, sobretudo na subárea de gestão da informação e do conhecimento, entre outras contribuições da literatura, o entendimento da gestão estratégica da informação é freqüentemente orientado pela contribuição de Choo (1998). O autor observa que, sob a perspectiva da informação, qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo das organizações cria sinais e mensagens para os quais as organizações devem dedicar atenção. Esses sinais podem ser fracos (quando são de difícil detecção), confusos (difíceis de serem analisados) ou espúrios (quando não indicam mudanças verdadeiras). O segredo para executar a árdua tarefa de colecionar informações externas úteis para uma organização, que pretende praticar IC, encontra-se na seletividade das informações do ambiente a serem trabalhadas.

Autores como Tarapanoff, Araujo Junior e Cormier (2000) contribuem com a afirmativa de que a informação dispersa não constitui inteligência. A partir da estruturação da informação é que a inteligência passa a existir. Com efeito, a utilização da gestão estratégica da informação também não denota, necessariamente, a utilização efetiva das práticas de IC. A atividade requer outros fatores e premissas para ser classificada como tal, o que será discutido a seguir.

3 A INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES E ASPECTOS-CHAVE EM IC

A atividade de IC pressupõe o uso sistematizado de informações obtidas ética e legalmente, relativas ao ambiente competitivo geral para que a organização possa estabelecer tendências e cenários e possam responder mais rapidamente as alterações de mercado do que seus concorrentes, conforme descrito por Prescott e Miller (2002).

Com base nos objetivos da pesquisa é pertinente focalizar o conjunto de metogologias de IC no ambiente organizacional. Para tanto, a revisão da literatura referente ao tema é direcionada para alguns aspectos-chave: as necessidades de informação nas organizações, as fontes de informação para IC e os produtos gerados pela atividade.

Com relação às "necessidades de informação", foi discutido anteriormente que as organizações necessitam de interação com seu ambiente externo no sentido de posicionarem-se mais competitivamente, ou seja, têm a necessidade de anteciparem-se às mudanças ocorridas no mercado e em resposta à volatilidade do seu macroambiente (político, econômico, sócio-cultural, tecnológico e regulatório). Essas necessidades são potencializadas diante da configuração globalizada do mercado. Como ressaltam, Prescott e Miller (2002), em um mercado global saturado de dados, a necessidade de transformar informações relativas aos concorrentes em inteligência prática nunca foi maior.

Segundo Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000) a adoção e a manutenção do que denominam de "Sistema de Inteligência" são asseguradas por procedimentos que necessitam estar sempre em revisão, dada a constante mutação e flexibilidade de qualquer mercado, seja de informação ou de bens ou serviços. As necessidades de utilização desse sistema envolvem a produção, pesquisa, desenvolvimento e o negócio.

Ainda no que diz respeito à necessidade de inteligência, a análise de Murphy (2006) demonstra que ter uma boa compreensão da natureza da concorrência e dos cenários entendendo suas mudanças é de vital importância para a tomada de decisões empresariais. Quando a percepção - tanto da concorrência quanto do seu meio ambiente - estiver prejudicada, as escolhas realizadas pelos tomadores de decisão podem aumentar as probabilidades de erro.

Outra abordagem importante, no que diz respeito ao estabelecimento de necessidades, é a de Herring e Francis (1999) que descrevem um processo denominado de *Key Intelligence Topics (KITs).* Este processo oferece um fluxo prático para a determinação das necessidades de inteligência dos executivos: na fase preliminar são definidos os tópicos fundamentais ou tópicos-chave de Inteligência, bem como os gestores da empresa que necessitam das informações destes *KITs* para o processo de

tomada de decisão. Geralmente os gestores são membros da média e alta direção, identificando suas necessidades. Posteriormente são coletadas as informações de interesse, envolvendo o acesso a fontes de informações primárias ou secundárias. Para tanto são utilizadas as *Key Intelligence Questions (KIQs)* – questões-chave para definir as reais necessidades organizacionais.

Considerando as "fontes de informação", o trabalho de IC consiste em encontrar dados disponíveis a partir de fontes públicas ou até mesmo de dentro da própria organização. Em outro sentido, a atividade de inteligência nas organizações utiliza as informações internas, bem como o público externo, embora não necessariamente publicados, como fontes para encontrar e reforçar a informação sobre o mercado ambiente (FLEISHER; WRIGHT; ALLARD, 2008, p. 838). Mais especificamente, as fontes de IC incluem clientes, concorrentes, associações, empregados dos clientes (vendedores, agentes de serviço e funcionários com algum grau de parentesco com os que trabalham para os concorrentes) e registros da empresa. Às vezes, os dados são buscados por essas fontes e em outras vezes, eles chegam por acaso. Outras fontes disponíveis são registros do governo, recortes de jornais, entrevistas, boletins de imprensa e revistas de setores específicos da indústria. Por fim, os autores afirmam que os profissionais de IC são curiosos por natureza, o que pode levar a inferir uma habilidade de potencializar e ampliar as fontes de informação para uma organização.

Com relação aos produtos de informação, destaca-se a visão de Choo (2003). Para ele o ciclo de atividades para transformação de informação em Inteligência Competitiva partiria, portanto, de atividades de planejamento e direção estratégicas, passando a seguir para a coleta de informações propriamente dita e posteriormente para a fase de análise. Finalmente, partiria para a "disseminação sistemática dessa inteligência nas áreas usuárias na organização". Para o ambiente organizacional essa etapa pode ser vista como o produto a ser entregue por IC. A atividade de IC parte de uma fase de análise de informações coletadas, sistematicamente, sobre o ambiente externo. As informações externas, ao serem internalizadas, necessitam percorrer fluxos internos para a construção de significados (CHOO, 2003).

Após a informação ter sido coletada, processada e filtrada têm-se os principais produtos de IC que são entregues como relatórios, *clippings*, análises ou "dossiês

informacionais" (MARIN; POULTER, 2004). Tais produtos são fruto de monitoramento de concorrentes, novidades do mercado, demonstrações financeiras, mudanças no âmbito jurídico, patentes, marcas e direitos autorais.

