

Inteligência Competitiva: aspectos críticos na empresa brasileira

Douglas Ramos
*Professor-coordenador,
MBA em Marketing da UPIS,
doutorando em Administração pela USP.*

Carlos Eduardo Moreti
*Pós-graduando,
MBA Inteligência Competitiva,
com ênfase em ferramentas de BI, da UPIS.*

Introdução

O avanço tecnológico e a maior flexibilização da regulamentação relativa aos fluxos de comércio e financeiro acirram as disputas entre empresas.

Antes preocupadas predominantemente com seu ambiente negocial, elas têm agora o desafio de monitorar, também, os diversos macroambientes – econômico, político, social, demográfico, tecnológico, cultural – bem como seu ambiente mediato, a fim de se manterem competitivas no mercado. Decisões fundamentadas estão relacionadas à eficiência das organizações, pois permitem entendimento adequado do potencial de oportunidades e de riscos de determinado setor de negócios (MILLER, 2002).

Diante desse contexto de mudanças cada vez mais rápidas, a Inteligência Competitiva (IC) vem ganhando papel de maior relevância nas empresas. Por meio dela, buscam-se informações mercadológicas e do macroambiente para apoiar a tomada de decisão, visando o melhor desempenho e o posicionamento da empresa no mercado em que atua.

1 Referencial teórico

1.1 Histórico

As empresas japonesas possuem seus sistemas de Inteligência Competitiva estabelecidos desde a II Guerra Mundial. Apesar disso, a IC teve seu crescimento só ao final da década de 1980, incrementando-se ainda mais na década de 1990. Nos Estados Unidos, a IC é relativamente nova. Sua difusão mais efetiva iniciou-se com a fundação da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva - SCIP, que começou seus trabalhos em 1989. Destaca-se que em países da Europa, como França e Suécia, o governo trabalha com empresas repassando informações obtidas por suas embaixadas em diversos países.

No Brasil, o marco da IC foi a criação de áreas de inteligência, a partir de 1997, nas empresas White Martins, Coca-Cola, Petrobrás e a Petróleo Ipiranga. Em 2000, foi fundada a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, cuja missão é:

congregar e integrar pessoas que exerçam atividades de Inteligência Competitiva e relacionadas e gestores no nível estratégico das organizações, para proporcionar-lhes atualização permanente e integração com o mercado e disseminar as ferramentas, a metodologia e a mentalidade de Inteligência Competitiva no País, principalmente nos meios acadêmicos, empresarial e governamental, com ética e responsabilidade social.¹

¹ www.abraic.org.br – acesso em 30.10.2007

1.2 Conceito

Segundo Hasanali, Leavitt, Lemons e Prescott (2004), a Inteligência não é algo “legal de se ter”. Ela deve ser parte integral da tomada de decisão no mundo dos negócios.

O Centro Americano de Qualidade e Produtividade (em inglês *American Productivity & Quality Center* - APQC) define Inteligência Competitiva como “processo sistemático de coletar e analisar as informações dos concorrentes disponíveis publicamente para promover a aprendizagem organizacional, a melhoria, a diferenciação e identificar os principais concorrentes, os mercados e os clientes”.

Inteligência Competitiva é, então, coleta, avaliação, organização e disseminação de informações dos principais competidores de uma organização, buscando identificar e avaliar, de forma sistemática, seus objetivos, forças, fraquezas e linhas de produtos (HODGES, 2005). Na prática, esse processo se materializa por meio de redes humanas de trabalho.

Para Miller (2006), da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva, IC é o “processo de monitoramento do ambiente competitivo (...) com forte foco nas atividades dos concorrentes e suas prováveis intenções”.

De acordo com Zikmund, (*apud* WEE, 2001), Inteligência Competitiva é definida como uma rede de fontes e procedimentos regulares pelos quais os executivos de mercado obtêm as informações do dia-a-dia sobre desenvolvimentos não recorrentes do ambiente de mercado.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC faz a diferenciação entre Inteligência e Inteligência Competitiva. Para aquela associação, a primeira é a atividade especializada, permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável, de interesse de determinada organização e a salvaguarda dessa informação contra ações adversas de qualquer natureza. Ela pode ser a atividade, o produto dessa atividade ou, ainda, a área habilitada a realizar essa atividade. A segunda, IC, constitui-se na atividade de inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo. Busca a manutenção ou o desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. (*site* ABRAIC, 2007)

1.3 Processo de IC

Para que a empresa obtenha benefícios duradouros, que contribuam para a formulação e a execução de suas estratégias, é imprescindível que a Inteligência Competitiva seja uma atividade sistemática e contínua na organização.

