

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO  
PÓS-GRADUAÇÃO – LATO SENSU- MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL  
E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

**Nome: Christian Schuenck Ferreira**  
**Turma: CASI 33**

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:  
UM CAMINHO PARA INOVAR NAS  
EMPRESAS ATUAIS.**



**Niterói**  
**2013**

F383 Ferreira, Christian Schuenck

Inteligência Competitiva: Um caminho para inovar nas empresas  
Atuais / Christian Schuenck Ferreira -- Niterói: UFF, 2013.

14p.

Artigo científico (Pós graduação em Gestão Empresarial e Sistemas  
de Informação) – Universidade Federal Fluminense

1. Inteligência competitiva

CDD. 658.4038

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM CAMINHO PARA INOVAR NAS EMPRESAS ATUAIS.**

**Christian Schuenck Ferreira**

Rua Dr. Pio Borges 2822, Barro Vermelho

CEP 24412-000 São Gonçalo/RJ Brasil

Telefone: (21)9292-4264

E-mail: [cschuenck@gmail.com](mailto:cschuenck@gmail.com)

Universidade Federal Fluminense - UFF  
CASI – Gestão Empresarial e Sistemas de Informações  
Campus do Valonguinho  
CEP: 24020-150 Niterói/RJ Brasil

### **RESUMO:**

Este artigo tem o objetivo de levar o leitor ao entendimento da ferramenta de Inteligência Competitiva ou, simplesmente IC, qual a sua utilidade estratégica e porque implantá-la em uma empresa. Quais questões devem ser abordadas nessa empreitada e como relacionar a ferramenta com os diversos aspectos do mercado tanto internos quanto externos à empresa. Traçaremos um modelo de implantação de IC, sua relação com TI, a importância do entendimento de dado, informação e inteligência, o profissional de IC, inovação e ética, delineando o artigo como um “manual básico de Inteligência Competitiva”.

**PALAVRAS-CHAVE:** inteligência, competitiva, estratégica, mercado, informação.

## INTRODUÇÃO

No mercado globalizado atual, a competitividade entre as empresas está cada dia mais acirrada, o sucesso ou fracasso é decidido no detalhe e não sobrevive quem não tem o domínio do conhecimento e não sabe o que está acontecendo a sua volta.

É crucial entender completamente o mercado, quem são e como atuam seus clientes, concorrentes, órgãos reguladores, sindicatos, etc. E para entender esse mercado é necessário muito estudo e informação, que, através da inteligência, será transformado em conhecimento para ser utilizado em prol da continuidade de uma empresa.

Porém, um dos maiores desafios ainda é provar a importância da utilização da Inteligência Competitiva (IC) para as empresas, melhor dizendo, para seus diretores e gestores. Muitos ouviram falar, compreendem a importância, mas preferem não se indispor em um projeto que exige esforço e dedicação, um projeto que não deve ser iniciado da forma tímida como a maioria tenta fazer, utilizando poucos recursos e ferramentas necessárias para o profissional realizar o trabalho esperado. Sequer um simples acesso a redes sociais e a fazer downloads de *reports* da concorrência, a assinatura de uma revista voltada para a área em que a empresa atua ou mesmo acesso a um sistema de informações funcional são disponibilizados para o projeto.

Inteligência Competitiva é um tema atual, ainda pouco utilizado plenamente na maioria das organizações, mas de suma importância no modelo agressivo de mercado globalizado. Alguns autores já abordaram o tema, que pode ser direcionado para diversos assuntos, como Inteligência Competitiva no RH, Inteligência Competitiva e tecnologia, Inteligência Competitiva na concorrência, entre outros.

Muitos pensam que a Inteligência Competitiva só pode ser utilizada por grandes corporações, porém, isso não é verdade. Qualquer um pode empregá-la em seus negócios, desde a micro até a grande empresa. Basta adaptar a ferramenta de acordo com a necessidade.

Esse artigo se inicia explicando o que é a IC, um pouco de história, suas várias faces e pontos de vista sobre o tema. Apresentaremos como o assunto é tratado e o próximo passo será contextualizar o ambiente de negócios atual e como o tema se relaciona com esse, delineando o perfil da pesquisa. Para isso, vamos levantar os conceitos de sistema, informação e estratégia, que serão cruciais para o desenvolvimento do assunto e correlacionar esses conceitos com o tema principal. Será apresentada também uma breve explicação sobre a implantação de um sistema de Inteligência Competitiva em uma empresa, sua relação com ética, TI e o perfil do profissional dessa área.