Um aspecto relevante é que, a IC não possui como essência a utilização de recursos tecnológicos. É fato que os profissionais de IC dependem amplamente de inúmeras fontes secundárias de informação, que por sua vez, estarão mais acessíveis com a disponibilidade de ferramentas tecnológicas, indubitavelmente menos valiosas do que as fontes primárias, que envolvem um aspecto mais "pessoal" de abordagem. Este tópico pode ser confirmado na literatura internacional por Marin e Poulter (2004). Para os autores a tecnologia em IC é apenas uma das partes do processo e torna-se mais presente em organizações com maior complexidade do uso de informação estratégica.

No entendimento de Murphy (2006), a IC deve ser algo desenvolvido de forma consciente, dirigida, sistemática e planejada – procedimentos que segundo o autor são aprovados pela maioria das empresas bem sucedidas. A IC deve ser adotada com vistas à preservação de grandes corporações com amplos recursos, mas também pode ser útil e essencial às organizações menores. A diferença fundamental destacada por Murphy (2006) está na atitude e adoção de um propósito planejado. Um erro comum é o fato de as organizações dedicarem uma atenção excessiva à inteligência focalizada no concorrente e às ameaças que estes podem proporcionar à organização.

4 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SUAS DIFERENTES FACETAS

Embora até aqui tenha sido utilizada a terminologia Inteligência Competitiva (IC), na literatura revisitada não há um acordo terminológico para a utilização do termo "inteligência". Os termos relativos à temática são identificados como expressões baseadas na língua inglesa, comumente denominada no campo de conhecimento de "Inteligência Competitiva", "Inteligência Empresarial", "Inteligência do Concorrente" ou "Monitoramento Ambiental". Além dos termos *competitive intelligence* e *business intelligence* encontra-se, na literatura francesa, o termo *veille tecnologique* (vigília tecnológica). A correspondência entre estes conceitos é estreita, com leves variações (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997).

A literatura espanhola destaca o termo “vigilância” em abordagem distinta. Para Giménez Toledo & Román Román (2001) a “vigilância gera inteligência”. Isto supõe estar bem informado do que está ocorrendo em um determinado entorno. Para o gestor da informação isto significa também detectar informação de interesse procedente de recursos variados e dispersos, como também seguir e analisar outras fontes de consulta obrigatória, que habitualmente aportam informação relevante devendo ser explorada sistematicamente.

Uma última interlocução estabelecida com IC é a baseada em *Technology Foresight* ou simplesmente *Foresight.* A expressão passou a ser utilizada para denominar a nova abordagem, que inicialmente, ganhou espaço como instrumento de política de inovação, em diversos países (JOHNSTON, 2002), em função de sua característica de envolvimento com diferentes atores do sistema de inovação e promoção de *networking*, com vistas à construção de compromisso e coordenação, acerca de prioridades nacionais de pesquisa e inovação.

As diferentes abordagens aqui discutidas e as interlocuções propostas tendem a demonstrar que a atividade de IC tem como premissa básica a busca constante de informação procedente do ambiente externo no sentido de criar vantagens competitivas para as organizações. Uma vez que nem todas as organizações apresentam essa postura, é possível inferir que o uso da atividade de IC permite às organizações uma postura antecipativa e diferenciada, considerando que carrega um elemento intrínseco de estratégia e competitividade. Por ser uma atividade sistemática e ética, não pode ser confundida com “espionagem”, que além de não ser uma atividade ética e lícita não possui um caráter contínuo. Conforme analisado a seguir, a pesquisa de Postigo (2001) detectou que, equivocadamente, algumas empresas espanholas realizam atividades de IC, porém não utilizam o termo para referir-se a elas, por temerem uma confusão com a expressão “espionagem”.

5 A IC PELO MUNDO

A revisão de literatura demonstrou que, entre os principais obstáculos para implementar processos formais de IC em diferentes países, são identificados como fatores principais: a cultura organizacional e a ausência de experiência de análises, o que

inibe a adoção de procedimentos formais em IC. No que diz respeito à experiência espanhola, os seus executivos apontam a ausência de capital humano como principal fator inibidor da adoção de IC no país, ou seja, a falta de conhecimento dos executivos espanhóis acerca das técnicas de IC é o principal obstáculo para implementar a atividade. É reconhecido por eles um escasso conhecimento acerca do seu ambiente competitivo. No entanto, boa parte dos executivos espanhóis acredita que seus métodos atuais para esse conhecimento são suficientes, por desconhecer que haja outros.

A pesquisa de Postigo (2001) entre as empresas exportadoras espanholas denota a dependência de atividades de inteligência. Em análise rápida, quanto maior a atividade exportadora maior também é o número de novos competidores, o que também implicará em uma maior necessidade de inteligência. Apesar do crescente interesse dos entrevistados em atuar na Espanha, somente 33% afirma conhecer o significado de IC. Postigo (2001) analisa que ainda há um desconhecimento no que tange à definição do termo.

A pesquisa de Millán e Comai (2004) foi constituída por multinacionais catalãs quando foram investigadas 35 empresas. O estudo demonstrou que a via de acesso mais comum à IC é a “Inteligência de Marketing”. Foi detectada uma confusão entre essas duas áreas de atividade. Também foi detectado que um “enfoque maior de cunho funcional ou tático do que de fato o cunho estratégico”. Os autores detectaram que as investigações focalizadas em inteligência estão mais alinhadas a produtos do que às competências de outras empresas no seu entorno. Para Millán e Comai (2004) as atividades relacionadas à IC estão pouco estruturadas e se dão de maneira não sistemática e informal. Na visão dos autores várias operações provam que o déficit de um programa sistemático não permite antecipar às ameaças provenientes dos competidores.