O ciclo do processo de IC é composto basicamente por: planejamento, coleta, análise e disseminação. Segundo a *Deloitte Consulting* (*apud* PRESCOTT; MILLER, 2000), após pesquisa com executivos da área de telecomunicações, os principais elementos do ciclo de IC foram definidos como:

Planejamento: nessa fase, engloba-se a identificação das necessidades de IC, que devem gerar resultados que atendam explicitamente às solicitações dos tomadores de decisão. O componente de planejamento busca definir metas de coleta de informações específicas e focadas e as fontes mais prováveis delas, bem como assegurar que recursos de inteligência escassos sejam utilizados com sabedoria.

Coleta: devem-se utilizar aplicativos para facilitar o armazenamento, a recuperação, a busca e a análise de informações obtidas por fontes públicas e não-públicas. Redes humanas internas e externas podem proporcionar informações de alto valor para o sistema de IC.

Análise: utiliza-se de técnicas e métodos de análise rigorosos, buscando transformar as informações dos concorrentes em inteligência, que prevê o comportamento futuro da concorrência e os seus impactos para a estratégia da empresa.

Disseminação: busca-se comunicar aos tomadores de decisão a inteligência gerada de forma oportuna. Os resultados essenciais devem ser transmitidos em formatos que não apenas prendam a atenção dos executivos, mas que os levem a agir a partir deles.

Os autores salientam ainda que uma grande dificuldade dos profissionais da área está relacionada à falta de direcionamento na busca de informações. Depreende-se que há dificuldade dos gerentes das empresas em admitir o que não sabem sobre o mercado (MC GONALLE; VELLA, 1999).

Essa dificuldade de obter informações do mercado, segundo Petrini, Pozzebon e Freitas (2005) deve-se ao fato de que o foco das empresas brasileiras está nas informações produzidas por sistemas operacionais ou transacionais. “As informações do ambiente externo perfazem de 10% a 25% da informação total utilizada”.

2 Redes humanas

A crescente complexidade do mundo empresarial e a necessidade de respostas cada vez mais rápidas e eficazes têm levado as empresas a organizar as atividades relativas à Inteligência Competitiva em redes humanas, cujo objetivo principal é fazer com que a informação e o conhecimento fluam com velocidade e clareza entre todos os funcionários. Lipnack e Stamps (*apud* ARAÚJO, 1994) reforçam a importância das redes ao afirmar que:

As redes, novas formas da vida organizacional que vão surgindo em todos os níveis organizacionais, não são uma moda. Elas estão florescendo agora porque as formas tradicionais de organização - hierarquia e burocracia - não estão conseguindo enfrentar apropriadamente os desafios atuais. As complexidades das operações de negócios em economia de escala mundial afetando todas as pessoas, desde o marceneiro da esquina até uma empresa multinacional com operações em todas as partes do globo terrestre ultrapassam as possibilidades das formas tradicionais de organização.

As informações estratégicas coletadas ou buscadas pelos componentes das redes humanas são de suma importância no processo de tomada de decisão.

Diante desse contexto as redes humanas surgem e ganham importância dentro das organizações. Constituída de forma descentralizada, esse tipo de rede permite busca ampla e rápida de informações do macroambiente (PRESCOTT; MILLER, 2002).

As redes não são importantes apenas para coleta de informações do ambiente competitivo. Elas proporcionam mudança na forma como as pessoas de uma organização interagem. Segundo Stollenwerk (2000), as redes de IC constituem o coração do sistema de Inteligência Competitiva.

As informações importantes para o sucesso do negócio de qualquer empresa estão espalhadas nos mais diversos ambientes e somente funcionários preparados e treinados podem coletar essas informações de forma estruturada e no tempo certo.