## O QUE É INTELIGÊNCIA COMPETITIVA?

Podemos definir Inteligência Competitiva como uma ferramenta coordenada para monitorar o seu concorrente, quem quer e onde quer que ele esteja, em um mercado específico. Seus concorrentes são aquelas empresas que você considera rivais em seus negócios e com quem você compete por uma fatia do mercado. IC

também tem a ver com determinar o que seu concorrente vai fazer, antes mesmo que ele faça. Essa é a estratégia principal, prever os planos do seu adversário e planejar o seu negócio para reagir antecipadamente a esses planos. Como é de se esperar, isso envolve muitos métodos táticos de coleta de informação, mas também integração entre a informação já existente, análise e distribuição dessa informação e finalmente, calcular as decisões de negócios com base nesses dados. Essa é a “inteligência” do termo IC.

A maior parte do valor agregado em empresas de produtos e manufatura é criado por atividades de serviço baseadas em conhecimento como pesquisa e desenvolvimento, marketing, design de produtos, atendimento ao cliente, propaganda ou distribuição. Empresas vencedoras são as que conseguem com maior eficácia entender e atuar nos problemas críticos do negócio, otimizando suas performances através do desenvolvimento da compreensão das definições de valor e criação de valor. Vantagem competitiva tem relação com alavancar os recursos de conhecimento da empresa e, ao mesmo tempo, determinar como concorrentes estão alavancando os seus.

*A SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals – Define IC como: “(...) programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informação externa que pode afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Posto de outro modo, IC é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior – e indiscutivelmente ético – entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente, é a coleta e análise legais de informações quanto às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso de banco de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas.”*

A SCIP acrescenta ainda que a IC pode ser conduzida para companhias de todos os tamanhos, provendo aos executivos alertas antecipados sobre mudanças no cenário competitivo e permitindo que eles:

*“tomem decisões fundamentadas sobre diversas questões, desde marketing, P&D e táticas de investimento até estratégias de negócio de longo prazo.”* Para ser efetiva, a IC deve ser um processo contínuo, *“envolvendo a coleta legal e ética de informações, análises que não evitam conclusões não desejadas e disseminação controlada de inteligência acionável para os tomadores de decisão.”*

## **HISTÓRIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Segundo *Cardoso* (1987 apud *CARDOSO JUNIOR*, 2003), o estrategista militar chinês – *Sun Tzu*, que viveu no século IV AC, abordou a questão da competitividade no campo de batalhas de forma muito clara em sua obra “Tratado sobre a Arte da Guerra”. *Sun Tzu* disse: “Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não precisará temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhecer, mas não ao

inimigo, para cada vitória conseguida também sofrerá uma derrota. Se você não conhecer o inimigo nem a si próprio, sucumbirá em todas as batalhas”. Há mais de dois mil anos atrás *Sun Tzu* já demonstrava a importância de se estar muito bem informado sobre o inimigo e o local da batalha.

O conceito de Inteligência Competitiva pode ser relacionado a uma série de eventos e o emprego de suas técnicas é visto através da história, nos mais diversos campos de atuação, desde antigas estratégias militares, passando por governos, economias, agências de inteligência até os mercados e comércios. A importância de se olhar para os acontecimentos históricos e entender as origens dos conceitos atuais nos da noção das necessidades pelos processos de inteligência adotados à época e nesses registros podem estar as respostas para os desafios da inteligência competitiva atual.

Retomando a origem do termo “Inteligência Competitiva”, remetemos ao ano de 1986, quando um grupo formado por profissionais de sistemas de informações, de agências governamentais e professores universitários fundou, nos Estados Unidos, uma associação chamada: *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*, na sigla, *SCIP*.

O intuito dessa sociedade é de disseminar a existência de um conjunto de metodologias, técnicas e modelos de análises para os negócios e foi quem inicialmente registrou uma das questões empresariais mais desafiantes da atualidade: a competição.