Outra importante experiência internacional em IC encontra-se na Ásia. A literatura revisitada demonstrou a influência de fatores culturais e governamentais como sendo os mais importantes para aqueles países, como pode ser demonstrado na experiência de IC na China. O cenário chinês de IC é marcado por uma experiência ainda relativamente embrionária e desigual, se comparada à experiência de outros países ocidentais. Entretanto a sua prática vem crescendo rapidamente e ganhando a capacidade contínua de aceleração. Nesse sentido, demonstrou-se que importantes avanços têm sido

realizados recentemente na institucionalização da IC na China, sobretudo nos âmbitos acadêmico, governamental e empresarial (WRIGHT; FLEISHER, 2009). No entanto, o país ainda necessita de maiores investimentos em infra-estrutura, envolvendo uma maior atenção aos quesitos da educação e treinamento - da liderança e dos processos que envolvem a de gestão de negócios, sistemas e tecnologia. Embora exista um longo caminho a percorrer, os autores ressaltam que os resultados tendem a vir rapidamente, uma vez que há um crescente interesse na atividade, bem como o desenvolvimento de atividades de campo. Efetivamente, em comparação com a experiência japonesa, a capacidade de IC da China ainda encontra-se incipiente. Entretanto, já se encontra sobreposta à sua cultura comunista e o histórico de intervenção do Estado – que vem implementando métodos e fortalecendo o sentimento de importância da prática de IC para o desenvolvimento e competitividade da nação.

A adoção de IC no Japão já vem se desenvolvendo desde as suas práticas relacionadas à economia, como estratégias para o crescimento em tempos pós-guerra (Segunda Guerra Mundial). No entanto, embora possa encontrar-se em um estágio de maturidade superior ao da China, ainda é menos sofisticada do que a experiência prática de IC dos Estados Unidos da América (EUA), por exemplo. O Japão, que possui como característica tradicional a valorização humana e o trabalho em equipe tem se esforçado para aplicar de forma extensiva suas técnicas de coleta de informação, bem como promover a aplicação de ferramentas analíticas mais sofisticadas. Na experiência asiática, o Japão poderia ser classificado como uma das nações de maior desenvolvimento em IC, não só pelas características da tradição militar, mas pela cultura nipônica, naturalmente afeita à busca por informações e aberta a formação das denominadas “redes humanas de informação”. Experiências em países asiáticos como a Coréia, são citadas como outro ambiente em desenvolvimento, demonstrando uma solidificação das práticas em IC.

Os autores pesquisados na literatura foram enfáticos em associar à origem militar das nações a uma maior afinidade com a utilização da inteligência. O fator foi associado ao foco nas suas históricas batalhas como uma das razões de diferenciação e desenvolvimento em IC nesses países. Outras nações que não apresentam o mesmo desenvolvimento nesse sentido, ainda demonstram uma maior necessidade de formalização, planejamento e adequações, sobretudo por causas relativas ao entendimento das premissas de IC - no que diz respeito à sua contribuição para os

efetivos resultados organizacionais, como é o caso de Espanha e Reino Unido. Com relação ao desenvolvimento mais lento de empresas de origem espanhola e britânica em relação à IC, os aspectos culturais que afetam o comportamento dos seus executivos e o conhecimento da área, foram apontados como as principais causas.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo e utilizando a contribuição de Minayo e Sanches (1993) e Gil (2006) a metodologia aplicada para a realização da pesquisa pode ser classificada como qualitativa e descritiva. Foi desenvolvido um trabalho de campo, onde foram desenvolvidas entrevistas com base em um roteiro semiestruturado. As entrevistas geraram registros escritos de conversas com os responsáveis pelo desenvolvimento e efetivação da atividade de IC nas organizações pesquisadas. As questões foram apresentadas pessoalmente, por telefone e e-mail para fins de complementação. O roteiro de entrevista mostrou-se importante para balizar a coleta de informações e situar os participantes acerca do propósito da investigação.

No início da pesquisa, foram selecionadas, organizações de diferentes segmentos do mercado. Efetivamente, 36,11% das empresas selecionadas não chegaram a disponibilizar suas informações. Foram efetivadas as entrevistas com os responsáveis pelo desenvolvimento e efetivação dos processos de IC como gerentes, gestores e analistas de inteligência de mercado e inteligência competitiva em 13 organizações de grande porte. Estas possuem sedes, unidades industriais ou centros administrativos concentrados em oito cidades das Regiões Sul e Sudeste do Brasil e possuem operações nos segmentos de:

- Tecnologia diversificada (Empresa A)
- *Contact Center* (Empresa B)
- Indústria de refrigeração (Empresa C)
- Aço (Empresa D)
- Cosméticos (Empresa E)
- Indústria automobilística (F)
- Galvanização (Empresa G)
- Mineração e Alumínio (Empresa H)

- Indústria de caminhões (Empresa I)
- Benefícios e alimentação (Empresa J)
- *Software* (Empresa K)
- Mineração de ferro (Empresa L)
- Educação (Educação M)

Dentre os pontos investigados na pesquisa, foram avaliados: as metodologias de IC, no que diz respeito a: relação da organização com o mercado, o seu eventual alinhamento ao planejamento estratégico, pesquisa e desenvolvimento (P&D), estratégias mercadológicas envolvendo o comportamento de consumidores, órgãos de regulamentação, políticas e conjunturas do mercado internacional, sobretudo no que diz respeito ao comportamento da concorrência.

O roteiro de entrevista semiestruturado contemplou três questões, que originaram três categorias de análise e suas subcategorias (Quadro 1).

Quadro 1 - Categorias de análise e suas respectivas subcategorias analisadas

CATEGORIA 1: Funcionamento da Inteligência Competitiva (IC) na organização
Subcategorias:
(1.1) Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades
(1.2) Objetivos da IC
(1.3) Infraestrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação
CATEGORIA 2: Práticas de IC
Subcategorias:
(2.1) Praticas de IC (definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC)
(2.2) Fontes para IC
(2.3) Produtos de Informação

CATEGORIA 3: Capital humano envolvido em IC

Subcategorias:

(3.1) Número de pessoas

(3.2) Formação e perfil profissional

(3.3) Funções exercidas

Fonte: categorias definidas com base no roteiro semi-estruturado da pesquisa de campo

Alinhadas às categorias de análise, as questões apresentadas foram:

1)"Descreva como funciona a atividade de Inteligência Competitiva nesta organização". Esta questão procurou identificar o ponto de vista hierárquico e de responsabilidades, a hierarquia de IC na organização e a quais áreas (ou departamentos) ela estaria ligada. Procurou-se identificar ainda quais os objetivos da atividade de IC na organização e qual a infraestrutura existente para a sua aplicação.

