

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.

Para efeito **introdutório**, “ Inteligência Competitiva é o processo sistemático e pró-ativo de coleta, tratamento e disseminação de informações relacionadas aos objetivos das empresas. O processo visa auxiliar a tomada de decisões de caráter estratégico, tático e operacional no âmbito das empresas públicas e privadas. O processo ainda, através de métodos e técnicas próprias, visa também desenvolver e auxiliar todo o trabalho voltado para a Inovação (conceito amplo) das empresas”.

2.1. A evolução histórica da inteligência competitiva

Podemos tratar o mercado como um campo de batalhas, sem a preocupação de incorrer em exagero. As empresas vivem em permanente estado de competição ou mesmo, guerra de competição, levando empresários a pensar como estrategistas¹. Tal prática, comum nas organizações militares, determina que um bom comandante, diante de situações que podem eventualmente escapar ao seu controle e, objetivando a segurança de que todos os fatores do combate irão receber análise e consideração lógica e ordenada, busque saber, mesmo antes de planejar, onde estão suas tropas, sua potencialidade e o melhor rumo a tomar.

Dirigentes de organizações empresariais, bem como comandantes militares, determinam que suas equipes de inteligência busquem obter informações qualificadas a respeito do inimigo (concorrente) e do terreno (ambiente externo ou o mercado) em que sua ação deverá se concentrar. A energia consumida para reunir, processar e difundir informações no campo de batalhas caracteriza a essência da atividade de Inteligência Militar, gênese do moderno tratamento de informações com objetivos corporativos, constituindo a Inteligência Competitiva.

Para Prescott e Miller (2002), na maioria dos países é possível construir uma linha histórica conectando as iniciativas em Inteligência Competitiva às inteligências militar e de Estado. Em algumas nações podemos observar a sua estratégia de

¹ Estrategista: aquele que é versado em estratégia – arte de aplicar com eficácia os recursos de que dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute visando ao alcance de determinados objetivos.

ligação com empresas nacionais, o que tem ocasionado o repasse sistemático de inteligências produzidas sobre inovações tecnológicas e segredos de negócios em andamento.

Segundo Kahaner (*apud* POWEL; BRADFORD, 2000), muitos são os benefícios criados para as organizações quando elas se engajam nas atividades relacionadas ao estudo da Inteligência Competitiva. Embora uma das premissas da estratégia militar seja a destruição do inimigo, é possível percebermos que a destruição não passa necessariamente pela questão física e da infra-estrutura.

Visando uma melhor e mais rápida percepção do processo, principalmente em fases primárias do processo de inteligência, julgamos necessária a adoção de um modelo militar de inteligência. Tal modelo pressupõe a utilização de um ciclo de processos que venham a facilitar as ações de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações conclusivas dentro das próprias organizações. Este ciclo irá permitir a geração de um volume significativo de informações com grau de interatividade elevado entre os atores da inteligência na busca sobre a ordem de batalha² do inimigo, as suas possibilidades de ação no cenário e as suas intenções reais. Kahaner (1996) justifica a adoção da concepção militar de inteligência citando que o referido ciclo tem sido empregado eficazmente nas agências que integram a comunidade de inteligência de governo norte-americano, como, por exemplo, a CIA³.

A atual realidade de competição de mercado, caracterizando um ambiente de confronto, justifica que as empresas venham buscar, na atividade de inteligência, meios lícitos para alcançar seus objetivos profissionais. No mundo atual globalizado, a sobrevivência de uma organização empresarial irá cada vez mais depender de sua capacidade de antecipação às ameaças e oportunidades que surgem no ambiente.

Para Besson e Possin (1996), criadora de riquezas, *habitat* de talentos individuais e coletivos, a empresa tende a ser uma máquina de coletar e processar informações em um espaço geográfico bastante vasto. Boa parte dos executivos, em razão de seu

² Ordem de batalha: a disposição como são organizados no campo de batalha os meios de combate e de apoio ao combate.

³ CIA : principal órgão de inteligência do governo dos EUA, atuante no campo externo.

despreparo profissional para o combate empresarial moderno, ainda não percebe a necessidade de tais práticas de inteligência.

Podemos admitir que tal pensamento possa persistir por um pequeno espaço de tempo, pois certamente irão reconhecer a importância de se identificar e antever o mundo ao redor da organização para a formulação de seu próprio futuro. Essa nova visão e abordagem representam o foco principal do trabalho de Inteligência Competitiva centrada nos legítimos interesses empresariais, visando a implementação e gestão de novos negócios.