## **DADO, INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA**

Estamos em plena era da informação e, ao contrário das eras passadas, o problema não é mais a falta de informação, mas sim, o excesso dela, principalmente no mundo dos negócios.

Estima-se que entre 85% e 90% da informação de que necessitamos já foi divulgada ou publicada em algum meio, sejam livros, revistas, jornais, *on ou off-line*. Talvez essa informação não esteja exatamente da maneira esperada, pronta para ser utilizada, mas juntando as peças podemos construir as respostas para as questões levantadas.

Nesse ambiente de informações globalizadas, acessíveis, porém desorganizadas, é fundamental estabelecer processos eficientes para canalizar essa informação, transformá-la em inteligência e distribuí-la da melhor maneira possível para seu objetivo final.

Para entender a formação desse processo, precisamos definir antes os conceitos de dado, informação e inteligência.

**Dado:** São os elementos que ainda não foram coletados, avaliados e organizados, estão em sua forma bruta e não conduzem a nenhum tipo de compreensão.

**Informação:** É o dado trabalhado, ou seja, que foi coletado, avaliado e organizado, leva à compreensão e é utilizado como fonte de inteligência.

**Inteligência:** É a informação processada e utilizada para a produção do conhecimento e para a tomada de decisões estratégicas.

A inteligência é, de fato, o processo que responde perguntas e eleva a novos patamares.

A partir dessas definições, traçamos o processo que leva à inteligência competitiva, porém esse não é um caminho tão simples quanto parece ser.

A coleta de dados pode ser realizada simplesmente com o emprego da tecnologia, através de um bom *software*, o que chamamos de BI ou *Business Intelligence*. Coletar dados, cruzá-los e realizar algumas análises que retornam a informação. Falaremos mais de BI no capítulo sobre Inteligência Competitiva e T.I.

### **Estruturando a informação:**

Nem toda a informação é igual ou possui o mesmo valor. A informação pode chegar de várias formas, às vezes incompleta ou distorcida. Informação sempre precisa ser verificada. É importante saber qual a sua fonte e para o que ela é necessária, para então validar seu conteúdo e torná-la útil para ser empregada no processo de criação de inteligência competitiva.

A coleta, entrega e aplicação da informação com qualidade é fundamental para a tomada de decisões. O processo é complexo e profissionais competentes são necessários para guiá-lo por todo o caminho que garante resultados de qualidade. Pode parecer fácil e geralmente esse processo é subestimado, pois temos informações de sobra hoje em dia, mas o problema é exatamente ao contrário do que se apresenta. O excesso de informação pode levar a confusão, ao erro e a se perder em um mundo de dados inúteis, quando não são aplicados da forma correta, com o foco correto.

*Valentim* (2002) enfatiza que o papel do conjunto, dados, informações e conhecimento, no processo de inteligência competitiva é fundamental para o aumento da produtividade e da qualidade da organização. Salienta que estabelecer fluxos formais e informais, bem como mapear e reconhecer os dados, informações e conhecimento estruturados e não estruturados para o negócio, também são ações que contribuem para o desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

Informações, mesmo que relevantes, se não forem devidamente tratadas, acabam por perder grande parte do seu real valor. De fato, seu valor só existe se as mesmas são utilizadas para benefício competitivo da empresa, de preferência de forma exclusiva ou particular.

## IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Implantar um processo de Inteligência Competitiva em uma empresa não é tarefa fácil. A primeira fase desse processo, o convencimento, pode ser considerada a parte mais árdua. Ao contrário de outros métodos, a Inteligência Competitiva ainda não é amplamente utilizada e conhecida, o que gera certa resistência à sua implantação. Introduzi-la no cotidiano talvez possa ser comparado a inserção da área de marketing nas empresas há alguns anos atrás, o processo é longo e passa por diversas fases de aceitação e adaptação.

Porém, grandes empresas já estão utilizando essa ferramenta com eficiência no mercado e isso gera um interesse de empresas menores em buscar esse conhecimento.

De acordo com a *Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP, sigla em inglês)*, só nos Estados Unidos, a IC movimentou mais de US\$ 2 bilhões por ano. Cerca de 90% das empresas que fazem parte da lista das 500 maiores da revista *Fortune* têm processos de inteligência. No Brasil, a IC já está presente em 20% das 100 maiores empresas brasileiras.