2) "Como ocorrem as práticas de Inteligência Competitiva?" Esta questão procurou identificar quem teria a responsabilidade por definir a periodicidade de utilização das informações produzidas pela Inteligência Competitiva e que técnicas seriam utilizadas para definição dessas informações. Objetivou-se entender se tais técnicas teriam um cunho de análise estratégica. Outra informação coletada refere-se ao conjunto de fontes de informação utilizadas pela atividade de IC. Quais produtos de informação seriam gerados pela atividade de IC como: relatórios e para quem seria encaminhado cada um dos produtos de informação da organização.

3) "Qual é o capital humano envolvido nas atividades de Inteligência Competitiva?" Nesta última questão foram identificados qual o número de pessoas envolvidas e qual o perfil profissional das pessoas, envolvendo a sua formação (área de

conhecimento e nível de titulação) e funções específicas exercidas na atividade de IC na organização pesquisada.

7 RESULTADOS

Entre as 13 empresas pesquisadas, nominadas de A a M, não foi detectada uma disparidade substancial de técnicas e métodos empregados para a prática de IC, embora tenham sido identificados objetivos divergentes, se considerados os fins táticos ou estratégicos. Os mecanismos de Tecnologia da Informação (TI) ou *softwares* avançados não se mostraram tão essenciais – embora presentes na maioria das empresas pesquisadas. Vale ressaltar também que as práticas de IC têm sido exercidas nas empresas pesquisadas há um tempo relativamente pequeno, ou ainda encontram-se em fase de maturação. Os resultados serão descritos a seguir conforme as categorias listadas no Quadro 1, apresentado anteriormente:

Categoria de análise 1 - Funcionamento da Inteligência Competitiva (IC) na organização:

Subcategoria 1.1: Localização na hierarquia organizacional/Centralização / Descentralização de atividades: Em 38% das empresas as atividades de IC estão relacionadas aos departamentos de “Marketing”, aspecto correspondente à maioria das empresas pesquisadas. Cabe ressaltar que ainda assim houve um relativo equilíbrio com as outras duas áreas apontadas: “Comercial e vendas” e “Estratégia e Planejamento”. Verificou-se que 30 % dos entrevistados descreveram que as atividades de IC na sua empresa estavam relacionadas à área “Comercial e vendas”. Dos entrevistados, 30% deles apontaram a sua ligação hierárquica com “Estratégia e Planejamento”.

Independentemente da questão hierárquica, o conteúdo das respostas confirmou o papel de IC no apoio e subsídio informacional à tomada de decisão nas organizações - o que pôde ser confirmado na literatura revisitada, sobretudo no enfoque estratégico e mercadológico. Com relação a esse aspecto foi detectada uma variação do uso de inteligência dentro da mesma empresa, tanto na questão de prospecção de mercados quanto na manutenção e excelência no atendimento aos clientes já existentes, bem como

no apoio a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D), responsável por novos produtos – o que será evidenciado na subcategoria 1.2, a ser analisada a seguir.

Subcategoria 1.2 - Objetivos da IC: *d*e todos os resultados obtidos, constatou-se a prevalência de objetivos como: "ampliar vantagens competitivas", "possibilitar a previsão de mercados" e "criar posicionamento competitivo", bem como "analisar informações de mercado de forma contínua". 15,38% dos entrevistados manifestaram que para alcançar os objetivos pode ser necessário modificar a cultura da organização, sobretudo entre a equipe de vendas (Empresas G e J), descrita como um público resistente em internalizar a importância da sua participação para atingir os objetivos de IC. Vale ressaltar que em apenas uma das empresas pesquisadas (Empresa M) foi explicitado como objetivo "produzir a contra-inteligência"[1], objetivo este que estaria alinhado a uma postura de competitividade.

Subcategoria 1.3 - Infraestrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação: das 13 empresas ouvidas, 84,6% delas possuem espaço físico dedicado às atividades de IC, envolvendo escritórios fixos e estações de trabalho. As empresas M e H não possuem um espaço físico destinado à atividade de IC, que é descentralizada na estrutura organizacional, o que corresponde a 15,38% das empresas estudadas.

Entretanto, verificou-se em 30,76% dos relatos que, mesmo as empresas que investem em espaço físico, possuem atividades descentralizadas sendo desenvolvidas concomitantemente às atividades centralizadas. Outro ponto relevante identificado entre os entrevistados foi o fator "mobilidade" como uma forma de expansão da estrutura de IC da organização. Nesse sentido, de acordo com os dados coletados, constatou-se uma tendência em disponibilizar dados parciais na *web*, com acesso restrito aos funcionários - mais usualmente para a força de vendas - de forma que permita a mobilidade e agilidade na transferência de dados, no sentido de trazer uma maior dinamicidade às atividades de IC, bem como promover maior agilidade às decisões. Para tanto, são disponibilizados e utilizados pelos representantes comerciais *laptops, smartphones* e *tablets* no processo de

[1] Segundo a ABRAIC (2011), as atividades de contra-inteligência são fundamentais para a redução das vulnerabilidades no que tange à informação empresarial. Objetivam neutralizar as ações de espionagem, recuperar, ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação.

visita ao cliente no ponto de venda. Nesse sentido, estes abastecem um *Data Center*, que posteriormente gera informações para fomentar atividades de IC.

Categoria de análise 2 – Práticas de IC

Subcategoria 2.1 Práticas de IC (definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC): *N*o que tange às "Práticas de IC" nas suas organizações, constatou-se um relativo equilíbrio entre as áreas definidoras de necessidades de informação como "Estratégia" (citada em 38% das respostas), ou seja, foi a área de maior prevalência, seguida por "Comercial e vendas" (citada em 30% das respostas) em equilíbrio com a área de "Marketing" (também citada em 30% das respostas). Áreas como Suprimentos, Engenharia e "público interno" foram apontadas, isoladamente em uma empresa cada.