2.2. Origem das ações de inteligência

Com certeza a Inteligência Competitiva não é algo recente e não surgiu das mesas de administradores, economistas e cientistas da informação. A Inteligência Competitiva assume práticas que têm suas raízes na dominação hegemônica. Tais ações vêm sendo desenvolvidas desde a Antiguidade pelos grupos sociais, permanentemente motivados pelos conflitos e guerras de interesses políticos, econômicos e humanos.

Segundo Nolan (*apud* MILLER, 2002), ao longo da história, as nações desenvolveram funções de inteligência compatíveis com as respectivas épocas e necessidades. Podemos pensar, portanto, que a evolução das práticas de inteligência caminham em conexão direta com o desenvolvimento moral do homem. O que hoje se denomina Inteligência Competitiva, para a maioria dos autores do tema, vem sendo aperfeiçoado desde tempos imemoriais. A preocupação humana com estas questões está registrada em relatos milenares, versando principalmente sobre as informações sobre os inimigos e o ambiente inseguro onde ele sobrevivia.

Serão apresentados a seguir, alguns momentos relevantes em que a preocupação do homem em superar seus concorrentes, com o objetivo de perpetuar o próprio grupo social e ampliar os seus domínios na sociedade, já era marcante.

2.2.1. Antiguidade

Nolan (*apud* MILLER, 2002:230), procurando resgatar indícios rudimentares do desenvolvimento de técnicas de inteligência na Antiguidade afirma que:

Para um profissional da Inteligência, o Velho Testamento proporciona numerosos *insights*⁴ das operações e conceitos de inteligência. Temos registros do processo já quando Josué enviou seus agentes a Jericó: “de Sitim enviou Josué, filho de Num, dois homens em segredo com espíões, dizendo: Andai, e observai a terra e mesmo a Jericó. Foram, pois, e entraram em casa de uma mulher, prostituta, cujo nome era Raabe, e pousaram ali. Então se deu notícia ao rei de Jericó, dizendo: eis que esta noite veio aqui uns homens dos filhos de Israel para espiar a terra”.

Para Cardoso (1987:90), o estrategista Sun Tzu, que viveu no século IV a.C., tratou a 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 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.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dizem que Sun Tzu, embora tenha deixado, para a conjuntura atual, escritos com certo grau de superficialidade, continua influenciando, particularmente na Ásia oriental, tal a importância das suas colocações.

Contudo, segundo os mesmos autores, é interessante atentar quanto à proximidade alcançada por Sun Tzu em relação ao atual espírito da Inteligência Competitiva. A ênfase dada pelas organizações competitivas mais modernas ao estudo da indústria na qual operam é importante, mas, ainda conforme Sun Tzu, o foco severo na importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local de batalha é ainda mais relevante.

2.2.2. Idade Média

Na Idade Média, segundo as Instruções Provisórias 30-1 (IP, 1989), Gengis-Khan⁵, conquistador eurasiático, já utilizava agentes de inteligência para obter informações sobre os ambientes que iria conquistar. As informações obtidas com mercadores e viajantes das comunidades locais, davam-lhe a possibilidade de conhecer as defesas de cada cidade objeto de seus ataques. Há registros de que, sempre que estava em combate, dominava completamente os seus adversários.

⁴ *Insight*: clareza súbita da mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo, luz.

⁵ Gengis-Khan, chefe tribal mongol que viveu entre 1206 e 1227, conquistou a maior extensão de terras contínuas da história (Ásia Central, Afeganistão e Pérsia).

Chiavenato (2001) menciona que na República de Veneza⁶ (1492) foi estruturado o “Arsenal de Veneza”, local onde eram realizadas trocas e estocagens de materiais, produtos e homens de grande parte do Mediterrâneo. Eram famosos os relatórios enviados por diplomatas quando do término de suas missões, e tais informações eram tratadas pelos dirigentes como unidade estratégica de negócios, para a plena atualização do Arsenal. Esta aplicação prática da inteligência, consubstanciada na criação do “Método das Partidas Dobradas”, idealizado por Frei Lucas Pacciolo⁷, passou-se a utilizar o sistema de “débito e crédito”, origem da contabilidade tradicional.

2.2.3. Idade Moderna

Com o advento dos exércitos e dos estados modernos, a atividade de inteligência passou a ser desenvolvida de modo generalizado. A troca de embaixadores entre os principais Estados da Europa tornou-se uma prática entre as maiores potências, visando à obtenção de informações estratégicas e do conhecimento explícito sobre prováveis inimigos ou concorrentes econômicos em potencial.