Então, como é o processo de implantação da IC em uma empresa?

O primeiro passo é se perguntar as seguintes questões:

- 1 – Qual é a missão, as intenções e escolhas estratégicas e os objetivos da empresa?
- 2 – O que a empresa precisa saber para desenvolver e selecionar estratégias de sucesso e sustentáveis?
- 3 – Quais novos produtos deverão ser desenvolvidos e que mercados devem ser explorados e como?
- 4 – Como implementar a estratégia competitiva?

Não importa qual estratégia competitiva a empresa irá adotar, nada será mais importante do que a inteligência competitiva para sua realização.

A meta é desenvolver um perfil do comportamento da sua empresa e das concorrentes diretas, no que tange a natureza de suas estratégias e suas mudanças de comportamento e movimentos perante o mercado. Com esse estudo claramente traçado, é hora de partir para a ação concreta: Desenvolver estratégias e táticas necessárias para transferir uma fatia do mercado dos concorrentes para a empresa.

A primeira vista, parece que IC é apenas uma estratégia de ataque, visando tomar mercado do concorrente, mas a empresa que não analisa e monitora constantemente os principais concorrentes, não tem as ferramentas necessárias para compor uma estratégia competitiva e isso a torna também vulnerável ao ataque dos concorrentes. Falhar na coleta, análise e ação sobre informação competitiva pode empurrar a empresa para o fracasso.



A *SCIP* reconhece seis passos diferentes no processo de IC: planejamento, coleta, análise, entrega, aplicação e avaliação:

*“O processo começa com planejamento, a arte sempre presente e mutante da IC. Depois do planejamento, vem a coleta de dados, e então a análise. Todos os dados devem ser validados com base na importância da informação e então ter sua veracidade checada, contra uma outra fonte. Para ser útil, a análise tem que ser organizada de modo que seja confortável para o cliente. Informações acuradas e inspiradoras são inúteis se não resultarem em ações. Depois do relatório ser entregue ao cliente, as aplicações das informações devem ser discutidas. Isso frequentemente faz com que informações adicionais sejam incluídas, transformando o relatório num documento vivo, mais do que num retrato da companhia num momento particular. Algumas questões devem ser respondidas então: o cliente foi servido adequadamente? Como se pode melhorar o que foi feito? O que tornaria o processo de IC melhor numa próxima vez? Com base nas respostas, o processo é adaptado e começa novamente”. (SCIP).*

Vamos entender melhor cada um dos seis passos definidos pela *SCIP* para a criação do processo de IC.

### **Planejamento:**

É a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período.

Um trabalho dessa natureza reside no diagnóstico do posicionamento estratégico da empresa em relação ao mercado, sempre do ponto de vista competitivo, buscando-se identificar as tendências internas e externas. É uma análise do momento e das perspectivas a que a empresa está sujeita, se continuar nos atuais padrões de gestão empresarial.

### **Coleta:**

Dados podem ser obtidos por meio de pesquisas primárias ou secundárias. Pesquisa primária é a denominação que se dá quando se vai diretamente à fonte à procura da informação desejada. O motivo principal deste recurso a fontes primárias é que elas dispõem de informações que não estão publicadas em formato algum. Contudo, o foco na obtenção da informação deve estar em fatos não publicados que não sejam considerados confidenciais pelo proprietário da informação. São três tipos de fontes primárias: pessoas dotadas de alguma especialização ou conhecimento do mercado e/ou da concorrência, documentos inéditos à disposição do público e observações. Pesquisa secundária é constituída de informações colhidas e divulgadas em formato impresso ou eletrônico por terceiros. (MILLER, 2002)

É importante destacar a importância da internet no acesso a fontes secundárias e o seu impacto nas atividades de IC. Nunca foi tão fácil conseguir informações como na era da internet.

Porém, é fundamental checar a qualidade e confiabilidade das informações da internet (e de todas as outras fontes de informações), pois temos um excesso de dados incorretos em todos os lugares que devem ser questionados e confirmados antes de sua utilização. Como, hoje, qualquer um pode disponibilizar publicações na internet, o que se encontra pode estar comprometido.