Constatou-se entre os entrevistados - que apontaram a área de "Estratégia" como definidora das necessidades de IC o alinhamento das atividades de inteligência como instrumentos de Planejamento Estratégico, previamente definido pelo nível superior empresa. Concomitantemente, constatou-se que a função de IC é acionada para atender às necessidades pontuais e emergentes, de áreas de origem tática. Vale ressaltar uma discrepância importante em apenas um das empresas, mais especificamente a Empresa I - que relatou um perfil "reativo" da atividade de IC na organização e a dispersão das áreas demandantes (público interno) ou que necessitam de IC. Além disso, segundo as informações coletadas na Empresa I, a área de IC na empresa atua de forma "fragmentada" (conforme relatado em seções anteriores), ou seja, não é centralizada. Para clarificar o entendimento do leitor, a área de IC, em termos práticos, não está formalmente direcionada para atender a um único nível superior ou departamento, ao contrário do que foi relatado em 84,61% das empresas pesquisadas.

Foi relatado pelo entrevistado da Empresa I que algumas práticas de "inteligência" na organização estão dispersas em vários setores que exercem seu papel na atividade de IC. Em suma, o perfil reativo relatado na entrevista diz respeito ao atendimento por demandas específicas, o que confere à atividade uma postura "tática". Nesse nível não são realizadas análises. Segundo o entrevistado, as análises "estratégicas" ocorrem em um nível superior e que na maioria das vezes as diretrizes já vêm definidas da matriz da organização.

Além da Empresa I, as atividades de IC também se misturam à Engenharia e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) (na Empresa C) e Suprimentos (na Empresa H). Entretanto, as entrevistas demonstraram que tais atividades estão envolvidas com IC para atender às necessidades desses departamentos de agregar valor e competitividade aos seus produtos, bem como promover o monitoramento de portfólio, contrastando-o com eventuais inovações de mercado e percepção de clientes.

As entrevistas demonstraram que quem utiliza as informações não são exclusivamente as áreas responsáveis por definição, mas também outros departamentos da organização. Entre eles estão os departamentos de "Estratégia" (citadas em 38% das respostas) também, seguido por "Comercial e vendas" (citadas também em 38% das respostas) praticamente em equilíbrio com "Marketing" (citadas em 30% das respostas). Outras áreas que utilizam as informações de IC são: "P & D" (ligada a Engenharia de produtos) e Suprimentos. Ambas apareceram em 15,38% das respostas. Foram citadas outras áreas como "Cadeia de demanda", *Pricing*, "Marketing técnico", "Setor de Inteligência e desenvolvimento de fornecedores" e "Coordenação acadêmica" (estas últimas apareceram apenas uma vez entre as empresas (ou 7,69% do total). A tríade "Planejamento mercadológico, Pesquisa de mercado e Estudo de expansão de rede" (áreas existentes também em apenas uma das empresas ou 7,69% do total) foi categorizada e agregada na análise da pesquisa como "Marketing". Entre os resultados encontrados, julgou-se pertinente ressaltar que a Empresa M, além de apontar as áreas de Marketing e Estratégia, descreveu o próprio setor responsável pelas práticas de IC (Coordenação acadêmica) como usuário das informações, uma vez que não há uma unidade de inteligência específica na empresa.

Ainda na Empresa M, o entrevistado foi categórico em classificar a área de marketing como executora. A área não participa de nenhuma definição em relação às estratégias ou táticas para IC, ou seja, recebe as diretrizes já prontas. Constatou-se em apenas uma das 13 empresas pesquisadas (Empresa I), uma tendência concomitante ao uso de técnicas estratégicas e táticas, considerando o perfil de atendimento classificado como "fragmentado" relatado anteriormente, ou seja, as entregas de IC não acontecem direcionadas exclusivamente a uma única área de decisão.

Prevaleceu a utilização de técnicas de "análise estratégica". Em 92% das empresas foi respondido que as técnicas utilizadas têm perfil estratégico, o que se confirma verificando o alto índice de utilização de metodologias afeitas ao planejamento estratégico, utilizadas pelas empresas (como: SWOT, *Delphi*, Cinco forças de Porter, "*KITs* e *KIQs*", *war games* e "PESTEL".

As respostas demonstram características de ação e reação em seus mercados de atuação, objetivando o posicionamento estratégico, a criação de vantagens competitivas e principalmente o estudo de viabilidade de fusões e aquisições para as suas empresas e também impactos dessas práticas em seus resultados, caso sejam promovidas por outras organizações (alianças estratégicas ou *joint ventures,* por exemplo*).* Foram relatadas também técnicas que objetivam o monitoramento de novos entrantes, *performance* de concorrentes, novos produtos e produtos substitutos, preconizadas pela literatura clássica afeita à estratégia empresarial de Porter (1986).

Subcategoria 2.2 - Fontes para IC: com relação às fontes de informação, constatou-se a utilização de critérios éticos e lícitos (informação disponíveis e publicadas) para as atividades de IC em 100% das empresas pesquisadas – uma das condições fundamentais preconizadas na literatura para que se possa classificar as atividades como Inteligência Competitiva, de fato. Entretanto, esse fator foi salientado como "política formal" da empresa em apenas uma das empresas (empresa A). Houve uma prevalência na utilização das informações advindas da força de vendas (61,53%) e acompanhamento contínuo de informativos setoriais e *clippings* produzidos por empresas externas. A internet é outra fonte de informação utilizada de forma corriqueira, no entanto de formas diferentes. Alguns documentos são publicados em *sites*, o que favorece o acesso à informação. Alguns serviços são pagos, com é o caso do *Economist Intelligence Unit* (EIU), que traz informações da economia global e outros informativos setoriais, como os da área de mineração, refrigeração, entre outros. Vale ressaltar que outros mecanismos de informações indiretas ao negócio são acompanhados de forma sistemática e são interpretados pelas empresas como evidências de monitoramento ambiental.

***Subcategoria 2.3 - Produtos de Informação*:** De acordo com o conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas, constatou-se uma tendência na produção de informação para a tomada de decisões. Tais informações são demandadas no sentido de

desenhar estratégias para as áreas de decisão das empresas (diretorias, gerências e coordenações). Constatou-se também que os produtos de informação servem como apoio direto à área comercial, ou seja, informações que possam balizar e orientar a postura da força de vendas em seu trabalho de campo frente aos clientes.