2.2.4. Idade Contemporânea

Somente a partir do século XIX o trabalho de inteligência adquiriu organização mais aperfeiçoada, podendo-se considerar tal atividade como uma função dotada de estrutura e metodologia próprias. No início da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), somente a Inglaterra possuía um serviço de Inteligência Estratégica adequadamente organizado que lhe deu significativa vantagem estratégica, especialmente, quando do descobrimento dos códigos alemães de comunicação naval e a consecução da neutralidade de países estrategicamente localizados, como a Suécia, a Noruega, a Holanda e a Suíça.

Hind (1968:17) afirma que “durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), os serviços de inteligência adversários travaram verdadeira luta paralela e complementar às operações militares”.

⁶ A República de Veneza durou quase 1000 anos. Seu apogeu foi no século XIV, e seu sistema político-administrativo fortaleceu, principalmente, o desenvolvimento da navegação.

⁷ Em 1494, Frei Lucas Pacciolo formulou os fundamentos básicos da Contabilidade moderna.

Segundo Platt (1967), a avidez humana por informações sobre os inimigos ou concorrentes remonta à Antiguidade. Contudo, a produção de informações estratégicas em escala abrangente e em bases sistemáticas, na paz e na guerra, só veio a ocorrer durante a Segunda Guerra Mundial.

Porto (1999) assevera que, durante o período de 1945 a 1991, alcançaram grande desenvolvimento as estruturas e o *modus operandi* dos serviços de inteligência, o que fez com que a informação qualificada, ou estratégia, adquirisse a importância que tem hoje, em termos de oportunidade de crescimento e risco de segurança.

Pinho (1998) esclarece que o confronto político-ideológico liderado pelas nações mais desenvolvidas e a disputa de novos mercados pelas organizações transacionais levaram essa disputa ao nível da paranóia⁸, quase sempre ultrapassando os limites da ética e da legalidade na consecução de seus objetivos.

2.3. O modelo clássico de inteligência

A inteligência de Estado ocupa espaço próprio como instrumento estratégico de que se valem os sucessivos governos para o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas políticas, especificamente no tocante à soberania nacional e à defesa do estado democrático. A inteligência militar cuida diuturnamente das informações que dizem respeito à dinâmica militar e seus conseqüentes desdobramentos.

Para Besson e Possin (1996), o modelo clássico de inteligência, utilizado pela maioria dos estados nacionais, está centrado no poder político ou militar das autoridades constituídas. Didaticamente, desdobramos o modelo clássico de inteligência em duas grandes vertentes: o ramo da Inteligência, voltado para a produção de informações estratégicas e normalmente direcionado para o ambiente externo; e o ramo da Contra-Inteligência, destinado à salvaguarda das informações sensíveis, atuando diretamente e em estreita conexão com organismos de segurança do Estado.

⁸ Paranóia : termo introduzido na psiquiatria para designar os problemas psíquicos que tomam a forma de delírio sistematizado.

O recrudescimento da concorrência no mundo dos negócios, em parte decorrente do modelo globalizado de negócios e das crescentes necessidades dos mercados consumidores, fez surgir novas concepções de emprego para a atividade de inteligência, mais eficazes na disputa de poder da nova economia.

2.4. Inteligência Competitiva – Um emprego moderno para a atividade de inteligência

Besson e Possin (1996) questionam o porquê de as organizações empresariais virem a se interessar cada vez mais pela Inteligência Competitiva. Podemos considerar que se trata de uma questão de sobrevivência. Isto ocorre porque a inteligência das outras organizações se interessa pelos seus assuntos internos, assim como também os fornecedores, os clientes, o público interno, os parceiros comerciais e os outros atores do processo.

Segundo Vaistman (2000:66),

A Inteligência Competitiva é um assunto de amplo domínio das grandes organizações, por ser uma atividade inserida empresarialmente nos seus departamentos de mercado, que se defrontam com uma acirrada concorrência, exigindo vasta literatura, ao contrário das medidas de proteção, compreensivelmente resguardadas por quem se protege.

O trabalho de Inteligência Competitiva não é nenhuma novidade. Ele é normalmente feito de forma intuitiva por qualquer pequeno empreendedor. A disputa frenética e crescente verificada no atual cenário competitivo dos negócios deu origem a uma concepção algo diferente de inteligência, a Inteligência Competitiva. Tal inteligência busca proporcionar vantagem competitiva aos setores de interesse de uma empresa. A abertura de novas perspectivas de desenvolvimento de antigas práticas de inteligência tem origem na Inteligência Competitiva, a partir do emprego de novas metodologias mais adequadas ao novo ambiente empresarial e às novas tecnologias associadas à gestão de negócios.