Araújo (2002) cita alguns tipos de redes:

- **Redes de equipes** – são formadas por grupos de pessoas rigorosamente coordenados, com o objetivo de transpor barreiras tradicionais dentro das organizações e, conseqüentemente, gerar cultura para o compartilhamento das informações e do conhecimento.
- **Redes de especialistas** – são formadas por pessoas com forte conhecimento em área específica.
- **Redes de observadores** – essa rede funciona como radar do sistema de IC, realizando o monitoramento das tendências do ambiente e trazendo conteúdo informacional.
- **Rede de analistas** – são como verdadeiros filtros que tratam, analisam e contextualizam a informação para levantar a sua veracidade.

Os tipos de redes apresentados não esgotam todas as possibilidades de constituição de redes humanas e mesmo a abordagem pode variar dependendo do autor. Por exemplo, Prescott (2002) cita dois tipos de rede:

a) **Redes com coordenação rigorosa** - concentram-se em desenvolver relações estreitas com poucas pessoas de forma a facilitar a transferência de conhecimentos tácitos.

b) **Redes descentralizadas** - são usadas para abrir espaço à diversidade e permite busca ampla e rápida, mas dificultam a transmissão de conhecimentos tácitos, em função da distância e menor vínculo de relacionamento entre seus componentes.

Apesar de só recentemente os profissionais de IC reconhecerem a importância das redes, não se pode negar que, se bem desenvolvidas e gerenciadas, elas são mecanismos eficazes para a coleta de informações de alta qualidade (PRESCOTT, 2002).

3 Tópicos fundamentais de Inteligência

O processo de IC deve estar focado no atendimento das reais necessidades dos tomadores de decisão da empresa.

Alinhado a essa premissa, Herring (2002) em meados da década de 1980, desenvolveu o processo Tópicos Fundamentais de Inteligência (em inglês *Key Intelligence Topics* - KIT), cujo principal objetivo é identificar e classificar segundo a prioridade, as principais necessidades de inteligência da alta gerência e da organização.

Herring afirma que os KITs, quando definidos logo no início do ciclo de IC (fase planejamento), “proporcionam o foco e a prioridade necessários à condução de operações de inteligência eficazes”.

Os KITs podem em geral ser enquadrados a uma de três categorias:

- Decisões e ações estratégicas: inclui o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias, exige tanto análise de negócios quanto análise de inteligência, e pede tanto coleta em fontes secundárias quanto participação de informações coletadas de fontes humanas.
- Alerta antecipado: inclui iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo; depende fundamentalmente da coleta e monitoramento de fontes humanas.
- Principais atores: inclui concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais, reflete em geral a necessidade que os executivos têm de melhor conhecer o perfil de seus concorrentes.

Hasanali, Leavitt, Lemons e Prescott (2004), ao falar sobre a definição de foco de atuação da IC, também elegem como categorias: alerta antecipado, formulação da estratégia e implementação da estratégia.

4 Fontes de informação

A maioria dos autores classifica as fontes de informação para a IC em fontes primárias e secundárias. As fontes estão associadas ao conceito de coleta de dados, mas é na fase de planejamento que elas são classificadas e selecionadas.

Passos (2005) cita como exemplos de fontes primárias: discursos de executivos de empresas concorrentes, informações de analistas de mercado, dados de pesquisa de mercado *ad hoc*¹ e informações coletadas pelo time interno. Essas fontes são formadas principalmente por pessoas (fontes humanas) que possuem informações relevantes para a IC.

Exemplos de fontes secundárias são as de domínio público: matérias de jornais, artigos de revistas, livros, noticiários de rádio e informativos de associações comerciais. Essas informações podem ser achadas em locais como bibliotecas, associações comerciais e, principalmente, na Internet (PASSOS, 2005).

5 Produtos de IC

Segundo Passos (2005), os produtos de IC são os *outputs* do processo de IC, que geram os resultados de forma a atender as necessidades de determinado cliente² de inteligência. É importante que

¹ São dados de pesquisas de mercado específico, normalmente de grande interesse para as empresas expandirem seus negócios.

² Clientes de inteligência são as pessoas que demandam por produtos gerados pela área de inteligência.

envolva os clientes na fase de planejamento e na geração dos produtos para que sejam eficazes, possibilitando tomada de decisões seguras e com menor risco.

