

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL: UM PANORAMA DO STATUS E FUNÇÃO ORGANIZACIONAL

Leonel Cezar Rodrigues¹
Valéria Riscarolli,²
Martinho Isnard Ribeiro de Almeida³

RESUMO

A disponibilização de informações ambientais, dos cenários e entorno competitivo, é crítica para uma organização estabelecer um posicionamento efetivamente competitivo em seu entorno de operação. Ganhos em posicionamento, ajustes estruturais e alinhamento de processos são funções do uso adequado de informações certas e úteis. Assim, inteligência competitiva (IC) assume gradativamente um papel de importância estratégica para o remodelamento dos negócios e garantia da elasticidade corporativa. Busca-se aqui estabelecer um perfil da IC nas grandes corporações que atuam no Brasil. Para tanto, pesquisou-se exploratoriamente, numa amostra aleatória de 55 grandes empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores - Exame 2004, por meio de um questionário estruturado fechado e um roteiro de entrevistas semi-estruturado. A pesquisa olhou o lócus funcional, objetivos, motivos, fontes, processos, usos, papel da TI e disciplinamento ético da IC nas organizações pesquisadas. Os principais resultados indicam grande incipiência na arquitetura, usos e função da IC nos negócios nas empresas pesquisadas. Apenas 11% delas possuem sistema de IC formalizado e estruturado. Poucas empresas usam a IC para suportar estratégias corporativas que possam garantir a sustentação da competitividade (benchmarking, recursos e capacidades especiais, análise SWOT). As principais conclusões indicam haver um pequeno número de empresas alinhadas com o conceito e funções da IC. Apesar de não haver um modelo predominante de IC no Brasil, o panorama mostra um princípio de modelagem do alinhamento interno das competências centrais e a IC como alimentadora, em grande parte, apenas de alternativas de diferenciação.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva. Estratégia. Negócio.

INTRODUÇÃO

A centralidade e importância de áreas e sistemas nas organizações tem trocado de lugar ao longo dos anos que caracterizaram a revolução industrial. Até o início do século XIX, as organizações eram vistas como sistemas verticalizados, auto-protetidos, dominando e executando todas as áreas e processos necessários à fabricação de seus produtos. Nesta estrutura o homem tinha um papel operacional (executor dos processos/produtos) e a produção era o centro nervoso da empresa.

¹ Universidade Nove de Julho; e-mail: leonelcr@gmail.com

² Universidade Regional de Blumenau. riscarollival@hotmail.com

³ Universidade de São Paulo. martinho@usp.br

Após a segunda grande guerra, o conceito de globalização e seus processos assumiram importância na estrutura econômica das nações. Com a experiência militar da queda das fronteiras entre nações e a passagem do campo de disputas para o ambiente econômico, inicia-se a consolidação gradativa e contínua da globalização. Grandes empresas transformam-se em organizações internacionais e multinacionais. Neste período a área da produção perde sua centralidade nas organizações e o Marketing passa a ser o centro, ampliando a arquitetura e sofisticando as relações dos negócios. A tecnologia mecânica sofisticou-se e assumiu rapidamente o lugar do homem. Neste meio, o homem deixa de ser operacional e passa a ser funcional.

Mais recentemente, a globalização consolidou-se como um processo irreversível, ainda que inacabado. Sua influência, porém, sobre as características do ambiente de negócios estão fazendo-se sentir cada vez mais fortemente.

O entorno competitivo das empresas, por exemplo, passou a ser hipercompetitivo por ter aumentado tanto o número de empresas e produtos disponíveis, quanto o poder de barganha do consumidor. As grandes empresas precisam ser ágeis para não serem ultrapassadas rapidamente. Assim, tendem primeiro a achar equilíbrio na sua reforma estrutural, perdendo tamanho. Para tornarem-se mais administráveis, divisionalizam-se por produtos ou grupos de produtos ou reconfiguram-se em Unidades Estratégicas de Negócio. Os processos empresariais centrais determinantes dos negócios, antes baseados na produção e depois no marketing, deixam o ambiente empresarial e vão localizar-se fora da empresa, no ambiente competitivo. Agora, as **informações** que caracterizam as pressões e tendências do ambiente competitivo, especialmente rivais, novos entrantes, produtos substitutos e consumidores, passam a ser o fundamento do negócio.

Numa forma mais causal, pode-se dizer que o negócio hoje é modelado pelas informações combinadas oriundas de três fatores ambientais: (a) a hipercompetição; (b) o comportamento do consumidor; e (c) os avanços da tecnologia de informação. A hipercompetição e comportamento do consumidor requerem das empresas processos flexíveis que lhes permitam criar e disponibilizar as inovações que diferenciam seus negócios. São essas inovações que dão vantagens competitivas às empresas por satisfazerem melhor as expectativas dos consumidores. A rapidez, a direção e a forma das inovações, no entanto, são viabilizadas pelos sistemas de Inteligência Competitiva (IC), apoiados nos avanços na TI. São as informações do ambiente hipercompetitivo, combinadas com plataformas de inovação e

aprendizagem organizacional que permitem a realização dos requisitos exigível pelos dois primeiros.

O resultado deste contexto é que as empresas hodiernas precisam gerar inovação, quer em seus produtos, quer em seus negócios. A inovação, porém, não pode ser qualquer. Precisa ser centrada no consumidor e deve representar para as empresas uma diferença, um passo à frente de seus rivais. Desta forma, a modelagem dos negócios mais competitivos, precisa ser alimentada por informações atuais, acuradas e confiáveis. Em outras palavras, a concepção de um negócio competitivo deve fundamentar-se num consistente Sistema de IC, que possa garantir, por suas informações, apoio aos processos decisórios empresariais (operacional, tático, estratégico), apoio à construção de capacidades especiais e apoio à capacidade inovadora da empresa.

Prescott (2002), afirma que a construção da IC numa organização é um processo social. Segundo ele, uma cultura sustentada pela inteligência competitiva é construída passo a passo. Primeiro com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, depois com a formação de redes de contatos pessoais e finalmente com a formalização dos mecanismos que permitem o fluxo adequado de informações. O uso da IC como modelador de negócio, portanto, fundamenta-se na integração das atividades de inteligência às tarefas diárias da empresa. Assim, uma organização na qual a IC se torna o fundamento do negócio, exige uma infra-estrutura ou uma unidade de IC bem organizada e coordenada para alimentar os decisores corporativos com informações adequadas.

O ambiente corporativo brasileiro não pode fugir às premissas deste contexto. Pode-se observar que as grandes empresas que atuam no país, independentemente de sua área de operação, estão envolvidas nos processos de transformações econômicas, políticas e tecnológicas deste novo século e precisam, portanto, estar alinhadas com as melhores práticas competitivas. É de se esperar, portanto, que estas empresas estejam se utilizando dos sistemas de IC para modelar seus negócios. É de se esperar compreensivelmente que as empresas apresentem estados de completude ou maturidade distintos no uso de seus Sistemas de IC. Até o momento, porém, não existe uma varredura ampla acerca do nível de uso, compreensão e estruturação interna da IC nas empresas que operam no Brasil. Dado às grandes empresas servirem de modelo para as menores, qual seria o cenário da IC no território brasileiro a partir do status da IC nas grandes empresas que operam no Brasil?