### **Análise:**

A fase seguinte à coleta de dados é a de análise e interpretação. Esses dois termos, apesar de distintos, sempre aparecem relacionados nesse tipo de processo:

A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil 1999).

A matriz *SWOT* (em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma das ferramentas de análise mais utilizadas. Ela permite que se obtenha uma boa comparação entre empresas e seus concorrentes, a partir de acontecimentos passados importantes, aponta para onde eles poderão se mover e quais ações a empresa deveria tomar em cada caso.

Forças e fraquezas são características internas de uma empresa, enquanto oportunidades e ameaças são características externas.

### **Entrega, aplicação e avaliação:**

A entrega, aplicação e avaliação sucedem o processo de análise e interpretação das informações. Segundo *Carvalho*, deve-se desenvolver um conjunto integrado de relatórios que cubra quatro categorias genéricas de inteligência:

- 1- Estimativa síntese das estratégias do concorrente;
- 2- Relatórios periódicos das tendências e atividades do concorrente;
- 3- Pesquisa contínua de inteligência – estudo de caso acerca do competidor denominado “caso base para inteligência”;
- 4- Flagrantes de inteligência sobre itens de interesse (estudos rápidos sobre tópicos específicos utilizados para suprir uma necessidade imediata).

De acordo com *Métayer*, existem nove passos dentro da disseminação de inteligência que devem ser seguidos para se ganhar a atenção da alta gerência: entregar, entregar mais, ser conciso, batalhar, trazer fatos reais e não anedotas, evitar surpresas, ter sempre uma resposta, ajudar em todos os aspectos da profissão do gerente, tomar cuidado com egos.

A primeira regra para se obter o interesse da gerência e ganhar credibilidade consiste em “entregar em três dimensões: qualidade, tempo e formato”. (MÉTAYER, 2001).

Qualidade significa que o produto final (relatório ou apresentação) atende às expectativas, que os números foram verificados e estão corretos, e que perguntas estão sendo respondidas. Tempo significa que prazos são atendidos. Formato significa que, se foi prometido à gerência um sumário de uma página, deve-se manter o compromisso em vez de produzir um documento de 15 páginas. (MÉTAYER, 2001).

Finalmente, todo o processo deve ser avaliado e os pontos que merecem atenção deverão ser corrigidos, buscando um processo de IC cada vez mais acurado.

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E INOVAÇÃO**

Na era da informação, o que não faltam são ideias espalhadas por ai, que se devidamente utilizadas, podem se tornar a grande vantagem competitiva procurada pelas empresas. Porém, para enxergar essas ideias, e, principalmente, saber utilizá-las, é necessária uma boa dose coragem.

“Aprender a inovar de forma mais eficaz é como aprender a perder peso. As regras básicas são simples e funcionam, mas é difícil segui-las. Nos dois casos, é essencial ter disciplina, compromisso e coragem.” (Pincht, Gifford)

O desejo pela inovação precisa da quebra de paradigmas, sair do tradicionalismo, desenvolver a originalidade sem deixar de ser objetivo e simples. Questões fundamentais para formular estratégias funcionais e obter a tão desejada vantagem competitiva.

Vemos empresas buscando novas ideias, mas sem conseguir escapar da mente tradicionalista de seus diretores e presidentes, baseando-se unicamente na cópia de modelos prontos, perdendo na originalidade, e conseqüentemente, na qualidade e na vantagem. O desejo pela inovação começa com o desapego pelas práticas tradicionalistas.

Com os mercados cada vez mais saturados e competitivos, se torna necessária a utilização de uma inteligência competitiva não só investigativa, que traça perfis e segue modelos, mas sim original e inovadora. Ver como está sendo feito, para fazer diferente. Fazer diferente não dever ser considerado um risco, mas sim um trunfo contra a armadilha de ser apenas mais do mesmo.

A maioria das empresas busca fazer a coisa certa seguindo um planejamento estratégico coerente, deixando claros seus objetivos e alinhando suas metas, porém, para terem sucesso no cenário atual devem focar na competitividade e estimular a inovação, como meio para que possa, no mínimo, se manter estável, mas principalmente, possa se desenvolver e adquirir novas fatias do mercado. Se a empresa for igual às outras em tudo, não irá se sobressair.