Todo produto gerado pela área de IC deve apoiar as decisões tomadas tanto no nível estratégico – preocupado mais com o médio e o longo prazo – quanto no nível tático – focado no curto prazo (GOMES; BRAGA, 2002).

A estruturação dos produtos de IC deve levar em consideração, além da necessidade do cliente, os contextos em que eles foram construídos e o formato mais adequado ao perfil do cliente, que poderá ser impresso, digital, pessoalmente, por telefone, entre outros. Os produtos de inteligência mais comuns são relatórios, *papers*, hipertextos, *clippings*, cursos e palestras.

6 Análise dos dados

Durante o mês de abril de 2007, foram entrevistados profissionais envolvidos com IC em empresas brasileiras de diversos setores – petroquímico, telecomunicação, financeiro, farmacêutico, prestação de serviços e agronegócios.

Inicialmente, foram contatados 16 profissionais, dentre os quais 8 compuseram a amostra, cujo objetivo era identificar fatores que contribuem positivamente para a implantação e o desenvolvimento do processo de IC, bem como aqueles que podem restringir os resultados de IC. As entrevistas foram realizadas por telefone e pessoalmente, conforme a disponibilidade do respondente. As questões eram de natureza aberta, conduzidas de forma semi-estruturada, possibilitando que o conteúdo das respostas emergisse espontaneamente.

Cada entrevista levou, em média, cerca de 30 minutos e os principais pontos abordados pelos entrevistados foram registrados por meio de anotações. O desenvolvimento da entrevista ocorreu com a abordagem de apenas 4 questões, buscando incorporar ao estudo diferentes aspectos relacionados ao tema: a implantação, fatores críticos para o sucesso, fases críticas e ações relacionadas ao ganho de confiança, que é imprescindível para o seu funcionamento.

6.1 Importância da implantação do processo de IC

Iniciamos o estudo buscando aprender aspectos referentes à importância do processo e razões que levam organizações a adotar um processo formal de Inteligência Competitiva – IC.

Os principais resultados, já categorizados, constam da tabela:

Tabela 1 – Razões para implantar um processo de IC

| Monitoramento | Tomada de Decisão | Planejamento |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| antecipar os movimentos de mercado | oferecer <i>outputs</i> assertivos | conhecer tendências |
| possibilitar comparações com os concorrentes | balizar a tomada de decisão | prover informações para a área de planejamento estratégico da empresa |
| ver o mercado com mais clareza | prover informações privilegiadas aos tomadores de decisão de forma tempestiva | contribuir para a construção de cenários |
| acompanhar os diversos macroambientes | democratizar as informações | |
| acompanhar os movimentos dos concorrentes | oferecer suporte à área comercial | |
| organizar a busca, coleta, análise e disseminação de informações | | |

As respostas sugerem que a sistematização da IC nas empresas favorece a obtenção de informações do ambiente competitivo. Com o monitoramento da concorrência, por exemplo, é possível antecipar alguns movimentos e estabelecer medidas preventivas que minimizem ou eliminem os impactos decorrentes. Um dos entrevistados, consultor da área de Inteligência, comentou que “hoje é impossível não pensar no ambiente externo, pois a competição está em qualquer lugar... uma empresa na China pode ser a minha principal concorrente aqui no mercado brasileiro”.

Outra grande razão para se implantar um processo de IC é a sua contribuição para a tomada de decisão. Com a IC fornecendo informações relevantes sobre os concorrentes, no momento certo e na forma adequada, os executivos se sentem mais confortáveis no momento de tomar uma decisão importante. Isso fica claro no discurso de um dos entrevistados, gerente do setor petroquímico: “A informação que chega ao decisor é “limpa”¹ e, de imediato, pode-se tomar uma decisão com ela”.

Estando a IC implementada na empresa, é possível coletar e reter informações que contribuam tanto para a elaboração do planejamento estratégico da empresa quanto para o seu acompanhamento. Como exemplo, a IC fornece os insumos necessários para a construção de cenários, que é uma das ferramentas que auxiliam na formulação das estratégias empresariais. Veja o que disse um entrevistado, gerente do setor petroquímico: “A estratégia é o caminho por onde os objetivos são atingidos e os cenários são os atalhos... a IC contribui com informações relevantes para a construção dos cenários”.