O objetivo deste artigo, resultado de uma pesquisa em âmbito nacional junto às 500 Maiores e Melhores segundo o Guia Exame 2004, é identificar e caracterizar os sistemas de

IC numa amostra representativa destas empresas. Para tanto, caracterizou-se o lócus funcional, objetivos, motivos, fontes, processos, usos, papel da TI e a disciplina ética dos sistemas de IC nas organizações pesquisadas.

2 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Os serviços de inteligência possuem raízes militares. 2.500 anos antes de Cristo, o General Sun Tzu, em seus apontamentos sobre a Arte da Guerra, já creditava ao serviço de inteligência, a condição fundamental para um exército suceder nas guerras. Conhecer o número e posição, o campo de batalha, as armas e os movimentos importantes dos adversários é tarefa essencial da estratégia militar (RICCARDI; RODRIGUES, 2003). A visão deste general sobre uso inteligente e estratégico da informação, permaneceu ao longo dos tempos como fundamento da inteligência militar. O aperfeiçoamento das técnicas da IC, porém, atingiu seu ápice durante a segunda grande guerra e a seguir, durante o período da guerra fria. IC, como um processo formal de práticas gerenciais, no entanto, foi incorporada pelas empresas e absorvida no campo do saber da administração só muito recentemente, nos últimos 20 anos (TYSON, 1998; RICCARDI; RODRIGUES, 2003). O grupo de estudiosos da IC no mundo é ainda bastante restrito. Organizam-se por meio de sociedades ou associações com a finalidade de avançar no conhecimento e na disciplina das práticas profissionais, como a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2006) nos USA e no Brasil, a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2006).

Num recente estudo sobre o uso da IC em 100 das maiores empresas dos USA que dizem utilizar-se da IC para seus processos decisórios, Swartz (2005) aponta desalentadores resultados. Segundo o autor, ou estas empresas não estão utilizando de fato a IC ou simplesmente estão utilizando-a da forma errada. Um dos maiores benefícios da IC, “a habilidade de prover sinais antecipados dos concorrentes que indicam tendências setoriais emergentes”, diz Swartz (2005, p.10) não é percebido como função da IC. Além disso, 38% dos executivos pesquisados disseram que a IC ainda não apresenta “estatura” suficientemente notável para causar impacto significativo nas suas empresas.

A pesquisa de Swartz (2005) mostra a incipiência e grau de importância ainda restrito da IC na prática cotidiana das empresas, apesar dos gerentes e a academia intuitiva e racionalmente reconhecerem a importância da IC para os negócios. Dada a sua incipiência, há ainda muita discussão na academia e indústria acerca de terminologias comuns. A própria

expressão inteligência competitiva não é aceita, por exemplo, pela academia francesa, que prefere a expressão vigilância econômica (RICCARDI; RODRIGUES, 2003), para significar a atividade de inteligência na administração e economia.

Apesar de pequenas variações, como cognição competitiva, adotada por Walker et al. (2005) a função da IC é entendida pelos vários estudiosos de forma bastante uníssona, como sendo o processo de coleta, análise e distribuição de informações legal e eticamente obtidas, relativas ao entorno competitivo e de comportamento do consumidor (TYSON, 1998; FULD, 1995; SCIP, 2006; RICCARDI; RODRIGUES, 2003; PRESCOT; MILLER, 2002), com o objetivo de sustentar os processos decisórios nas organizações.

2.1 Inteligência Competitiva como Processo

Na concepção de um sistema de IC, o processo aparece como a lógica que fundamenta a execução das atividades relacionadas à IC. Os processos que constituem as atividades de IC formam, juntamente com as pessoas e as informações, segundo Teixeira Filho (2000), a pirâmide da IC. A dimensão **pessoas** envolve a seleção das informações, treinamento, alocação e gestão de equipes que atuam no refinamento do conhecimento. A dimensão **informações** envolve o que é de interesse da empresa e que será necessário para as pessoas aumentarem suas especialidades de conhecimento, tornando a IC significativa para os negócios da empresa. A dimensão **processos**, refere-se às atividades relacionadas à identificação, seleção, coleta, tratamento, refinamento, disseminação das informações e socialização para a consolidação e ampliação do conhecimento organizacional.

Especificamente como processo, porém, a IC deve ser construída levando-se em conta as necessidades de informação, as fontes de informação, as pessoas envolvidas (como fonte e usuários) e as formas de manipulação e distribuição. O objetivo final é criar um fluxo de informações de forma a responder com eficiência as necessidades dos executivos no processo decisório. Correia (2006) sugere uma sistematização de atividades de IC bastante lógica e genérica o suficiente para representar a maioria dos processos de IC. O processo de IC sugerido por Correia está representado na Figura 1.

Na visão de Correia (2006) o processo de IC é direcionado e planejado pelas necessidades de informação da organização. Estas são normalmente definidas pelos objetivos estratégicos e seus detalhamentos, que determinam tempo, recursos e resultados a serem alcançados. As informações são buscadas em duas fontes: as bases cognitivas públicas e as pessoas. Tais informações são então selecionadas e produzidas (compactadas ou

interpretadas) de acordo com as necessidades organizacionais. Finalmente, as informações assim produzidas são disseminadas às bases de conhecimento demandantes na organização.



Figura 1 - O Processo da Inteligência Competitiva

Fonte: Adaptado de CORREIA, C.C. Getting Competitive. Library Journal, v.131, No. 7, 2006, p.53.

A finalidade do processo de IC é dar informações relevantes e em quantidade certa às bases ou setores organizacionais de forma a poder aumentar o conhecimento tácito nas pessoas por internalização das informações coletadas (NONAKA; TAKEUSHI, 2003). Organizacionalmente, tais informações servem principalmente a três fundamentos da atividade competitiva: (a) aos processos decisórios; (b) à formulação de estratégias organizacionais; e (c) em organizações com sistema de IC mais maduro, servem às atividades de contra-inteligência.

2.2 Ética na Inteligência Competitiva

À medida que o poder das nações se desloca da esfera militar, é automaticamente transferido para o campo econômico. A inteligência, antes militar, agora passa a ser objeto de segurança nacional na economia. As informações proprietárias de valor econômico passam a ser alvo de furto, que pode chegar, na estimativa de Frauman (1997) a US\$ 100 bilhões por ano. A espionagem econômica realmente coloca uma forte ameaça à economia das empresas e às nações do mundo inteiro. A alternativa mais coerente para contornar o problema da espionagem, isto é, a falta de ética na busca e uso da informação, é o desenvolvimento e adoção de padrões éticos de comportamento nos processos de IC.

A grande massa de trabalhadores na área de IC são profissionais de IC. Segundo as estatísticas da Society of Competitive Intelligence Professionals, - SCIP, levantadas por Pagel (1998), 72% dos que trabalham com IC nas empresas são profissionais do ramo, 23% são consultores independentes e 5% apenas são acadêmicos. Este contexto traz uma boa e uma má notícia ao mesmo tempo. Se de um lado é mais fácil a incorporação de princípios éticos nas empresas, já que são administradas por especialistas em IC, por outro lado, é também mais fácil a evasão de informações valiosas, já que esta pode ser acessada com precisão pelos especialistas e repassada com rapidez. Por isso, há fortes pressões sobre empresas e profissionais que lidam com IC, para adotarem conduta profissional disciplinada por código de ética que mantém estas atividades sob controle (SCIP, 2006; ABRAIC, 2006).