Um bom exemplo de empresa inovadora publicado pela revista *Fast Company* foi o case da Embraer:

*“Em vez de seguir o exemplo tradicional de terceirização, a Embraer optou por terceirizar boa parte de sua produção e adotar um modelo de parceria de riscos com os fornecedores. A nova fórmula serviu para tirar projetos do papel, compartilhando custos e riscos com empresas parceiras, e transformar a empresa em uma verdadeira montadora de aviões. A estratégia ajudou a companhia a reduzir custos, a se tornar mais competitiva no mercado global, virar exemplo para Boeing e Airbus, que em 2008 passaram a copiar o modelo, e, de quebra, rendeu o oitavo lugar entre as empresas mais inovadoras do Brasil.”*

A utilização da inteligência competitiva aliada à inovação serve para qualquer modelo de mercado e se mostra uma poderosa ferramenta para criar originalidade e competitividade.

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Atualmente é praticamente impossível pensarmos em algum setor de uma empresa que não tenha ligação direta com Tecnologia da Informação, comumente denominada TI. A área de TI se tornou parte da nossa vida e do dia a dia de qualquer empresa, facilitando processos, gerando informação e desenvolvendo inteligência.

Mas existe um ramo específico de TI que, por vezes, é confundido com o termo Inteligência Competitiva, e, embora não sejam a mesma coisa, tem total convergência entre si. Estamos falando do termo *Business Intelligence* ou, simplesmente, BI.

BI é uma ferramenta que utiliza *softwares* de coleta e análise de dados, transformando em informação, buscando apoiar seus executivos na criação de inteligência para tomada de decisões estratégicas das empresas.

O objetivo tanto da Inteligência Competitiva quanto de *Business Intelligence* é o de transformar dados brutos em informação relevante e a partir daí, criar inteligência para ser utilizada a favor da organização. Tanto uma como outra se deparam com o mesmo desafio: Há muita informação dentro e fora da organização que precisa ser processada.

Então, qual a diferença entre BI e IC? BI coleta e analisa informações da própria empresa, dentro da mesma, enquanto IC coleta e analisa informações externas à empresa, principalmente sobre o mercado econômico em que a empresa está inserida e seus concorrentes.

BI atinge um alto grau de automação na coleta e enriquecimento de dados internos. Já IC se baseia mais em passos manuais e intervenção humana. Enquanto a primeira busca informações esperadas, mas desestruturadas dentro de sua base de

dados, a segunda começa sem conhecer exatamente o universo que está explorando, e no decorrer da pesquisa vai entendendo o meio que explora enquanto se depara constantemente com informações que necessitam discernimento humano para extrair sua utilidade.

Nesse contexto, utilizar ambas as perspectivas, garimpendo informação de dentro e de fora da empresa e relacionando sua atuação com clientes, fornecedores e mercado, é a melhor forma de agregar valor para as empresas, construir uma base solidada para tomada de decisão e prepará-la para suportar a competitividade do mercado.

## **O PROFISSIONAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

É importante desvincular o trabalho do profissional de IC do trabalho dos profissionais de coleta de dados, gestão do conhecimento e pesquisa de mercado. Como a inteligência competitiva ainda é um tema relativamente novo, poucos conhecem ou entendem as funções desse profissional.

A parte de coleta e pesquisa de informações é apenas um meio para um fim: utilizar a informação na tomada de decisões. O profissional de IC pode muito bem realizar todas essas funções, porém, o objetivo principal da profissão está na transformação de informação em inteligência, e na utilização dessa inteligência para administrar riscos e oportunidades de negócios.

Infelizmente, hoje, em muitas empresas, IC ainda permanece sob o domínio da área de informação e trabalha para responder aos pedidos dos clientes sobre informações da concorrência. Algumas poucas empresas elevaram esse profissional ao patamar de provedor de inteligência, e não somente informação.