6.2 Fatores críticos de sucesso do processo de IC

Com o propósito de identificar os fatores críticos de sucesso na implantação e na condução do processo de IC e assim permitir o seu efetivo gerenciamento, bem como produtos úteis para os decisores, foi solicitado aos participantes que citassem “os pontos fundamentais que devem ser observados para que o processo de IC gere informações acionáveis”.

Os principais temas que emergiram ante essa questão constam da tabela 2.

Tabela 2 – Fatores que impactam a eficácia do processo de IC

| Objetivos | Recursos | Comunicação |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| definir claramente os alvos da IC | utilizar redes humanas de Inteligência | estabelecer fluxo eficiente para as informações |
| focar a atuação da IC na melhora da competitividade | utilizar bastantes fontes primárias | fluírem com rapidez |
| garantir a veracidade e qualidade da informação | utilizar as soluções de TI para aproximar as pessoas e as unidades de negócios | adquirir a confiança dos usuários da IC |
| | | personalizar as entregas de acordo com os usuários de IC |

Para que a IC atenda as expectativas dos seus clientes, é necessário que se definam claramente os seus objetivos. Ou seja, devem ser identificados os Tópicos Fundamentais de Inteligência - KIT² que permitirão direcionar as ações de IC, focando o que é relevante para a empresa alcançar os resultados desejados.

Um entrevistado, gerente do setor petroquímico, faz a seguinte observação com relação à importância de se ter os objetivos claramente definidos: “Selecionar dentre as diversas informações

¹ Entenda-se por informação limpa, aquela informação que foi verificada, analisada e validada pela área de Inteligência da empresa.

² Conceito desenvolvido por Jan Herring em meados de 1980, na Motorola.

aquelas de maior relevância para a empresa e focar nelas... as pessoas desejam mais informações do que eles realmente necessitam”.

No processo de busca e coleta das informações definidas no KIT, a utilização de recursos tecnológicos e humanos permite ampliar a atuação da IC e obter informações com maior agilidade e de qualquer lugar do mundo.

Um dos recursos citados pelos entrevistados como importante para o processo de IC são as Redes Humanas de Inteligência. Elas têm a função, dentre outras, de criar sinergia entre os participantes da rede de inteligência e capturar informações de fontes primárias, antes que elas se tornem ameaças iminentes ou oportunidades desperdiçadas.

As fontes primárias são primordiais para a IC e ricas em informações que favorecem a criação do conhecimento sobre mercado, concorrência e geração da inovação, porque “ouvem” os principais *stakeholders* da empresa. Determinado participante, consultor da área de Inteligência, mencionou que “os contatos com fornecedores, clientes, não-clientes, enfim, todas as pessoas que estão à volta de sua empresa trazem informações relevantes para a geração da Inteligência”.

Contudo, se não houver um processo eficiente de comunicação para disseminar as informações na organização e entregá-las às pessoas certas de forma tempestiva, o processo de IC sofrerá para conquistar a confiança e a credibilidade dos usuários e clientes de IC. O trecho da entrevista, realizada a um gerente do setor de agronegócios, transcrito a seguir ilustra esse ponto: “É vital a construção de redes humanas para melhorar a qualidade e a troca de informações, mas comunicação precisa fluir sem barreiras”.