Estudos recentes de Crane (2005) na Proctor & Gamble, Unilever, Canal Plus e Ericsson indicam que há três dimensões críticas na espionagem industrial: as táticas usadas para a aquisição de informação, o grau de privacidade da informação buscada ou levantada e as conseqüências para sociedade como resultado do uso da informação. Finder (2006) considera que a espionagem industrial tem sido ridiculamente supervalorizada. Estimativas de perda industrial por furto de informação feitas pela American Society for Industrial Security, na casa de US \$ 250 bilhões por ano, são muito evasivas. Grande parte dos furtos é de produtos ou processos que raramente dão a uma empresa uma vantagem sustentável e constituem, de fato, mais um problema para seu uso do que uma solução de valor para os roubam. De uma forma geral, porém, os autores que estudam o problema da ética na IC, consideram que, por mais atrativos que possam parecer os fins, estes não justificam os meios de obtenção da informação de maneira aética.

Na linha das soluções para o uso ético da IC, Hulnick (2002) lembra que o campo da IC tem se tornado muito privatizado, acompanhando os avanços da tecnologia. O autor sugere que as informações obtidas por meio da IC devem servir, de forma inteligente a duas áreas primariamente: ao marketing (identificação e expansão) ao planejamento estratégico (reposicionamento). O autor soma-se assim a McGonagle; Vella (1990) que, muitos anos antes já indicavam que as informações deveriam ser buscadas somente nos canais de informação públicos, junto a fornecedores ou junto a clientes comuns.

2.3 Inteligência, Vantagem Competitiva e Proteção da Informação

Os sistemas de IC implantados e funcionando de maneira eficiente numa organização possuem influência direta sobre seus resultados (FULD, 1995). Se considerarmos que o desempenho de uma organização é uma função de sua competência central (PRAHALAD; HAMEL, 2001) e da área de especialização de seu negócio (HAGEL III, 2003), então a IC é seu principal instrumento para desenvolver competências básicas e por consequência, ser capaz de prover a organização com mecanismos geradores de vantagens competitivas.

Em sua visão acerca do que deve ser ou não ser a IC, Fuld (1995) explicita que IC é um poderoso mecanismo para as organizações incrementarem suas competências. Competências essenciais são um conjunto de combinações de tecnologias e operações que constituem a raiz dos produtos e/ou serviços de uma empresa competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 2001).

Segundo os autores, as competências essenciais são o fundamento das capacitações-chaves de uma empresa. Os processos-chaves, originados nas capacitações-chaves são responsáveis pelas suas vantagens competitivas. Quando as capacitações-chaves são inteligentemente utilizadas ou transformadas em capacitações estratégicas das empresas, então as vantagens competitivas dependem de quão bem uma empresa constroi seus processos-chaves que alimentam tais capacitações e criam vantagens sustentáveis. Ora, a construção de processos chaves depende basicamente de infra-estrutura de TI, aprendizado organizacional e plataformas de inovação. Estes elementos são, por sua vez, a base dos sistemas de IC numa empresa competitiva (RICCARDI; RODRIGUES, 2003).

A IC passa a ser, não apenas o fundamento da criação de competências essenciais numa empresa, mas também o fundamento de seu posicionamento competitivo. A determinação de um posicionamento competitivo é foco das teorias de Porter (1999) acerca da

formulação de estratégias competitivas, por meio dos modelos de análise de cadeia de valor e das forças competitivas. Em ambos os modelos fica evidente o papel fundamental dos sistemas de IC, na busca, seleção, análise e disseminação de informações.

Mais recentemente, Birkinshaw; Gibson (2004) dão um novo enfoque aos conceitos de Porter (1999), utilizando-se dos princípios da ambidexteridade organizacional. Ambidextra seria uma organização com capacidade de **adaptabilidade**, isto é, com habilidade de mover-se rapidamente em direção a novas oportunidades, e de **alinhamento**, isto é, com habilidade de prover ajustes estruturais desenvolvendo um senso de coordenação e racionalização de processos capazes de criar valor no curto prazo. A ambidexteridade a ser desenvolvida, segundo Birkinshaw; Gibson (2004), é a **Contextual**, na qual o contexto, em termos de informações e da concepção da estrutura competitiva (plataformas de inovação e aprendizagem organizacional), é desenvolvido na empresa para capacitar as pessoas a tornarem-se ambidextras. Uma pessoa ambidextra é aquela capaz de dividir seu tempo a serviço da inovação, entre atividades de alinhamento e adaptabilidade. Desta forma, o sistema de IC ao alimentar as pessoas (estruturalmente por meio da Gestão do Conhecimento) tem uma função importantíssima no processo de desenvolvimento da capacidade competitiva das organizações.

Um último aspecto nas atividades de IC é a proteção à informação. A proteção à informação, muitas vezes é feita por meio da contra-inteligência. Esta é uma das áreas de desemboco das atividades de disseminação, no modelo de Correia (2006), mostrado na Ilustração 01. Nolan (2001) enfatiza a importância da segurança da informação e das atividades de ContraInteligência para o estabelecimento de barreiras a novos entrantes e inibição de avanços estratégicos de rivais. No processo de contra-inteligência, Nolan (2001) lista as bases deste processo como: avaliação da competição, estimativa de vulnerabilidades, desenvolvimento de contra medidas para garantir resultados mais seguros e medidas para

neutralizar ações efetivas originadas na IC da concorrência. Por isso, pessoas altamente qualificadas para auxiliar a organização na definição das medidas de segurança da informação e contrainteligência deverão ser utilizadas.

Como se pode ver por essa rápida incursão na teoria da IC, as implicações desta para os negócios são muitas e de importância fundamental. A coleta, processamento e disponibilização das informações nas organizações podem melhorar significativamente o processo decisório, otimizando as capacidades especiais e mudando a visão interna meramente tática dos seus gerentes, para uma visão estratégica. O resultado destas modificações são a flexibilização dos processos-chaves e o conseqüente aumento da capacidade de resposta de inovação da organização para o seu ambiente competitivo. De certa forma as organizações praticam estes processos, mas aqui pretende-se determinar, pelo menos numa visão macro, em que grau isto é praticado.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

A pesquisa, de caráter exploratório, foi desenhada para identificar dados qualitativos e quantitativos do contexto da Inteligência Competitiva nas maiores empresas sediadas no Brasil. Foram pesquisadas numa amostra de 500 maiores empresas, de acordo com o Guia Exame das Maiores e Melhores 2004, as 55 empresas respondentes. Foi enviado, via correio eletrônico, um questionário estruturado, contendo 19 perguntas fechadas e com possibilidade de registro de percepções pessoais, a todas as 500 empresas. Os questionários foram enviados ao Depto. de Marketing ou de TI e foram obtidas respostas de 50 empresas. Adicionalmente, foram pesquisadas, de forma qualitativa, mais 5 das empresas dentre as maiores das 500 empresas selecionadas não respondentes dos questionários quantitativos.

O roteiro de entrevistas para as empresas pesquisadas qualitativamente foi o mesmo questionário utilizado para a pesquisa quantitativa, aplicado pessoalmente pelos pesquisadores. Como já colocado anteriormente, o questionário permitiu o levantamento de dados e informações acerca do lócus funcional, objetivos, motivos, fontes, processos, usos, papel da TI e disciplinamento ético da IC nas organizações pesquisadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 500 empresas pesquisadas quantitativamente, 50 empresas responderam os questionários. As respostas obtidas das empresas que foram pesquisadas qualitativamente foram adicionadas aos resultados quantitativos e as percepções dos entrevistados foram utilizadas para confirmar alguns resultados quantitativos. Os resultados da pesquisa são discutidos a seguir.