Constatou-se um entendimento consensual entre as empresas pesquisadas, de que o acesso ágil à informação pode gerar vantagens competitivas. De acordo com os respondentes, os produtos de informação são gerados dentro das organizações, a partir do acesso às fontes e também podem ser comprados.

Dois dos métodos formais de produção da informação mostraram-se bem estruturados e planejados (Empresas B e E), conforme preconizado na literatura. Segundo os entrevistados (Gerentes de Inteligência de Mercado – Empresa B), uma vez adquirida a informação, são realizados análises e filtros sobre o conteúdo coletado. A partir disso são gerados relatórios pelos analistas que encaminham à coordenação e à diretoria comercial. Em 23% das empresas, foi relatado que os produtos são adquiridos de organizações fornecedoras de informação. Na empresa E, o gerente de IC considera o filtro como um processo de “validação” das informações coletadas pelas equipes.

Outro fator que contribui para a afirmação prevalente dos entrevistados, diz respeito ao fato das atividades de IC envolverem diversos setores da organização, como descrito na experiência da empresa G.

Constatou-se que em 15,38% das empresas existe uma dificuldade em obter *opinião* da força de vendas, ou seja, quem visita o cliente e que pode subsidiar a área de IC com o retorno de informações para o desenvolvimento de novos produtos de informação estratégica. O conteúdo dos produtos de IC, após ter sido validado e processado, retornaria à força de vendas no sentido de orientar novas estratégias de mercado.

Foi relatado pela Empresa M que as novas mídias sociais eletrônicas têm favorecido a geração de produtos de IC na organização pesquisada. Estas mídias contemplam as informações que são levadas ao tratamento e verificação. Após serem transformadas em produtos, podem apoiar às decisões. Enquanto algumas organizações demonstraram ser dependentes de informações de terceiros, há outras que

demonstraram ser capazes de produzir suas próprias informações, criando assim um maior diferencial competitivo e autonomia.

Em uma das empresas pesquisadas (Empresa E), a geração de informação é uma filosofia organizacional. As informações são postadas a todo o momento por vários de seus colaboradores. No entanto, são validadas pela equipe de IC antes de serem considerados insumos para a atividade, bem como posterior disseminação.

Em 76% das empresas pesquisadas, o modelo prevalente de "Produtos de informação" são os relatórios. Estes são objetos de disseminação das informações com vistas à tomada de decisões. Outras ferramentas como *clippings,* além de *dashboards* e *scorecards*[2] (Empresa A). Estes também foram descritos como ferramentas para informar aos interessados sobre os resultados alcançados pela organização. Além de relatórios de produção, algumas empresas relataram que produzem *slides* do tipo Microsoft *Power point* (Empresa B).

Categoria de análise 3 – Capital Humano envolvido em IC:

Subcategoria 3.1- Número de pessoas: *A*s equipes de IC são pequenas ou compactas. Foi detectada uma média de 5,8 pessoas atuando diretamente na atividade. O menor número encontrado foi o de duas pessoas e o maior de 11 pessoas na equipe. Cabe salientar que não foram consideradas as pessoas atuantes na força de vendas e os demais colaboradores de outras áreas de apoio na empresa, responsáveis pelo abastecimento de informações em banco de dados para IC – perfil encontrado em três das 13 empresas pesquisadas (23% do total).

Subcategoria 3.2 - Formação e perfil profissional: entre os envolvidos com a atividade de IC, prevaleceu a formação em Administração (que apareceu em 77% das empresas), seguido de Economia (que apareceu em 38,46% das empresas). Outras formações que aparecem na seqüência são Comunicação (30,76%), Marketing (23%) e Engenharia (23%). Outras formações também citadas foram: Estatística (15,38%),

[2] *Dashboards* são produtos de informação disponibilizados aos interessados onde constam uma associação entre variáveis a serem monitoradas, gráficos demonstrando a evolução de variáveis. São informações gerais que fornecem uma representação ilustrada do desempenho dos negócios em toda a organização. Os *Scorecards* fornecem uma representação visual dos indicadores chave de desempenho (*Keys Performance Indicators*) – indicadores cuidadosamente selecionados que ajudam as empresas a medir e gerenciar o desempenho.

formações em nível de pós-graduação: como Mestrado em Administração (com ênfase em Gestão da Informação em 7,69% das empresas), Mestrado em Educação (7,69% das empresas), pós-graduação *lato sensu* em Inteligência Competitiva (7,69%) e também pós-graduação *lato sensu* em Marketing (7,69%), ou seja, apareceram de forma isolada.

Vale ressaltar que entre o grupo de entrevistados - que envolveu gestores, gerentes, analistas seniores - o nível de pós-graduação foi relatado em apenas duas das empresas pesquisadas (15,38%), prevalecendo o nível de graduação em 84,61% das profissionais atuantes em IC.

A formação em mestrado, que embora tenha aparecido por duas vezes, foi apontada em apenas uma das empresas (Empresa M, correspondente a 7,69%) – que é relativa a dois colaboradores distintos, que atuam no ramo de educação superior, que naturalmente exige uma formação diferenciada.

Das áreas consideradas como formação profissional em informação, foram detectados apenas profissionais de Comunicação (publicidade e propaganda e jornalismo). Entretanto, outros profissionais de Tecnologia da Informação, Ciência da Informação ou Biblioteconomia não foram detectados nas empresas pesquisadas. O viés concorrencial da atividade, muito provavelmente possa explicar a prevalência de profissionais oriundos da Administração e outras ciências gerenciais como Economia e o Marketing - considerado na pesquisa como área de conhecimento autônoma. Foram encontrados resultados que demonstraram que, além do perfil adequado à atividade de IC, é necessário entender que as práticas de inteligência na organização podem ter uma conotação mais quantitativa ou qualitativa, bem como podem necessitar de um maior alinhamento à cultura organizacional. Não foi detectado um perfil profissional padronizado para atividades de IC em todas as empresas pesquisadas.