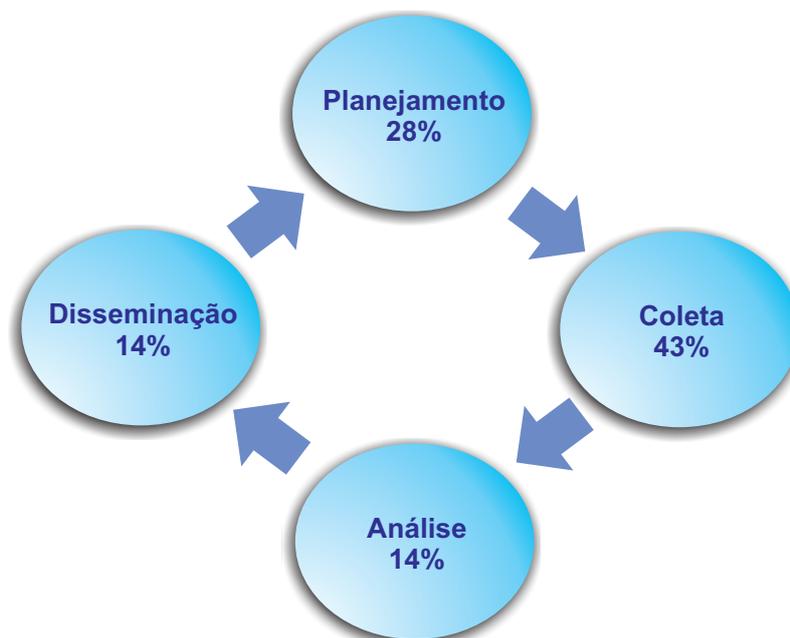
O responsável pela IC nas empresas não deve desprezar ações simples como fazer as entregas de produtos de Inteligência pessoalmente aos clientes, bem como manter contatos constantes com eles. Essa aproximação ajuda a entender melhor as necessidades de Inteligência e criar um vínculo afetivo com os clientes, que resultará em maior confiança na área de IC.

6.3 Fases críticas do ciclo de IC

Na seqüência, os entrevistados foram indagados sobre “qual é a fase mais crítica do ciclo tradicional de IC (planejamento, coleta, análise e disseminação)”. O conhecimento prévio das dificuldades e complexidades que as empresas enfrentam na execução das atividades do ciclo de IC possibilita a adoção de ações que minimizem os seus impactos.

As respostas quanto à criticidade das fases do ciclo de IC apresentaram as seguintes freqüências:

Quadro 1 – Criticidade no Ciclo de IC



Metade dos entrevistados afirmou que é difícil definir qual é a fase mais crítica, pois cada uma delas exerce importante papel no processo de geração da Inteligência Competitiva.

A atenção deve recair em cada uma das quatro fases do Ciclo de Inteligência. Contudo, a fase de coleta das informações aparece com 43% dos votos dos entrevistados como sendo a mais crítica. As dificuldades decorrem de vários fatores, como pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3 – Fatores críticos da fase de coleta

| Coleta de Informações |
|-----------------------------------------------------------------------|
| necessita de boas e confiáveis fontes de informações |
| depende de fontes humanas |
| envolve questões éticas na coleta das informações e acesso às fontes |
| aceitação e confiança dos pares e dos participantes das redes humanas |
| dificuldade para conseguir o compartilhamento da informação |

A coleta deve ser estruturada em fontes de informações seguras, conforme evidenciada por um dos respondentes, gerente do setor público: “Sem fontes de informações boas e confiáveis não se produz produto de inteligência que gere os resultados esperados pelos executivos”.

É no momento da coleta da informação que mais fortemente os funcionários de IC se deparam com questões éticas. É importante salientar que a maior parte das informações está em locais de acesso público, não sendo necessárias ações ilegais ou antiéticas para coletá-las. A coleta de informações deve focar em informações que possuam sinais fracos. Ou seja, aquelas informações que não ganharam força na mídia, mas que são obtidas de fontes seguras e confiáveis. Podem ser ainda aquelas que começam como boato, mas caso venham a se concretizar podem provocar prejuízos significativos.

A fase de planejamento apareceu como sendo a segunda de maior frequência. Nessa fase é que se definem os focos de atuação da área de IC e toda a alocação de recursos para atingir os objetivos de Inteligência. Um dos participantes, gerente do setor farmacêutico, faz o seguinte comentário: “O planejamento é o *start* e por isso tem que ser bastante “estressado” para ter efetividade no decorrer do processo”.

As demais fases de análise e disseminação aparecem como sendo as menos críticas, mas não menos importantes. Durante a fase de análise das informações, são produzidos os produtos de Inteligência e na fase da disseminação dos produtos são democratizados e produzem os resultados esperados com o processo de IC. Ou seja, são tomadas as ações para aproveitar a oportunidade ou para se proteger de ameaça do concorrente.