4.1 Caracterização Das Empresas Pesquisadas

O tipo e a frequência das atividades que caracterizam as empresas pesquisadas estão mostradas no Gráfico 01. A maioria das empresas pesquisadas são do ramo industrial, seguidas das empresas de serviços.

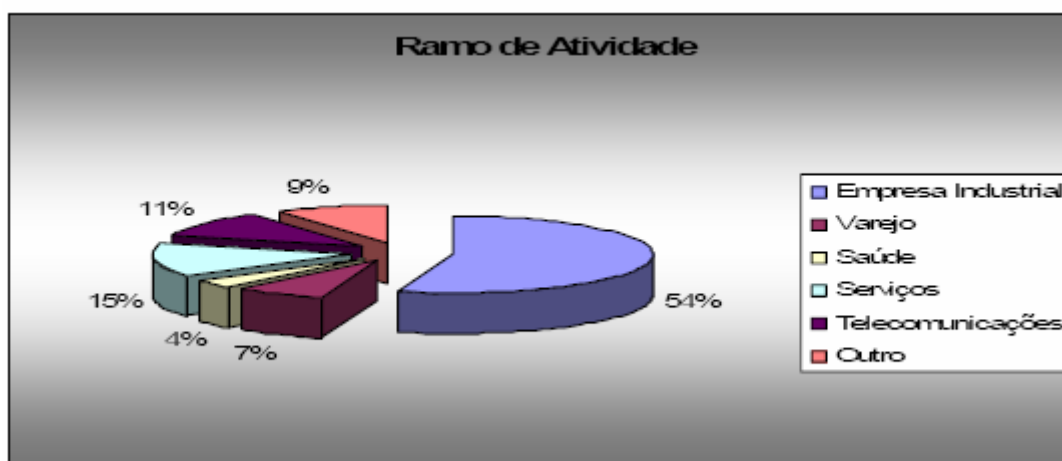


Gráfico 1 - Caracterização das empresas pesquisadas
Fonte: dados da pesquisa

4.2 Abrangência Mercadológica e Formalização da IC.

As empresas pesquisadas foram também caracterizadas quanto à abrangência de seu mercado e da existência de IC em sua estrutura organizacional. Os Gráficos 2 e 3 mostram a abrangência mercadológica e a presença formal de IC nas empresas pesquisadas.

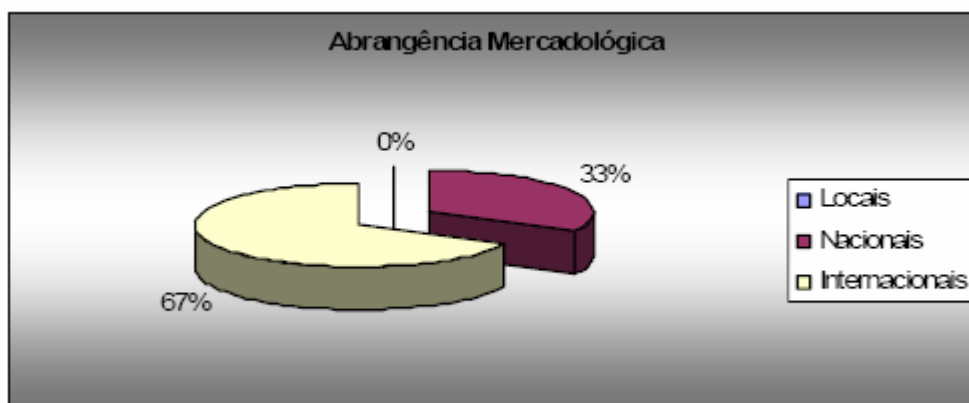


Gráfico 02. Abrangência Mercadológica

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode notar a maioria das empresas pesquisadas, por serem de grande porte, apresenta operações no mercado internacional. Nenhuma das empresas possui foco exclusivo no mercado local. Os objetivos da pesquisa são caracterizar o contexto da IC no Brasil. A pergunta 3 refere-se à existência formal de atividades de IC na empresa. O Gráfico 3 mostra a resultante das respostas. Apesar da maioria das respondentes ter respondido positivamente, um expressivo número (em torno de 15%) afirmaram não possuir atividades de IC formalizadas na empresa. Ainda assim, é de se notar que 74% das que responderam possuir IC, dizem possuir IC de maneira informal. Em outras palavras, nestas empresas, as principais atividades que caracterizam a presença de IC existem, porém estão dispersas, não estruturadas, dentro da empresa.

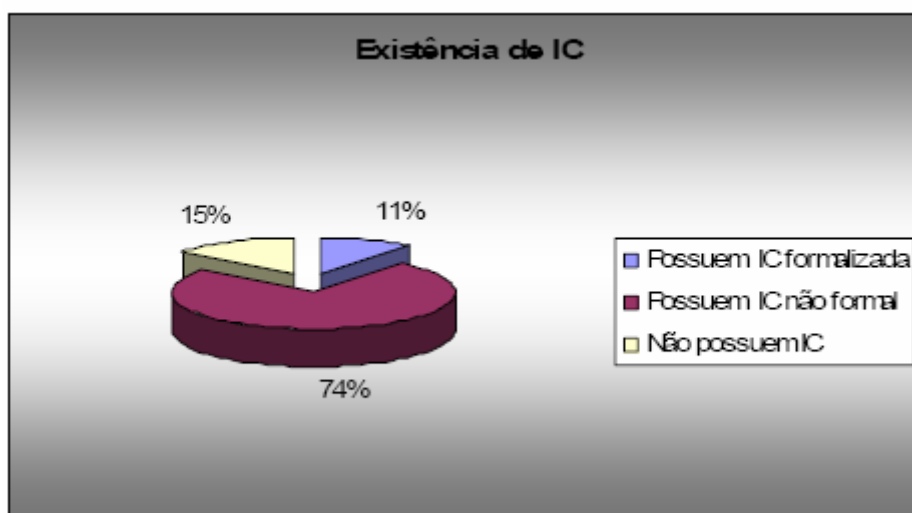


Gráfico 3 - Presença de Inteligência Competitiva nas empresas

Fonte: dados da pesquisa

4.3 Motivos para a implantação da IC

Ao serem perguntadas o que motivou a implantação da IC na empresa, dentre 6 alternativas induzidas, duas se destacaram com maior percentual de indicações: hipercompetição do setor (47% das indicações) e Objetivos estratégicos específicos da empresa (31% das indicações). Somadas essas duas indicações representam quase 80% do total dos motivos apontados pelas empresas para a implantação e manutenção da IC em seus negócios. Curiosamente, os itens de necessidade de inovação tecnológica e volatilidade da demanda, parecem não ter importância (apenas 2 empresas indicaram como importante) como fundamento para o uso da IC. Isto parece demonstrar um excessivo foco no negócio per se, sem a devida avaliação da importância de fatores (comportamento do consumidor) ou mecanismos (domínio tecnológico) contributivos para o aumento da capacidade competitiva da empresa. O Gráfico 4 mostra os resultados.