Não há, em tese, nenhuma novidade em se praticar a Inteligência Competitiva nas organizações. Com certeza, esta prática é uma das principais razões de sucesso nos negócios, pelo simples e óbvio fato de que saber o que querem as pessoas (clientes) e como realmente pensam os rivais (concorrentes) é bem melhor do que não saber.

Torna-se imperativo reforçar a idéia de que o conhecimento, sobretudo o conhecimento prévio dos fatos e das situações importantes do ambiente, pode representar poder e, na época atual, muito dinheiro.

Segundo o Núcleo de Inteligência Competitiva da Universidade de Brasília (NIC/UnB) (1999:32), “atualmente, os processos de estruturação da Inteligência Competitiva podem ser considerados caros, exigindo o dispêndio de 15 a 20 mil dólares norte-americanos para sua implantação”.

Desta forma, ficaria economicamente inviável a implantação de modelos mais complexos de Inteligência Competitiva nas pequenas e médias empresas, o que nos obriga, enquanto pesquisadores do tema, a buscar um modelo alternativo mais simples e de menor custo, porém, ainda assim, tão eficiente e eficaz que atenda às necessidades do mercado e das organizações envolvidas.

2.5. Um conceito em evolução de Inteligência Competitiva

Prescott e Miller (2002:13) abordam o crescimento da Inteligência Competitiva na esteira da Gestão do Conhecimento afirmando que:

Até bem recentemente, a Gestão do Conhecimento era objeto de grande atenção, ao passo que a Inteligência Competitiva não recebia tanto destaque. Na verdade, esta vem se beneficiando dos avanços na infraestrutura de tecnologia de informação e de elevação da Gestão do Conhecimento a uma função empresarial importante. Mais ainda, a Integração da Gestão do Conhecimento em todas as estruturas empresariais está contribuindo para um maior reconhecimento do trabalho de Inteligência Competitiva. O conhecimento precisa, afinal, ser gerado e analisado antes de poder ser comunicado e “administrado”. Isto se aplica tanto aos dados gerados internamente quanto à inteligência obtida de fontes situadas fora do âmbito da empresa, o que pode ir de encontro ao isolamento que tantas vezes tolhe tomadores de decisão. Seja como for, a Inteligência Competitiva está se desenvolvendo rápida e eficientemente no âmbito das grandes corporações, apoiada pela maciça utilização das tecnologias da informação, boa disponibilidade de recursos financeiros e o emprego de mão-de-obra de alta qualificação.

Inteligência Competitiva é um programa institucional sistemático para garantir e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHANER, 1996). A seguir, são relacionados alguns conceitos de Inteligência Competitiva adotados atualmente.

- Inteligência Competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999).
- Inteligência Competitiva é o processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (NIC/UnB, 1999).
- Inteligência Competitiva é o processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático, que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2001).

Prahalad e Krishnan (*apud* TARAPANOFF, 2001) defendem a necessidade de as organizações manterem um aprimoramento contínuo na infra-estrutura de suporte das informações sensíveis (informações privilegiadas), tudo com a finalidade de serem mais confiáveis, mais adaptáveis ao ambiente e mais inovadoras.

Sobre a mesma questão, Tarapanoff (2001:45) acrescenta que, “para ter inteligência é preciso contar com uma infraestrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares⁹ e gerar conteúdos informacionais, em forma de base de dados, produtos e serviços”.

Por sua vez, Kahaner (1996:225) diz que “a Inteligência Competitiva é uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado”.

Segundo Laackman, Saban e Lanasa (*apud* PRESCOTT;MILLER, 2002:225), Inteligência Competitiva

⁹ Software: conjunto de componentes lógicos de um computador ou sistema de processamento de dados; programa, rotina ou conjunto de instruções que controlam o funcionamento de um computador; suporte lógico.

É o processo pelo qual informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas. A Inteligência Competitiva pode oferecer apoio à tomada de decisões estratégicas, prever oportunidades e riscos, avaliar e acompanhar os concorrentes e orientar a implementação eficaz.

Complementando, Montgomery e Weinberg (*apud* PRESCOTT; MILLER, 2002:226) afirmam que Inteligência Competitiva “é um pensamento pró-ativo, oportuno e voltado para o futuro”.