6.4 Ações para credibilidade e confiança no processo de IC

Por fim, buscou-se saber “quais ações devem ser adotadas para que a IC conquiste a credibilidade e a confiança dos clientes e usuários da Inteligência”, na opinião dos respondentes. A conquista de confiança e credibilidade é vital para a sustentabilidade do processo de Inteligência Competitiva na empresa.

Os principais elementos que surgiram das entrevistas foram:

Tabela 4 – Elementos que favorecem a criação de confiança e credibilidade da IC

| Competências | Resultados | Comunicação |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| compartilhar informações conhecer bem o mercado e a indústria de atuação nomear responsável pela IC com experiência na empresa ter atitude, postura profissional e ética nos relacionamentos demonstrar serenidade e segurança nos trabalhos possuir habilidade analítica ter bom relacionamento interpessoal e trânsito pela empresa dominar técnicas de busca e coleta de informações | apresentar casos de <i>blindspots</i> ¹ e de sucessos reduzir os níveis de incertezas nas tomadas de decisão entregar as informações rapidamente aos decisores oferecer produtos com análise de qualidade, imparciais e úteis personalizar os produtos de IC aos seus clientes dar créditos as fontes de informações | fazer palestras educacionais para divulgar a IC e seus produtos manter comunicação freqüentes com os clientes e usuários de IC utilizar a área de comunicação para divulgação dos resultados utilizar sistemas de TI para divulgação da Inteligência |

Antes de falar sobre a criação da confiança e da credibilidade da IC, é preciso destacar que a área de Inteligência só conseguirá ir adiante se tiver o patrocínio incondicional da alta administração da empresa. Algumas considerações dos entrevistados, como a de um gerente do setor público: “O aspecto de maior relevância é que o processo de IC deve ser *top-down*. Ou seja, a alta administração deve comprar a idéia, demandar e acompanhar o processo”; ou, ainda, a de um gerente do setor petroquímico: “O aval dos patrocinadores gera uma onda favorável para se consolidar a IC na organização”.

De acordo com o que foi verificado nas entrevistas, há três grandes temas que exigem atenção da área de Inteligência, para que ela adquira a confiança e a credibilidade dos clientes de IC: competências, resultados e comunicação.

O primeiro, competências, faz referência aos elementos vinculados a conhecimento, habilidade e atitude que a equipe de IC deve possuir para executar o trabalho de forma efetiva. As respostas dão indicação de que as qualificações específicas tenham papel significativo para a efetividade do processo de IC.

Habilidades referentes a relacionamento interpessoal facilitam a aproximação com os participantes das redes de inteligência e, principalmente, com os clientes da IC. Um entrevistado, gerente do setor de telecomunicação, comentou a necessidade de se ter essa habilidade: “A equipe de IC deve possuir pessoas com bom relacionamento interno e externo, principalmente o coordenador do processo”.

As competências da equipe de IC favorecem a obtenção de resultados consistentes e permanentes. A sobrevivência do processo de Inteligência depende de resultados, o que nem sempre acontece no curto prazo. Por isso, os produtos gerados pela IC devem estar focados nas necessidades dos clientes, de forma a produzir casos de sucesso para serem divulgados em toda a organização.

Um executivo do setor de prestação de serviços fez o seguinte comentário: “Os resultados da IC vão possibilitar a aquisição da confiança e da credibilidade do processo e dos produtos de IC”, e complementou que, “as pessoas precisam ver resultados para depois acreditar na IC. Elas tendem a pensar que se trata de mais um modismo empresarial”.

¹ São aqueles pontos que a empresa não conhece ou não enxerga adequadamente, mas que precisa de informações para não ser surpreendida; por exemplo, por ataques dos concorrentes.

O terceiro tema, a comunicação, completa o ciclo de criação da confiança e da credibilidade do processo de IC. É por meio da comunicação que são divulgados, por exemplo, os casos de sucesso (resultados) e os *blindspots* (pontos desconhecidos), que muitas vezes são desconhecidos pela organização.

A importância da comunicação para o processo de IC foi salientada na entrevista de uma consultora da área de IC: “Com uma boa comunicação pode-se levar informações para toda a empresa e, com isso, agregar valor no trabalho dos funcionários”.