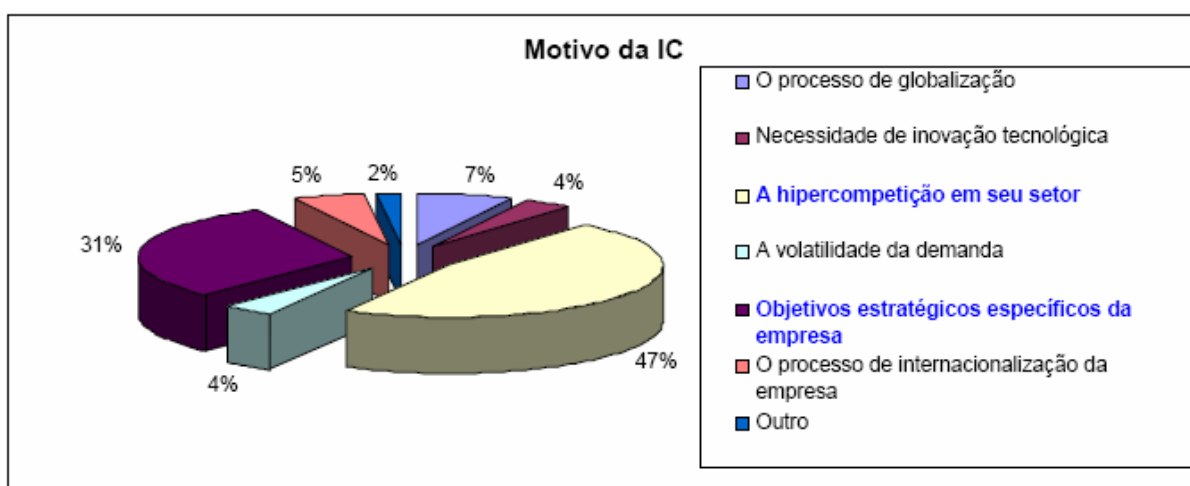


Gráfico 4 - Motivos para a implantação da IC na empresa.

Fonte: dados da pesquisa

4.4 Locus e hierarquização da IC

Quanto ao locus da IC nas empresas, a maioria (54%) das respondentes indicaram possuir a IC ligada a um departamento já existente, em geral ligada a Marketing. Apenas 15% delas separam a IC num departamento independente. As atividades de IC, no entanto, parecem ser vistas ainda como altamente estratégicas, já que cerca de 30% das respondentes centralizam tais atividades, diretamente com a alta administração.

4.5 Objetivos da IC

As respostas a “o que faz a IC” na empresa, apontaram maciçamente para o trabalho de análise das informações do entorno competitivo. Em seguida, o auxílio ao processo decisório, tanto estratégico, quanto tático. O Gráfico 5 mostra os percentuais de incidência das respostas. Novamente, a busca de tecnologias, que poderia visar ao domínio tecnológico dando vantagens competitivas sustentáveis, possui importância quase nula.

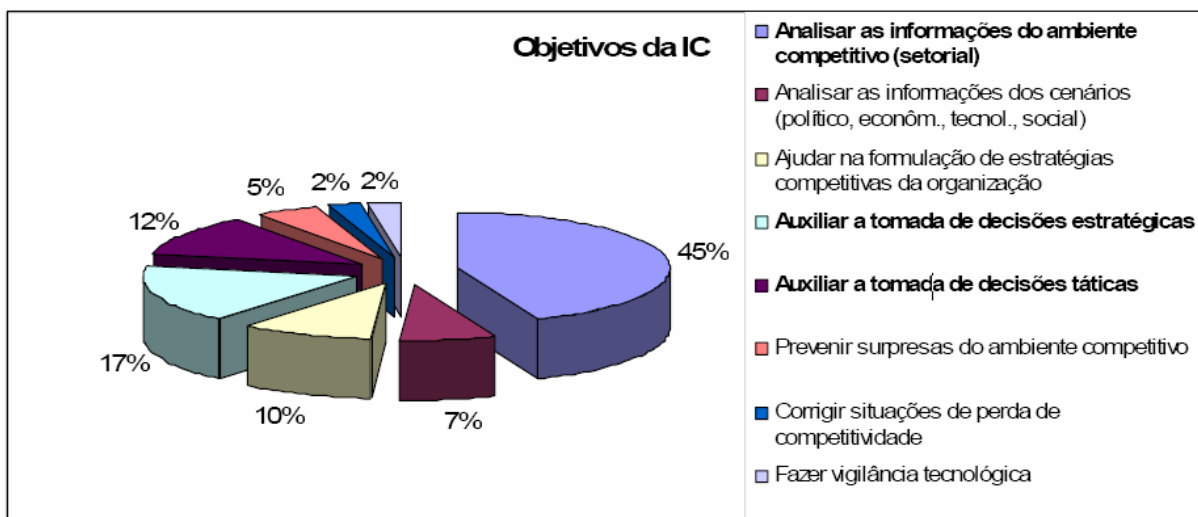


Gráfico 5 - Objetivos da IC nas empresas pesquisadas

Fonte: dados da pesquisa

4.6 Pessoas Envolvidas na Gestão da IC

A pesquisa buscou saber também qual o número de pessoas trabalhando ou envolvidas diretamente com as atividades de IC. As respostas indicaram concentração em dois grandes grupos. Num grupo (46% das respondentes), as empresas possuem uma IC ainda bem incipiente, com não mais do que 3 pessoas. Noutro (31% das respondentes), as pessoas que trabalham com coleta e processamento de informação (estes foi o entendimento comum dos respondentes para dar resposta a esta pergunta), é bem mais robusta, destinando mais do que 6 pessoas para esta atividade. As restantes 23% apresentam número de pessoas variáveis.

4.7 Fontes e Periodicidade das Informações de IC

As fontes de informação mais utilizadas apontadas pelas empresas para alimentar seus processos de IC foram a Internet, os clientes diretos da empresa e a força de vendas. É importante notar-se que as feiras e eventos, que no passado recente (até meados da década de

90 e ainda hoje para muitos ramos econômicos) representavam uma poderosa fonte de informação de tendências, nesta pesquisa mostrou ter perdido significativamente sua importância. Em compensação, crescem os outros meios de acesso à informação (como a Internet e mídia impressa), mais baratos e cada vez mais com conteúdo estrategicamente importante. O Gráfico 6 mostra a dispersão das fontes, por frequência de indicação das respondentes.