Para *Gilad*, que elaborou um ranking de alocação da função de inteligência competitiva, o pior lugar para se colocar IC é junto de Gestão do Conhecimento, seguida de perto pelo setor de Pesquisa de Mercado. Segundo o autor, empresas que alocam IC na área de pesquisa de mercado fazem isso porque a confundem com pesquisa genérica:

*“Pesquisa de mercado se foca no cliente/consumidor, utiliza-se de pesquisa primária neutra (comportamental ou focus group), emprega ferramentas analíticas sofisticadas e é fortemente enviesada em direção a resultados quantitativos. (...) Compara o caráter da pesquisa de mercado com a disciplina qualitativa e estratégica de IC e as similaridades desaparecem inteiramente. Pesquisa de mercado é importante, sem dúvida, mas sua relação com IC deve ser clara; ela é um dos vários inputs de IC, ao passo que IC (...) responde à pergunta: como agimos agora, e como agiremos no futuro contra todas as opções disponíveis para o consumidor, concorrentes, substitutos, novos entrantes, novas tecnologias e novos modelos de negócio?”.*

Então, onde deveria estar o profissional de IC em uma organização? Provavelmente trabalhando horizontalmente às outras áreas e provendo inteligência ao escalão de executivos das empresas.

Analisando a profissão dentro do contexto de mercado, uma pesquisa da *SCIP* entre seus membros revelou que 77% dos profissionais de IC trabalham em corporações, enquanto 17% são consultores independentes ou trabalham para uma consultoria. Outros 2% são acadêmicos, e 3%, estudantes. As cinco indústrias representadas pelo maior número de membros da *SCIP* são, nessa ordem: consultoria, comunicações, química/farmacêutica, informática e defesa/aeroespacial.

Os 77% que trabalham em corporações designam seu papel da seguinte forma: IC ou análise = 34,8%; planejamento e pesquisa de mercado = 25,4%; serviços de informação = 11,2%; desenvolvimento de negócios e planejamento de produto = 9,8%; planejamento estratégico = 8,2%.

*“As empresas que estão à procura de um profissional de IC fazem parte de setores empresariais onde a inovação tem um papel decisivo para a sua sobrevivência no mercado, como também para obter vantagens concorrenciais”. (Vargas & Souza)*

## **ÉTICA NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

É fundamental para qualquer empresa, e principalmente para uma empresa que desenvolva Inteligência Competitiva, ter uma cultura organizacional forte. O processo de IC necessita da cultura organizacional para se tornar realidade baseada na ética, estabelecendo princípios, valores e crenças básicas.

Qual é o limite entre o legal e o ilegal na busca de informações dos concorrentes?

Nesse contexto, é importante lembrar que existe uma legislação de referência, cujo conhecimento é válido em qualquer situação: o Decreto-Lei N° 2.848, de 7 de dezembro de 1940-Código Penal Brasileiro; a Lei de N° 7.170, de 14 de dezembro de 1983-Lei de Segurança Nacional; Lei N° 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados; e o Decreto N° 4.553, de 27 de dezembro de 2002, que dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal.

O conhecimento e a divulgação da legislação citada no parágrafo anterior é um importante inibidor de ações adversas, particularmente quanto à segurança da informação, e à difusão de boatos. Serve, também, para restringir o acesso e alertar sobre responsabilidades. Em um ambiente apropriado, qualquer dado ou informação divulgado sem controle pode impactar negativamente os negócios da empresa e beneficiar o concorrente.

Inteligência competitiva deve ser entendida como análise e interpretação de informação que contribui para a tomada de decisões estratégicas de negócios. IC não é espionagem nem é necessário utilizar métodos ilegais ou antiéticos no processo de IC.

Na verdade, quando isto é feito, ocorre o fracasso da IC, pois praticamente tudo que as organizações precisam saber sobre o ambiente competitivo pode ser encontrado através de pesquisas legais e éticas. Quando é utilizado algum meio ilícito para angariar tais informações, pode-se dizer que o processo de IC falhou. As informações que não podem ser encontradas por meio de pesquisa podem ser formuladas através de análises, que representam apenas uma das formas pelas quais a IC pode alavancar as estratégias das empresas.

Com o surgimento de novas leis para garantir a confidencialidade das informações, muitos profissionais de IC passaram a se preocupar com o possível impacto que estas medidas legais trarão à sua profissão.

Em razão disso, faz todo sentido a adoção do Código de Ética desenvolvido pela *SCIP*, para todas as empresas que utilizarem essa ferramenta.