Entende-se que, cada vez mais, as empresas tentam incorporar alguma forma de Inteligência Competitiva às suas estruturas. Dada a natureza competitiva do mercado, está claro para os executivos que há pouco espaço para erros. As conseqüências da execução de uma estratégia para a implantação e gestão de novos negócios permite a conquista e a manutenção de vantagens competitivas¹⁰. As organizações empresariais, a sociedade e a maioria das associações de classe vêm se interessando crescentemente pelo emprego da Inteligência Competitiva em suas demandas.

Para efeito de análise, iremos buscar identificar uma linha de pensamento dentre as definições apresentadas para Inteligência Competitiva, que servirão futuramente de orientação para o próprio conteúdo da tese.

Neste processo de identificação de uma linha de pensamento, podemos citar algumas diferenças importantes, principalmente do ponto de vista da abrangência conceitual entre as mesmas (definições), descritas abaixo:

- **Processo pró-ativo** : É importante salientar a necessidade da pró-atividade nos trabalhos que envolvam a Inteligência Competitiva. Trata-se de uma atividade que trata do mercado e da concorrência, ou seja, variáveis dinâmicas e mutáveis e portanto, necessitando de ações pró-ativas.

¹⁰ Vantagem competitiva: valor que a organização consegue criar para seus compradores usuários, o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa. É a capacidade de uma organização conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência (PORTER, 1996).

- **Processo sistemático** : A atividade também pressupõe metodologia e processo sistemático para o enfrentamento do desafio de coleta e gerenciamento de informações. Não vemos a implementação desta atividade nas empresas sem a definição precisa de um sistema organizado e estruturado.

- **Abordagens público e privada** : Entendemos que esta atividade se presta não só as empresas privadas como públicas. Na atualidade, público ou privado, os interesses e desafios são os mesmos, determinando a necessidade de utilização das ferramentas disponíveis para um melhor desempenho organizacional

- **Tomada de decisões estratégicas ou operacionais** : Inteligência Competitiva é sem dúvida, suportada por ferramentas de coleta e tratamento de informações, método de grande relevância para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

- **Proteção e disseminação do conhecimento gerado** : Neste tópico existe uma diferença fundamental na abordagem da Inteligência Competitiva. Em termos de coleta e tratamento, diferentes métodos e práticas (ferramentas) poderão ser utilizadas sem comprometer a eficiência do processo. Quanto a proteção e disseminação do conhecimento gerado, a questão que se coloca é de ordem estratégica, e se refere a própria missão da empresa pública ou privada. Algumas empresas terão interesse em proteger e outras não, os dados coletados e tratados pelo processo. Organismos de inteligência institucional de governos se utilizam da inteligência com diferentes abordagens de uma empresa privada. Da mesma forma, empresas públicas poderão estar interessadas na disseminação de conhecimento gerados pelos trabalhos de inteligência. Em resumo, diferentes abordagens quanto à proteção e a disseminação poderão ser adotados, intrinsecamente relacionados à visão e missão da organização e não a sua categoria institucional (Público ou Privada).

2.6. Métodos e técnicas que facilitam o trabalho de análise

No contexto desta grande evolução tecnológica, vivenciada por todos, é fundamental que as organizações do conhecimento disponham de técnicas e ferramentas para análise de informações, que foram originadas visando auxiliar o trabalho de analistas e tomadores de decisão, favorecendo uma visão integrada do que está ocorrendo, economizando tempo e compensando a eventual falta de um conhecimento mais profundo sobre determinadas áreas de atuação.

Dentro deste contexto, Binder (*apud* BOVO; BALANCIERI, 2001) diz que a utilização dos sistemas que apóiam a tomada de decisões pode vir a ajudar a Inteligência Competitiva na obtenção de dados estrategicamente escolhidos e consubstanciar conteúdos relevantes. Tal se faz necessário porquanto já é grande, e continua crescente, o volume de informações a serem processadas pelas organizações do conhecimento, as quais necessitam interpretá-las e transformá-las em conhecimento voltada para a eficácia dos negócios.

Segundo Prescott e Miller (2002:24), para ter credibilidade e ganhar a confiança dos usuários, “um trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica”. Os autores acrescentam:

Os praticantes de Inteligência Competitiva reconhecem que a combinação de números concretos com entrevistas e indicadores oferece uma compreensão mais rica de uma questão de inteligência. Outro benefício da aplicação de ferramentas e quadros de referência analíticos é que eles são considerados objetivos. Na maioria dos casos, as referências e os exemplos da aplicação de ferramenta a outras situações podem ser apresentados aos usuários céticos de inteligência. A credibilidade aumenta quando é possível documentar como uma ferramenta foi utilizada por outros e foi considerada relevante para a questão em pauta.