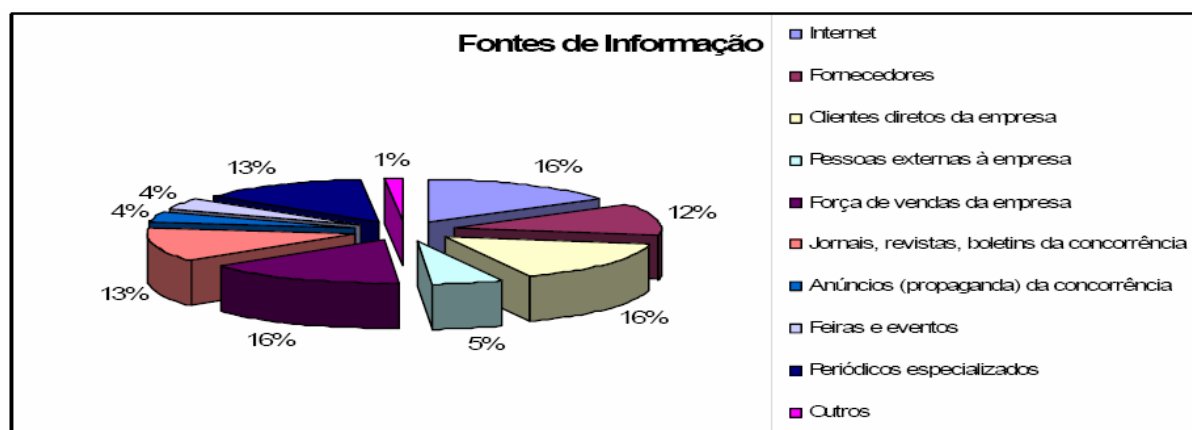


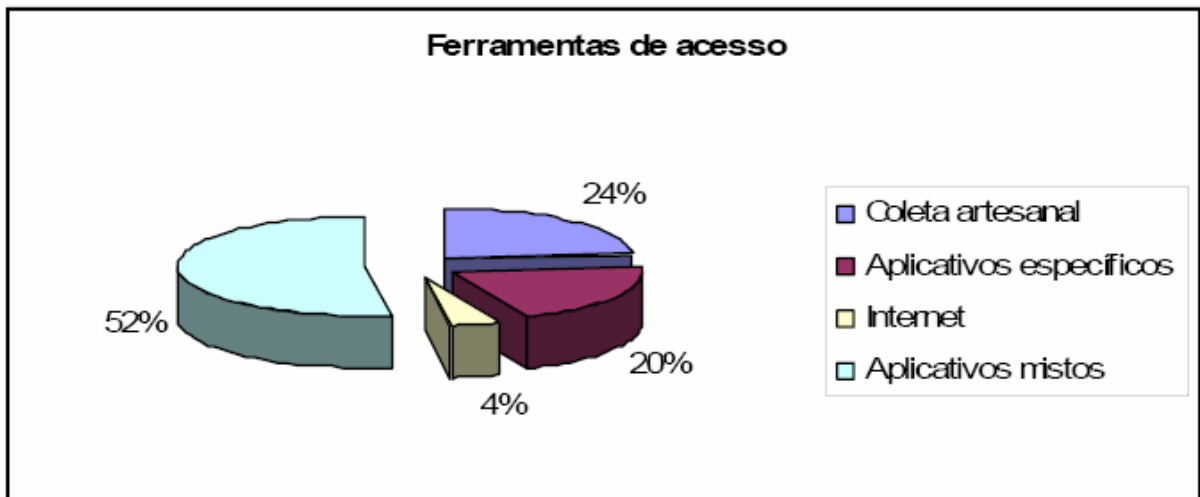
Gráfico 6 - Origem das Informações usadas pela IC

Fonte: dados da pesquisa

As empresas pesquisadas indicaram ainda a frequência de busca das informações nas fontes apontadas, classificadas em sistêmicas (diária), periódica (semanal), ocasional (mensal) e esporádica (anual). A metade das respondentes indicou fazer buscas periódicas. No restante, 40% estão divididas entre diária e mensal. Pouco menos de 10% indicaram fazer busca apenas esporádica, ou anual.

4.8 Meios de coleta da informação

A pesquisa também buscou saber quais os principais meios de acesso para coleta de informações. Meios mistos (aplicativos mistos) de acesso para coleta de informações, são de longe os instrumentos mais utilizados pelas empresas pesquisadas. É de se notar, contudo, que a coleta artesanal de informações ainda é bastante utilizada, mais do que a internet exclusivamente. O Gráfico 7 mostra a frequência e tipo dos meios de acesso à informação mais utilizada pelas pesquisadas.



4.9 Funções da IC

As perguntas acerca das funções da IC buscavam conhecer a percepção das empresas acerca do conceito e função da IC para seus negócios. As respostas, mostradas no Gráfico 08, indicaram clareza de conceitos básicos, pois ligaram as funções da IC à pesquisa, análise, distribuição de informações e vigilância de entorno. Parece haver, porém, alguma restrição nesta percepção, quanto ao conceito funcional ampliado (melhoramento estrutural ou contextual na cadeia de valor da empresa). Em outras palavras, IC é entendida em seu conceito e função, porém, a inexistência da prática de seu uso parece não dar experiência significativa para aplicação da IC na empresa.

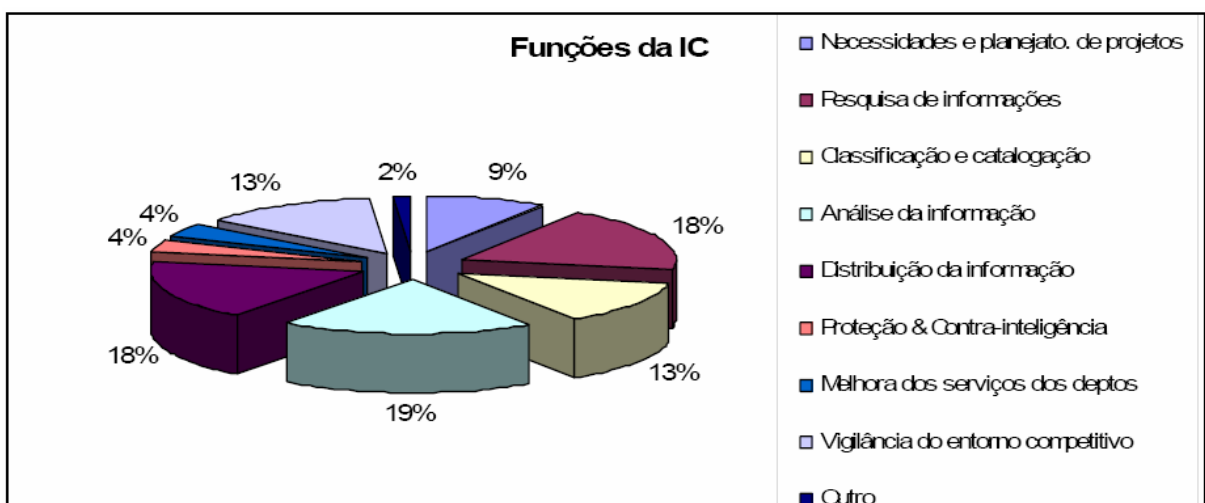


Gráfico 8 - Funções da IC na empresa
 Fonte: dados da pesquisa

4.10 Tipo e frequência de informação buscadas pela IC

As empresas respondentes podiam escolher ou apontar entre 13 alternativas distintas de tipos de informação e sua frequência, mais buscadas pela IC das empresas pesquisadas. A frequência de busca das informações foi categorizada em muito raramente; raramente; com frequência; bastante; e muito frequente. As informações mais buscadas pela IC indicam que as empresas concentram-se em informações do mercado setorial, com 77% de frequência. Em seguida vêm as informações dos competidores e dos consumidores, com 61,5% de frequência.

Informações estatísticas e da economia do país figuram em terceiro lugar entre os tipos mais frequentes de informações buscadas pela IC nas empresas pesquisadas. Entre as informações menos buscadas estão as informações científicas, com 86% de frequência rara. Depois, bastante empatadas, vêm as informações legais, as tecnológicas e as de importação e exportação, com cerca de 46% de frequência rara. Fica novamente evidente que informações de alimentação à gestão do conhecimento e capacitação para o domínio tecnológico são menos procuradas e aparentemente menos importantes.