A área de IC pode instituir um programa de comunicação para sensibilização e disseminação da Inteligência Competitiva na organização. Com isso, apresentar à empresa os trabalhos realizados, os resultados alcançados, bem como, oferecer treinamentos na área de Inteligência Competitiva.

Conclusão

O discurso dos respondentes permitiu concluir que a importância do processo de IC reside no monitoramento do mercado com implicações para a tomada de decisão e para o planejamento. Infere-se disso que IC é prática que transcende o dia-a-dia das organizações para compor conteúdos que serão *inputs* de estratégia de longo prazo.

As respostas obtidas pelo estudo sugerem modelo em que a clareza dos objetivos na coleta de informações e a disponibilidade de recursos são críticos para o sucesso do sistema. A comunicação deve ter mecanismos que permitam fluidez das informações, em ambiente de confiança e que permita a personalização de conteúdos para os usuários finais.

Grande parte dos profissionais consultados manifestou que é difícil saber qual é a fase mais crítica do processo de IC, embora desse destaque à coleta de informações. Ganham papel crítico então, a questão ética e a relativa à habilidade dos pertencentes às redes de observar o ambiente, coletar as informações, selecionar as que são relevantes e transmiti-las com precisão.

Por fim, o estudo sugere que a credibilidade e a confiança dependem de competências selecionadas para executar o trabalho de inteligência, onde ganham destaque o conhecimento, a habilidade analítica e o respaldo institucional da organização. A cultura de IC pode ser fortalecida pela constante apresentação de seus produtos, pela sua personalização, pela atribuição de créditos aos participantes e à eficiente comunicação.

Referências

- ARAÚJO, V.C. **A Importância da Utilização de Redes Informacionais em Sistemas de Inteligência**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis: 2002.
- ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, 2007, Brasília. **Glossário de IC**. Disponível em: < <http://www.abraic.org.br/v2/glossario>. Acesso em: 28 jul. 2007.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva – Como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HASANALI, F.; LEAVITT, P.; LEMONS, D.; PRESCOTT, J.E. **Competitive Intelligence: A Guide for your Journey to Best-Practice Processes**. Texas: Emma Skogstad, 2004.
- HODGES, C. Competitive Intelligence Overview Feeding the Competitive Analysis Process. *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, 2005 (p. 441).
- PETRINI, M.; POZZEBON, M.; FREITAS, M.T., Qual é o Papel da Inteligência de Negócios (BI) nos Países em Desenvolvimento? *Revista HSM Management, Update* nº 18. São Paulo: Março 2005.
- MCGONALLE, J.J. e VELLA, C.M. **The Internet Age of Competitive Intelligence**. Westport: Quorum Books, 1999
- MILLER, J.P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- PASSOS, A. **Inteligência Competitiva – Como fazer IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: LCTE, 2005.
- PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STOLLENWERK, M.F.L. **Sistemas de Inteligência Competitiva**. Curso de Especialização em Inteligência Competitiva. Brasília: IBICT, 2000.
- UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Fascículo de Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Gráfica Banco do Brasil, 2003.
- WEE, T.T.T. **The use of marketing research and intelligence in strategic planning: key issues and future trends**. Marketing Intelligence and Planning, 2001, p.245.

Resumo

O presente artigo apresenta fatores que contribuem para implantar e conduzir o processo de Inteligência Competitiva de forma sustentável, considerando a realidade das empresas brasileiras e as limitações do processo. O estudo foi realizado por meio de entrevistas com profissionais da área de IC de empresas do setor público e privado.

Palavras-chave: Redes Humanas; Inteligência Competitiva; Processo de IC.

Abstract

This article presents elements that contribute to the implantation and conduction of a Competitive Intelligence process in a sustainable way, considering the reality of the brazilian's organizations and the limitations of the same process. The study was developed based on interviews with IC professionals of the public and private sectors.

Key-words: Human networks; Competitive Intelligence; IC process.

Resumen

Este artículo presenta elementos que contribuyen a la implantación y conducción del proceso de Inteligencia Competitiva de manera sustentable, considerando la realidad de las empresas brasileñas y las limitaciones del mismo proceso. El estudio fue realizado por medio de entrevistas con profesionales del área de IC de empresas del sector público y privado.

Palabras-clave: Redes humanas; Inteligencia Competitiva; Proceso de IC.