Segundo Bovo e Balancieri (2001), abordando a questão “dado – informação – conhecimento”, para se chegar ao conhecimento, um longo e árduo caminho deve ser percorrido. Os dados são elementos que mantêm a sua forma bruta (texto, imagens, sons e vídeos), ou seja, sozinhos, não ajudam a compreender determinada situação, enquanto informação é o dado cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso específico. Sendo assim, a utilização de ferramentas para análise de informações estratégicas é empregada para auxiliar na transformação desses dados em informação e conhecimento.

Para Bovo e Balancieri (2001:3-7), as ferramentas de análise são tecnologias amplamente definidas que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento. Como qualquer ferramenta, elas são desenhadas para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente de tarefas para as quais foram desenvolvidas. Dentre as mais utilizadas no atual ambiente de negócios, estão *Workflow*, *DSS*, *Data Mining*, *Text Mining*, *Data Warehousing*, *CRM* e *Benchmarking*, como pode ser observado a seguir:

- *Workflow*: é o processo através do qual tarefas individuais convergem para completar uma transação – dentro de uma organização. Ele consiste na automação de procedimentos e fluxo de serviços onde documento, informações ou tarefas são passadas de uma pessoa para outra através de uma via controlada por regras e procedimentos.
- *DSS (Decision Support System)*: é um sistema desenvolvido para auxiliar os executivos do nível tático das corporações no acesso das informações críticas de negócio, de forma rápida e segura, agilizando as questões relacionadas à gestão e tornando a empresa cada vez mais competitiva.
- *Data Mining*: processo de descobrir, de forma automática ou semi-automática, o conhecimento que está “escondido” nas grandes quantidades de dados armazenados em bancos de dados. Há várias tarefas de *Data Mining*, sendo que cada tarefa pode ser considerada como um tipo de problema, no qual se busca por um determinado tipo de conhecimento. A ferramenta vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos usuários explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos.
- *Text Mining*: é o processo de extrair conhecimentos de grandes volumes de texto (*Knowledge Discovery in Texts - KDT*), não conhecidos e de máxima abrangência, usando-os para apoiar tomadas de decisão e/ou sumarizar textos (documentos, artigos de jornais). Esta ferramenta permite aos usuários explorar e inferir sobre grandes conjuntos de texto, descobrindo relacionamentos escondidos no universo textual.
- *Data Warehousing*: é o processo que consiste na coleta, organização e armazenamento de informações oriundas de bases de dados diferenciados,

disponibilizando-as adequadamente para outros processos de análise. É um banco de dados orientado por assuntos integrados, não volátil, porém, variável com o tempo, que utiliza ferramentas destinadas a automatizar a extração, filtragem e carga dos dados, criado para apoio à decisão. Segundo Machado (2000), a tecnologia de *Data Warehousing* é considerada por todos os autores como a evolução natural do ambiente de apoio à decisão. Sua crescente utilização pelas empresas está relacionada à necessidade do domínio de informações estratégicas para garantir respostas e ações rápidas, assegurando a competitividade de um mercado altamente disputado e mutável.

- **CRM (*Customer Relationship Management*):** é um produto de software por meio do qual a empresa pode conhecer o perfil de seu cliente, e a partir daí fazer um trabalho dirigido de fidelização de clientes. Divide-se em duas frentes, a operacional e analítica. O CRM operacional é feito através do contato direto da empresa com o cliente (*Call Center*, mala direta, internet, entre outros tipos de canais). O CRM analítico é feito através dos dados contidos nas bases gerenciais da empresa (*Data Warehouse*).
- ***Benchmarking*:** é o processo de gestão de melhoria contínua, que mede produtos, serviços e práticas tomando como referência os líderes do segmento de negócio da organização em análise. Visa-se, em última instância, um desempenho superior. Conhecendo e percebendo a organização e que os “melhores” fazem e como o fazem, e adaptando esses conhecimentos à realidade da organização, poderá se obter a chave para atingir o sucesso.

Para Tarapanoff (2001:23), os empregos de técnicas e ferramentas de análise “convergem para a monitoração de informações ambientais, que se pode concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão”. A seguir, apresentamos o relato sintético que a autora faz sobre outras importantes técnicas utilizadas com esse mister (Forças de Porter, Fatores Críticos de Sucesso, *SWOT* e *Balanced Scorecard*).