4.11 Análise da Informação realizada pela IC

Um dos processos da IC é a análise das informações, a fim de poder direcionar com eficiência, as informações coletas ou disponíveis para as pessoas certas nas organizações. Questionadas sobre qual o tipo de análise comumente realizada pelas suas respectivas IC, as empresas responderam, com uma concentração maciça, que a IC realiza análises de cenários (PEST) e análise do entorno competitivo setorial. Com menos frequência, a IC faz análise SWOT, apesar de ser esta uma de suas mais importantes funções, como também praticamente não é feita análise de benchmarking. O Gráfico 9 mostra a distribuição da análise feita pela IC nas organizações pesquisadas.

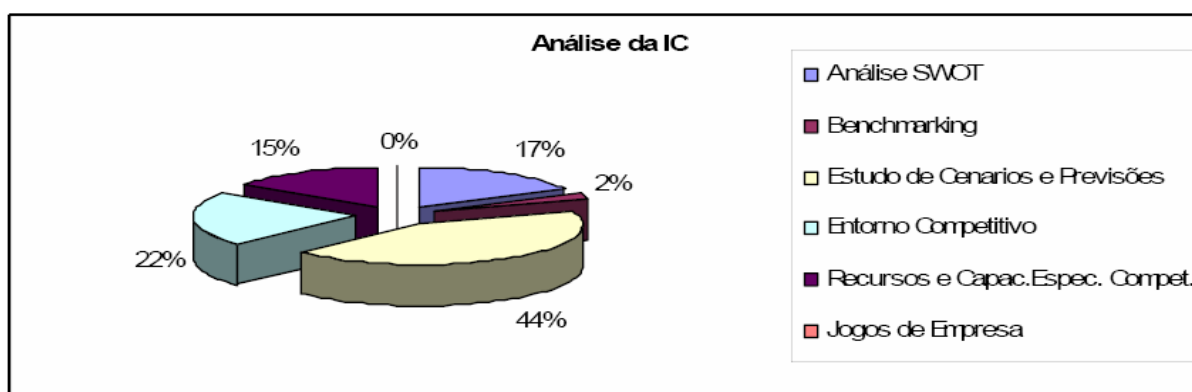


Gráfico 9 - Análise da Informação
Fontes: dados da pesquisa

4.12 Fins, frequência e meios de distribuição da informação

A área de IC distribui as informações para quatro áreas principais. Pela ordem dos mais servidos, as empresas indicaram Conselho de Administração, Marketing (incluindo vendas), Financeiro e Gerência de produto como os que mais recebem informação da IC. Os departamentos que menos são alvo de informações da área de IC são os de Produção, Pesquisa e Desenvolvimento e Desenvolvimento de produto. Estas respostas parecem ser coerentes com as anteriormente dadas, com implicações para a questão de domínio tecnológico e estratégia de inovação.

Ficou bastante evidente que os processos decisórios (operacional, tático e estratégico) são o fim principal das informações da IC. Tais informações também servem para a formulação de estratégias corporativas na maioria das empresas pesquisadas, porém, nenhuma apontou ações de contra-inteligência como objeto das informações da IC.

Internet e intranet são hoje os meios mais utilizados pelas empresas pesquisadas para distribuir informações pela área de IC. Somados estes dois meios de distribuição da informação, representam mais de 78% das formas empregadas pela área de IC para distribuir a informação. Memorandos e relatórios, ambos impressos, perderam completamente a importância de uso. Outros aplicativos, via meios eletrônicos, como Messenger, são inexpressivamente utilizados para distribuição da informação.

4.13 Controle das atividades de IC

Finalmente a pesquisa buscou saber como estão sendo controladas as atividades de IC. As perguntas orientaram-se para dois elementos de controle: (a) existência de código de ética ou conduta para disciplina das formas de acesso e uso de informações internamente na empresa; e (b) existência de sistema de avaliação de desempenho da IC, em termos de seu retorno institucional. Sob o ponto de vista da existência de código de ética ou outros procedimentos internos que disciplinam a manipulação das informações, as empresas mostraram uma divisão muito equivalente, entre as que adotam códigos e procedimentos formais disciplinadores das atividades de IC e as que não adotam ou que não possuem tais códigos ou procedimentos.

Com relação à avaliação do retorno, cerca de 60% das empresas que dizem possuir IC formalizada, indicaram avaliar com frequência os resultados das atividades de IC. Esta avaliação, porém, parece ser bastante incipiente, pois estas mesmas empresas indicaram não fazer auditoria nos processos de IC no sentido de adequar ou corrigir distorções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se considerarmos os princípios de maturidade em IC, pode-se apontar que o contexto das empresas sediadas no Brasil, aqui pesquisadas ainda está em seus primeiros estágios. Buscando a lógica de sustentação do sistema de IC, explicitada em Riccardi; Rodrigues (2003), pode-se identificar quatro áreas de contribuição da IC para seu objeto principal, a inovação. São elas: (a) infra-estrutura de TI; (b) Gestão do conhecimento; (c) plataformas de inovação; e (d) aprendizagem organizacional. O ajuste destas áreas, integradas pelos sistemas de IC, permite à empresa estimular a inovação, seja em seu negócio, seja em seus produtos. Quanto maior for o domínio e uso destes elementos de forma coerente e orientada para a geração da inovação, mais completa ou madura a organização em termos de uso da IC para criar vantagens competitivas. A Ilustração 2 mostra as contribuições das áreas e a integração dos sistemas de IC para a determinação do nível de maturidade em IC numa organização.

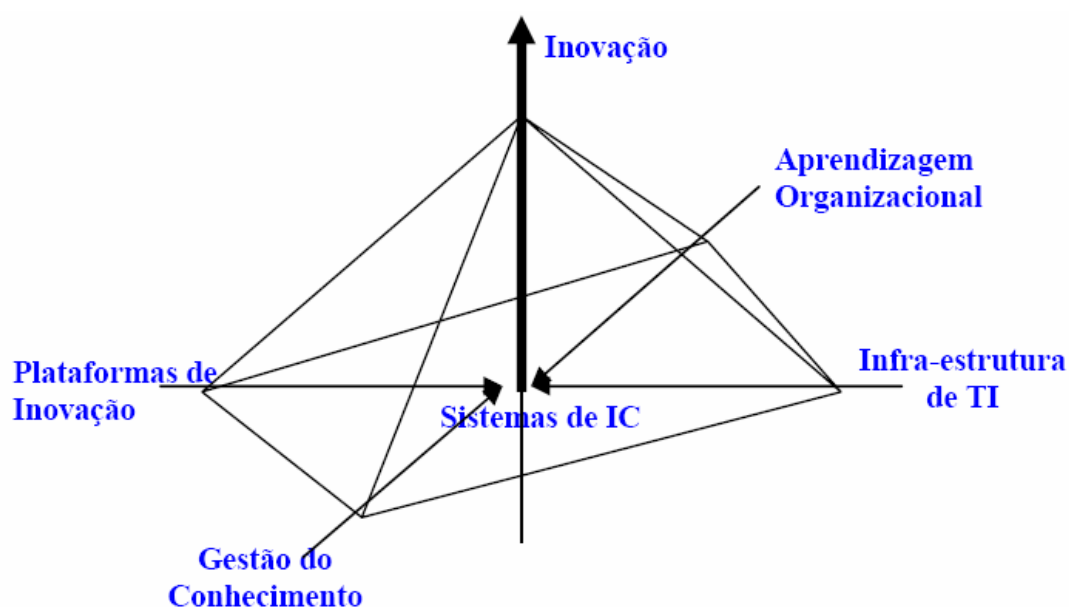


Figura 1 - Objeto e áreas de contribuição dos Sistemas de IC

Assim, empresas que tenham estas quatro áreas estruturadas para gerar inovação ou renovarse estrategicamente estariam em situação de uso ideal de seus sistemas de IC. Empresas que ainda não possuem estas áreas, ou possuem uma, duas ou três destas áreas estruturadas estão em estágios decrescentemente menos maduros de uso da IC.