Código de Ética da *SCIP* para Profissionais de IC:

- Continuamente buscar ampliar o reconhecimento e respeito pela profissão.
- Cumprir todas as leis aplicáveis, domésticas e internacionais.
- Divulgar todas as informações relevantes, incluindo a própria identidade e respectiva organização, antes de todas as entrevistas.
- Respeitar todas as solicitações de confidencialidade das informações.
- Evitar conflitos de interesse, no cumprimento de suas obrigações.
- Fornecer recomendações e conclusões honestas e realistas, no cumprimento de suas obrigações.
- Promover este código de ética dentro de sua companhia, entre contratados terceirizados e no âmbito de toda a profissão.
- Aderir e obedecer fielmente às políticas, objetivos e orientações da organização para a qual se está trabalhando.

## CONCLUSÃO

A busca incessante por competitividade faz as empresas atuais terem que se renovar a cada minuto para não perderem fatias importantes do mercado, ou, até mesmo, sucumbirem a ele. Algumas ferramentas já foram utilizadas para esse fim, mas escolhi falar sobre Inteligência Competitiva por ser uma ferramenta relativamente nova, ainda pouco utilizada pelas empresas, mas que já mostrou eficácia em seus métodos.

Meu objetivo foi passar um panorama geral da Inteligência Competitiva, explicando o que é e como pode ser utilizada nas empresas, como se relaciona com TI, o que precisa saber o profissional desse ramo e sua delicada relação com ética.

Ao contrário do que esperava, encontrei bastante material sobre o tema, porém grande parte em língua inglesa. Muita teoria e poucos casos práticos, além de conseguir conhecer poucas pessoas que lidam com a ferramenta. Porém o material teórico foi de grande valia para a conclusão do trabalho, podendo dizer, que atingi o objetivo de desenvolver um dos únicos artigos que traçam um panorama geral sobre o assunto em língua portuguesa.

Procurei escrever de forma mais objetiva possível, buscando uma fácil compreensão do leitor sobre o tema e incentivando-o a buscar um aprofundamento do assunto e sua utilização prática.

As principais questões levantadas antes da pesquisa foram: Inteligência Competitiva pode ser utilizada por empresas de qualquer porte? E o que precisa ser alterado em uma empresa para receber Inteligência Competitiva? Ambas as questões puderam ser respondidas com sucesso. IC pode, sim, ser utilizada para qualquer porte de empresa e para a implantação dessa ferramenta, a principal mudança deve ser no comportamento do alto escalão, quebrando alguns paradigmas sobre inovação.

O Campo de Inteligência Competitiva é vasto e ainda tem muito a ser explorado. Com mais tempo e recursos, o artigo em questão poderia ser ampliado até se tornar um manual completo de Inteligência Competitiva e um passo a passo para a implantação dessa ferramenta em qualquer empresa, de qualquer porte, ou, até mesmo, se tornar um livro.



## REFERÊNCIAS

AZAMBUJA; Crescêncio; Dalfovo, Azambuja e Dias. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Universidade Regional de Blumenau (FURB).

CANONGIA, M. Santos; Zackiewicz. **Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos Para A Gestão Da Inovação**. Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), 2004.

CLAVELL, James. **A Arte da Guerra**, Sun Tzu, 2000.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FULD, Leonard. **The secret language of Competitive Intelligence**. Philip Klotler. Campus. 2007

JUHARI, A. S., & Stephens, D. **Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History**. Journal of Competitive Intelligence and Management - Volume 3 - Number 4 , 61-82, 2006

McGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. **Bottom Line Competitive Intelligence**. Westport: Quorum Books, 2002.

PASSOS, Alfredo; MARTINI, Sandra; CUNHA, Telma. **E a concorrência... não levou!: inteligência competitiva para gerar novos negócios empresariais**. São Paulo: LCTE, 2006.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: LCTE, 2005.

PRESCOTT, John E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Ci. Inf., Brasília, v.31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciamento conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TYSON, Kirk W. M. **The Complete Guide to Competitive Intelligence**. Division of Kirk Tyson Associates: Chigago, 1998.

WEST, Chris. **Competitive Intelligence**. Palgrave: New York, 2001.