***Subcategoria 3.3 - Funções exercidas*:** constatou-se que as funções inerentes às atividades de IC são divergentes conforme os mercados em que as empresas atuam, sobretudo, no que diz respeito aos segmentos e dispersão geográfica de atuação (nacional ou global) em função da estrutura político-econômica e acesso às informações no seu ambiente de atuação. No entanto, do ponto de vista metodológico, não houve distinção importante entre os modos e processos de coletar as informações, no que diz respeito às empresas pesquisadas no mercado brasileiro. No entanto, no ambiente intra-

organizacional foram relatados ambientes de IC marcados pela divisão de funções entre as equipes – que trabalham não somente para atender às premissas dos planos estratégicos, mas também para atender às demandas pontuais - conforme analisado em seções anteriores. Este ponto foi explicitado por 23% dos entrevistados, no que diz respeito às funções exercidas em suas empresas.

8 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da pesquisa, concluiu-se que a informação tem, gradativamente, ocupado um lugar de importância em outros campos de estudo. Confirmou-se a importância da Ciência da Informação, como um campo de pesquisa capaz de abarcar objetivos e métodos de uma diversidade de ciências e áreas do conhecimento.

A partir do estudo do contexto das empresas e a análise da literatura nacional e internacional é possível enumerar três diretrizes para as atividades de IC nas organizações. A “primeira diretriz” diz respeito ao planejamento e enfoque a ser dado à atividade, definindo seu papel estratégico ou tático de atuação. As organizações tendem a trabalhar de forma profissionalizada e estruturada quando investem em uma estrutura física de IC – espaço físico com computadores e estações de trabalho destinadas ao trabalho. Desde que estejam ligadas hierarquicamente à alta administração, as atividades de IC podem contribuir para um alinhamento estratégico da organização, ou seja, atender às diretrizes de planejamento estratégico, bem como servir como instrumento de verificação da efetividade de suas ações e *performance* no que tange aos esforços de marketing da organização – como *feedback* dos clientes em relação à imagem da organização, da percepção dos mesmos acerca dos produtos e serviços ofertados. Podem promover a vigilância aos movimentos da concorrência gerando condições para antecipar-se de forma ágil frente às manobras dos diferentes *players* no seu ambiente setorial competitivo, bem como contribuir para a organização proteger-se de forças do macroambiente de atuação. Como “segunda diretriz”, a atividade de IC envolve práticas diversificadas que abarcam análises de informações advindas do ambiente político, econômico, sócio-cultural, tecnológico, ecológico ou natural e principalmente o ambiente regulatório ou legal. Para analisar conjunturas podem ser utilizadas técnicas como Delphi, SWOT, análises estatísticas e de previsão econométrica (como regressão linear múltipla),

técnicas de simulação como *war games*, previsão por julgamento (de vendedores, consumidores e gestores) ou simulações como o "*Mr. Shopper*" [3] – técnicas que podem ser utilizadas como fontes de informação, além das informações advindas de *clippings* adquiridos de empresas de informação, institutos especializados ou associações ou mesmo *clippings* desenvolvidos na própria organização a partir da monitoração contínua da internet. A partir desse conteúdo absorvido, filtrado e validado têm-se os produtos de informação, que devem ser desenvolvidos em forma de apresentações e relatórios que terão seu conteúdo disseminado entre as áreas e principalmente distribuído à força de vendas.

Como "terceira e última diretriz", as organizações deverão compor suas equipes de IC considerando as características do seu negócio e escopo de atuação. Em termos de quantidade de pessoas para a atuação em IC, a pesquisa demonstrou que as equipes envolvidas com a atividade são pequenas, formadas por menos de seis pessoas. Com relação à formação e perfil é necessário considerar a habilidade para o uso da informação e a habilidade para buscá-la e processá-la, seja através da utilização de ferramentas de TI ou mesmo através de redes de relacionamento humano ou análise de mídias impressas e eletrônicas. As funções principais inerentes às atividades envolvem o manuseio, registro e disseminação da informação, devendo-se observar fatores éticos e, sobretudo mecanismos de proteção da informação, uma vez que se trata de um recurso estratégico, na maioria das vezes, de caráter sigiloso.

No que tange às três perguntas orientadoras de pesquisa: "que metodologias de Inteligência Competitiva as organizações têm utilizado para fazerem uso efetivo de informação estratégica? Como são aplicadas tais informações estratégicas dentro dos diferentes contextos organizacionais? A atividade de Inteligência Competitiva, do ponto de vista das organizações investigadas, é de fato uma atividade afeita à estratégia organizacional?", as metodologias estão evidenciadas nos resultados encontrados e descritos e não são díspares em sua maioria, conforme discutido anteriormente, envolvendo técnicas diversas de monitoramento de informações de mercado. Com base na segunda pergunta orientadora, as informações recebem também um tratamento

[3] Técnica de contato com o ponto de venda ou acompanhamento direto de práticas comerciais do concorrente ou da própria empresa adotando ou incorporando a postura típica de cliente. Também conhecida como "cliente misterioso ou oculto". Nessa situação, analisa as informações de atendimento e técnicas comerciais utilizadas pelos profissionais de vendas.

diverso dentro das organizações uma vez que, mesmo não observando uma disparidade importante de práticas, há objetivos muito diferentes entre elas, o que está relacionado ao seu setor de atuação, cultura, porte e posicionamento no mercado. No que tange à terceira pergunta orientadora, pode-se concluir que as análises realizadas são predominantemente estratégicas, se considerada a tipologia de técnicas de previsão e monitoração de ambiente externo e setorial, conforme descrito anteriormente no item sete deste artigo, destinado aos resultados.

Por fim, pode-se concluir que o objetivo geral do estudo, que fora "investigar a existência de modelos de IC aplicados a organizações nacionais e multinacionais de diferentes segmentos de mercado" foi plenamente atingido. Acredita-se que o trabalho foi importante para suprir uma lacuna ainda existente no campo científico-acadêmico, considerando que ainda se trata de uma temática, relativamente jovem no campo da Ciência da Informação no Brasil e também em outros países do mundo, como demonstrado na literatura internacional pesquisada.