Raciocinando em termos de estágios de maturidade de uso da IC assim entendidos, pode-se dizer, conclusivamente, que as empresas pesquisadas estão em estágio incipiente ou informal ainda, de uso da IC. Isto fica mais claro, quando analisamos com cuidado as respostas dadas à existência de IC na empresa e aos motivos para a implantação da IC. Se forem somadas as empresas que responderam não possuírem IC e as que os possuem de não estruturada formalmente, obtém-se aí um percentual de 89%, demonstrando claramente muita incipiência na área. Na mesma linha, o principal motivo apontado para uso da IC foi a hipercompetição, seguida de objetivos estratégicos específicos, uma visão restrita à essência do negócio, sem preocupação aparente com outros fundamentos da IC, como a construção de capacidades especiais ou sua contribuição à adição de valor ao portfólio de produtos, por exemplo.

Combinadas estas respostas com os objetivos percebidos pelas empresas respondentes e pelo entendimento de quais são as funções da IC, pode-se concluir que a percepção das empresas acerca do papel e funções da IC está ainda em estágio inicial.

A maioria das empresas pesquisadas que afirma possuir IC destinam um número ainda acanhado de pessoas para as atividades de IC. Há um bloco de empresas, porém, que apresenta um número já mais significativo de pessoas envolvidas com o processamento da informação. Isto induz à conclusão de que a IC para a maioria das pesquisadas parece ainda não ser percebida como realmente importante, mas já começa a ser de significativa importância para um pequeno grupo de empresas.

Em termos de lócus e hierarquização, a IC nas empresas pesquisadas está mais localizada nos departamentos de marketing. Na grande maioria das empresas a IC está descentralizada por algum departamento interno. Raramente se vê as atividades de inteligência serem executadas de forma independente. Em um terço delas, porém, a IC está centralizada na alta administração, possivelmente por ser entendida, nestas empresas como uma ferramenta estratégica importante.

A análise das percepções das respondentes quanto às funções da IC para suas organizações e negócios, da mesma forma indicou um grau inicial de maturidade no entendimento das empresas no tocante às funções da IC. A IC é ainda muito utilizada no nível

tático e operacional de seus próprios processos, isto é, de coletar, processar e distribuir informações.

A falta de experiência de uso da IC, no entanto, parece não ter ainda estatura funcional suficiente para uso estratégico, isto é, de suportar a renovação estratégica, a inovação e o desenvolvimento estrutural da empresa. O tipo de análise da informação, voltada praticamente só para avaliação de cenários, sem muita preocupação com benchmarking, com a análise SWOT, indica uma não percepção, pelas empresas respondentes, das funções ampliadas da IC. Nitidamente isto demonstra um grau ainda incipiente de compreensão ou aposta nos sistemas de IC.

É de se notar também, de forma positiva, que apesar de muitas empresas estarem no início de estruturação e uso da IC, já existe uma importante parcela delas (pelo menos 50% das empresas pesquisadas) preocupadas com a busca e uso ético da IC. Era de se esperar que não houvesse ainda um sistema de controle e avaliação do retorno da IC, já que esta é incipiente nas empresas pesquisadas. Há avaliação de retorno de forma mais globalizada, mas não há aplicação de auditoria nos processos de IC.

Finalmente, pode-se concluir que a IC é utilizada quase que exclusivamente para alimentar as necessidades de informação de negócio per se. Outras questões contributivas à formulação das estratégias corporativas, como informações científicas e tecnológicas, que substanciam as competências essenciais e suportam o desenvolvimento das capacidades especiais, origem das vantagens competitivas, não são ainda objeto das atividades da IC nas empresas pesquisadas, sediadas no Brasil.

ABSTRACT

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN BRAZIL: AN OVERVIEW OF THE ORGANIZATIONAL STATUS AND FUNCTION

The availability of environmental information, scenarios and competitive environment is critical for an organization to establish an effectively competitive position in its operating environment. Gains in positioning, structural adjustment and alignment processes are functions of the appropriate use of certain information and useful. Thus, competitive intelligence (CI) gradually assumed a role of strategic importance for the remodeling business and corporate guarantee of elasticity. In an endeavor to establish a profile of IC in large corporations operating in Brazil. To this end, research gathered exploratory, a random sample of 55 large enterprises among the top 500 of the Guide of the biggest and best - Examination 2004, through a structured questionnaire and a schedule of semi-structured interviews. The research looked at the functional locus, goals, motives, sources, processes, uses, and disciplining role of IT in the CI ethical organizations surveyed. The main results indicate the great paucity in the architecture, function and usage of IC business in the surveyed

companies. Only 11% of them have IC system formalized and structured. Few firms use CI to support corporate strategies that will secure the support of competitiveness (benchmarking, resources and special capabilities, SWOT analysis). The main conclusion points to a small number of companies aligned with the concept and functions of the IC. Although there is no one predominant model of HF in Brazil, the picture shows a principle of modeling the internal alignment of core competencies and IC as a feeder to a large extent only of alternative differentiation.

Keywords: Competitive Intelligence. Strategy. Business.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. **Sobre a ABRAIC**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 1 jun. 2006.

BIRKINSHAW Julian; Gibson, Cristina Building Ambidexterity into an Organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 4, 2004.

CRANE, A. In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. **Business Horizons**. v. 48, n. 3, p. 233-239, 2005.

CORREIA, C.C. Getting Competitive. **Library Journal**, v.131, No. 7, p. 52-54, 2006.

FINDER, J. The Myth of the Corporate Spy. **Forbes**, v. 177, n. 12-15, p. 36, 2006.

FRAUMAN, E. Economic espionage: Security missions redefined. **Public Administration Review**, v. 57, n. 4, p. 303-309, 1997.

HULNICK, A. Risky Business. **Harvard International Review**. v. 24, n. 3, p. 68-73, 2002.

McGONAGLE, J.; VELLA C. M. **Outsmarting the Competition**. Naperville (IL): Sourcebooks, 1990.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A dynamic theory of organizationa knowledge creation. In: CHOO, C.W. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2003.

PAGEL, R. Economic espionage. **Database**, v. 21, n. 4, p. 23- 29, 1998.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Boston (MA): HBR OnPoint Enhanced Edition – PDF, 2001.

PORTER, M. **Competição – On Competition**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESCOTT, J. E. Inteligência competitiva – Lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 17-38.

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

RICCARDI, R.; RODRIGUES, L.C. **Inteligencia Competitiva** – en los negocios y en las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2003.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS – SCIP. **About SCIP**. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 1 jun. 2006.

SWARTZ, N. Competitive Intelligence underutilized. **Information Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 10, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. O contexto empresarial do analista de informação. **Revista eletrônica Insight informal**. 2000. Disponível no site: <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 2 jun. 2006.

TYSON, K.W.M. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

WALKER, B.A.; KAPELIANIS, D.; HUTT, M.D. Competitive Cognition. **MIT Sloan Management Review**. v. 46, n. 4, p. 10, 2005.