Forças de Porter: podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição da empresa e leva em consideração tanto seu ambiente externo como seu ambiente interno. O desenho das forças apresenta as cinco influências externas que atuam na empresa, quais sejam: o poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos

entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes. Elas permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas, tais como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento de concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado.

- **Fatores Críticos de Sucesso:** segundo Leidecker e Bruno (*apud* TARAPANOFF, 2001), “são aquelas características, condições ou variáveis que quando devidamente gerenciadas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição”. Podem ser entendidos como “chaves” para o sucesso, pois, se a empresa os identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico, certamente obterá vantagem competitiva a partir daí.
- **SWOT:** a técnica *SWOT* insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weakness*) – fatores internos e de oportunidades (*opportunities*) – ameaça (*threats*) – fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização.
- **Balanced Scorecard:** é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

Foram considerados argumentos, conteúdos e conceitos relevantes ao estado da arte da Inteligência Competitiva em âmbito mundial.

Foi evidenciada a importância do autodesenvolvimento profissional como uma das condições essenciais para a sobrevivência das organizações empresariais. Mudanças rápidas e profundas nos ambientes econômicos, políticos e sociais, bem como os avanços tecnológicos vivenciados pela humanidade, influem significativamente nas mudanças geográficas e no surgimento de blocos econômicos

regionais, o que tem gerado incertezas (internas e externas) nas organizações e entidades empresariais.

Emergem o comércio eletrônico e o conhecimento das pessoas (capital intelectual) como grandes indutores de oportunidades para as empresas em expansão. Entendemos que a Inteligência Competitiva se configura como ferramenta poderosa neste ambiente.

Nesta revisão de literatura de tese, que visa analisar a implementação de núcleo de Inteligência Competitiva no âmbito da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Brasileira, buscamos apreender conceitos e conteúdos que nos permitam evitar a sensação por parte dos leitores de que a atividade de inteligência é um modismo passageiro ou um produto excêntrico dos novos tempos. Mediante a pesquisa, resgatamos o passado da Inteligência Competitiva, da Antigüidade ao início do terceiro milênio, caracterizando a natureza militar das suas origens e o progressivo aperfeiçoamento ético que vem ocorrendo ao longo do tempo sobre as suas práticas.

2.7. Inteligência Competitiva nas empresas- Visão moderna do processo

Conforme Prescott e Miller (2002), a Inteligência Competitiva está imbricada nos tecidos dos negócios em todo o mundo. Existe uma tendência cada vez mais importante entre os estrategistas da gestão em apoiar-se na sua prática de coleta, análise e aplicação, de forma ética e legal. O foco está relacionado a obter informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes, e monitorar de forma consistente os acontecimentos do mundo corporativo em geral. Objetivo maior do processo: “ Ajudá-las a vencer, descobrir as táticas e superar os concorrentes atuais e potenciais” (LIAM F. apud PRESCOTT e MILLER, 2002).

A seguir serão apresentados casos citados por Miller (2002), onde o emprego do processo de Inteligência Competitiva foi especialmente importante nos resultados estratégicos das empresas citadas à seguir:

- A *Shell Services International* (SSI) foi organizada em 1988 para combinar tecnologia da informação e práticas de serviços empresariais para várias unidades do *Royal Dutch/Shell Group*. Desde a sua criação, montou uma unidade de Inteligência Competitiva onde os analistas concentram-se na progressão de atividade com baixo valor agregado para aquelas com alto valor. A empresa busca aplicar crescentemente a automação sobre as tarefas desempenhadas diariamente pelos integrantes de suas equipes de inteligência. Apoiados em sistemas remotos, os analistas têm mais tempo para dedicar-se a tarefas de simulação de negócios e estratégias. A unidade de inteligência da SSI desdobra as suas atividades nos seguintes campos: inteligência sobre clientes atuais e potenciais; inteligência de mercado; inteligência técnica; e inteligência reativa a parceiros. Com base nessa atuação forte de inteligência, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas para os demais integrantes do Grupo Shell e passou a vender esses serviços para outras grandes empresas de classe mundial.