Como sugestão para novos estudos alinhados à temática sugere-se direcionar o foco de IC a eventuais práticas aplicadas em outros países, sobretudo em Micro e Pequenas Empresas, bem como no setor público. Direcionar estudos em direção à contribuição de IC à pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D), à relação de vigilância tecnológica e IC e, sobretudo investir esforços em estudos que explorem o aspecto "proteção da informação" nas atividades de IC que, conforme demonstrado na literatura, não tem sido um elemento explorado pelas organizações. Por fim sugere-se que estudos também sejam direcionados para fomentar a inserção de profissionais da informação nas atividades de IC – envolvendo, de forma geral, um maior alinhamento da sua formação com o mercado - uma vez que o setor é ocupado, em sua maior parte por profissionais de áreas gerenciais, conforme demonstrou a pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, F.J. **Scanning the business environment.** New York: The Macmillan Company, 1967.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC. Disponível em: http:// www.abraic.org.br/v2/>. Acesso em: 10 jul. 2008.

CHOO, C. W. **A Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. The art of scanning the environment. New Jersey: Information Today, 1998.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly***,* v. 11, n. 1, p. 409-443, 1958.

FLEISHER, C.S.; WRIGHT, S.; ALLARD, H.T. The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques. **European Journal of Marketing**, v.42, n.7/8, p. 836-851, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIMÉNEZ TOLEDO, E.; ROMÁN ROMÁN, A. Vigilância tecnológica e inteligência competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. **El Professional de La información,** v.10, n.5, p.11-20, mayo 2001.

HERRING, J.; FRANCIS, D. Key intelligence topics: a window on the corporate intelligence psyche. **Competitive Intelligence Review**, v.10, n.4, p.10-19, 1999.

JOHNSTON, R. The state and contribution of international foresight: new challenges. **The Role of Foresight in the Selection of Research Policy Priorities (Conference Papers)**, p. 59-74. Seville, 13-14 May, 2002.

MARIN, J.; POULTER, A. Dissemination of competitive intelligence. **Journal of Information Science**, 2004.Disponível em: <http://www.portal.capes.org.br>. Acesso em: 30 nov. 2010.

MILLÁN, J. T.; COMAI, A. La inteligência competitiva em las multinacionales catalanas. **El Professional de La información**, Barcelona, v.13, n.6, p.478-480, 2004.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: oppositionor complementarity? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 239-262, jul/set, 1993.

MURPHY, C. Competitive intelligence: what corporate documents can tell you. **Business. Information Review**, v. 23, n. 1, p. 35-42, 2006.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSTIGO, J. Competitive intelligence in Spain: a survey of its use by Spanish exporters. **El Professional de La Información**, 2001. Disponível em: <www.portal.capes.org.br>. Acesso em: 30 nov. 2010.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da Informação,** v.26, n.3, 1997 [online].

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, 2000.

VIDIGAL, F. **Inteligência competitiva**: mapeamento de metodologias de uso estratégico da informação em organizações brasileiras. 2011. 305 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)– Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

WRIGHT, S.; FLEISHER, C. S. **Examining differences in competitive intelligence practice**: China, Japan and the west. Willey InterScience, 2009.

Title

Competitive Intelligence: methodology applied in Brazilian companies.

Abstract

Introduction: This paper presents a view about competitive intelligence in the Brazilian companies context.
Purpose: The main objective of this study was to identify the methodologies of the Intelligence competitive that are applied in national and multinational organizations of the several market segments.
Methodology: This study was based on review of national and international literature – that involved the *status quo* of competitive intelligence activity in the world – and the content was compared with interviews conducted in13 national and multinational organizations with activities in Brazil, from December 2010 to April 2011.
Results: This study analyzed the different objectives and experiences of the Competitive Intelligence in organizations that adopt different practices for the projection scenarios, content analysis from media and monitoring of organizational environments based on both: general and by sector. The study also address the main sources and products information as well as profile of

participants and tools used to competitive intelligence practices into organizational environments in Brazil.
Conclusions: Despite the organizations to adopt methodology similar to develop a intelligence competitive, this activity have different aims given to strategic focus and market, commercial and sales focus, emphasizing the first one. The strategic characteristics have more influence on hierarchical subordination models of the competitive intelligence fields.

Key –words
Competitive intelligence. Market intelligence. Information sources. Information produtos. Environmental monitoring.

Título
Inteligencia Competitiva: metodologías aplicadas en las empresas brasileñas

Resumen

Introducción: Presenta una visión general acerca de la Inteligencia Competitiva en el contexto de las organizaciones brasileñas.
Objetivo: Investigar la existencia de metodologías de Inteligencia Competitiva aplicadas a las organizaciones nacionales y multinacionales de distintos segmentos del mercado.
Metodología: Revisión de la literatura nacional e internacional – que implica el *status quo* de la actividad de Inteligencia Competitiva en el mundo – y cuyo contenido fue confrontado con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas en 13 organizaciones nacionales y multinacionales que actúan en Brasil, mientras diciembre de 2010 hasta de 2011.
Resultados: En este artículo fueron analizados los diferentes objetivos e experiencias en Inteligencia Competitiva en las organizaciones arrollando distintas practicas para la proyección de escenarios, análisis de contenidos advenidos de los medios de monitoreo ambiental en general y sectorial de las organizaciones. La encuesta indico también las principales fuentes y productos de información, el perfil de los participantes y las herramientas utilizadas para la práctica de Inteligencia Competitiva en el ambiente de las organizaciones en Brasil.
Conclusiones: Aunque las organizaciones adopten metodologías relativamente similares con respecto e la Inteligencia Competitiva, esta actividad tiene objetivos distintos, afectos tanto a lo enfoque estratégico, como a los enfoques de marketing, de negocios y de ventas, prevaleciendo lo que ocurra primeiro. El aspecto estratégico se refleja también en los modelos de subordinación jeráquica dominante de las áreas de la Inteligencia Competitiva.

Palabras clave
Inteligencia Competitiva. Inteligencia de mercado. Fuentes de la información. Productos de información. Monitoreo Ambiental.

Recebido em: 08/06/2011
Aceito em: 04/08/2012