- Após testemunhar a erosão substancial de sua posição diante da concorrência, no início da década de noventa, a *International Business Machine* (IBM) descobriu a Inteligência Competitiva. A partir de 1993, lançou um programa de inteligência destinado a criar uma rede de equipes virtuais de inteligência em toda a empresa, vinculada a um pequeno grupo de profissionais especialistas, responsáveis pelo gerenciamento de toda a operação corporativa. No projeto piloto foram identificados os fornecedores rivais de tecnologia da informação com quem os clientes da IBM planejavam fazer mais negócios. Para cada um desses concorrentes, a IBM designou um executivo experiente para acompanhar o processo, fazendo agregar às equipes virtuais representantes das áreas de produção, desenvolvimento, marketing e vendas. Sistemas alicerçados no software Lótus Notes proporcionaram a base de dados para as discussões on-line. A tecnologia Internet da IBM foi utilizada para acessar fontes externas, bem como as suas próprias arquiteturas da intranet foram customizadas para sustentar a interatividade dos atores envolvidos no projeto. Ao longo dos últimos anos, tendo a IBM recuperado a sua tradicional posição de liderança no mercado, as lições aprendidas com o referido projeto foram avaliadas e

o programa foi refinado, com o que inteligência se tornou parte indissociável da cultura corporativa da empresa.

- A *Xerox Company*, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, se defrontou com desafios competitivos no início da década de setenta. Em resposta, a empresa criou uma operação de Inteligência Competitiva que funciona em níveis globais, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisão a se antecipar e neutralizar os movimentos dos concorrentes. As análises comparativas são uma grande preocupação e incluem líderes do ramo de serviços fora da área de equipamentos de escritório. O Laboratório de Avaliação Competitiva da empresa mantém engenheiros informados sobre os produtos desenvolvidos pela concorrência. A empresa acompanha continuamente clientes atuais e potenciais, especialmente no que se refere às forças e fraquezas próprias e dos concorrentes. Toda essa informação alimenta uma base de dados competitiva, acessível aos *laptops* da força de vendas.

- O *Lexis-Nexis Group* atua no mercado com Inteligência Competitiva desde o início da década de noventa. Atualmente, mantém cerca de dez profissionais de inteligência trabalhando em tempo integral, localizados em várias das suas unidades de negócios. As suas equipes de vendas e de marketing são utilizadas para coletar dados, principalmente sobre os concorrentes. O produto do trabalho da unidade de inteligência é difundido por meio de vários veículos, incluindo boletins transmitidos por *e-mails* e *reports* expedidos pela intranet corporativa. As principais atividades de inteligência incluem: a elaboração de perfis e a monitoração das atividades dos concorrentes “tradicionais” e “não-tradicionais”; apoio às vendas mediante a identificação de vantagens em produtos devido às ofertas dos concorrentes; apoio ao desenvolvimento de produtos; e apoio a alianças e aquisições. As ferramentas estruturadas de informação (incluindo a própria base de dados do *Lexis-Nexis*) são empregadas através da intranet para tornar a inteligência acessível a todos os seus funcionários. Para essa organização empresarial, em nível estratégico, a previsão e a análise de cenários são consideradas fundamentais para a competitividade.

- A maior parte da Inteligência Competitiva da *Johnson & Johnson Medical* provém de sua interação com os clientes e com o pessoal que pesquisa as fontes abertas (*open sources*), que observa mudanças em administração, parcerias e licenciamento, na área de orientação médica, a *Johnson & Johnson* está interessada principalmente na aprovação de produtos por parte da *Food and Drug Administration* do governo norte-americano (FDA), patentes e tecnologias que estão se destacando no ambiente global. Essa organização não se preocupa em gastar muito tempo do seu pessoal de inteligência para acompanhar o que está acontecendo no mercado. Embora todas as empresas do grupo se concentrem em concorrente específicos, a organização em seu conjunto (*Johnson & Johnson*) recorre a análises comparativas para avaliar o desempenho corporativo interno. A *Johnson & Johnson* acompanha de 25 a 30 grandes empresas representativas do seu ramo, fazendo as comparações de desempenho em termos de fatores como crescimento de vendas, lucro bruto, questões administrativas e alíquotas tributárias. Com base nesse processo, a *Johnson & Johnson* tem melhorado crescentemente a sua posição competitiva no mercado.

- Ainda recentemente, um caso clássico de utilização da Inteligência Competitiva ocorrido no Brasil, envolvendo interesses da *BrasilTelecom* e *TelecomItália*, teve grande repercussão internacional em função da utilização de empresa global de inteligência (*Kroll*) . Este episódio exemplificou com bastante clareza os métodos e práticas de inteligência e a tênue fronteira ética que lhe é particular.

* Annibal Schleder – Argumento – Consultoria em Gestão Empresarial.