



**FANESE – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe**  
**Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA**  
**ORGANIZACIONAL**

ALLAYNE TAVARES

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS**  
**ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado como pré-requisito para conclusão dos Trabalhos Acadêmicos do Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE.

Aracaju/SE  
23 de janeiro de 2018

# PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional

**Autora: Allayne Tavares<sup>1</sup>**

## RESUMO

O presente artigo faz uma reflexão sobre o processo de Inteligência Competitiva (IC) dentro das organizações. A IC trata-se de um processo dinâmico que é composta pela gestão de informação e pela gestão do conhecimento. O artigo discute sobre questões de grande relevância para o processo de Inteligência Competitiva, tais como: cultura organizacional que é de grande importância para a eficiência do processo de IC, as atividades essenciais para a prospecção e ao monitoramento internacional, o gerenciamento de informação e de conhecimento que fazem parte desse processo, além de da inovação tecnológica que é de grande importância para esse processo. Trata-se de uma pesquisa descritiva que se estruturou de um levantamento bibliográfico referente a temática. Os autores mostram que a IC faz com que as organizações se tornem mais competitivas, através da análise do mercado que esta inserida, fazendo com que se torne mais forte para enfrentar a crise do mercado globalizado.

**Palavras-chave:** Organizações; Mercado; Inteligência Competitiva; Administração.

## ABSTRACT

The present article makes a reflection about the process of Competitive Intelligence (CI) within the organizations. CI is a dynamic process that is composed of information management and knowledge management. The article discusses issues of great relevance to the process of Competitive Intelligence, such as: organizational culture that is of great importance for the efficiency of the CI process, activities essential for prospecting and international monitoring, information management and knowledge that are part of this process, as well as the technological innovation that is of great importance for this process. It is a descriptive research that was structured from a bibliographical survey on the subject. The authors show that CI makes organizations more competitive, through the analysis of the market that is inserted, making it become stronger to face the crisis of the globalized market.

**Key-words:** Organizations; Marketplace; Competitive Intelligence; Administration

---

<sup>1</sup> Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Sergipe. (email: [allayne\\_18@hotmail.com](mailto:allayne_18@hotmail.com))

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem a finalidade de discutir sobre o processo de Inteligência Competitiva- IC nas organizações. A IC tem o objetivo de suprir as necessidades de uma empresa de forma estratégica (CLERC, 1998, p. 73).

De acordo com Bessa (2004) Inteligência Competitiva trata-se de um processo de monitoramento sistemático, constante e ético do mercado em que se encontra determinada organização com o objetivo de obter vantagem competitiva.

O Sistema de Inteligência Competitiva é um sistema de atividades humanas, cujos elementos-chave se relacionam entre si com a finalidade de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de IC, bem como a difusão dos resultados da produção de Inteligência, de forma a fornecer subsídios à tomada de decisão na organização (BESSA, 2004).

Atualmente as organizações passaram a valorizar ainda mais as informações e o conhecimento. A sistematização da informação é entendida como uma estratégia para as empresas se tornarem mais competitiva no mercado. Esse interesse em ter informações sobre o mercado que esta inserida e vista como um fator de sobrevivência, pois as concorrentes também estão atentas e preocupadas em monitorar o mercado. Logo a IC tem uma ferramenta fundamental para a emergente economia do conhecimento. O método permite analisar os passos dos concorrentes, e também contribui para que as empresas antecipem futuras direções, assim como as tendências do mercado. (PASSOS, 2007).

A 13ª Conferencia Anual de inteligência Competitiva revela que 95% das decisões das empresas que se baseiam pela IC são eficientes. As empresas que não utilizam a IC em seus processos representam apenas 52% em eficiência em suas decisões. O crescimento da eficiência nos processo decisório faz com que as empresas invistam cada vez mais em inteligência competitiva. Logo a IC é vista como um método eficiente que diante da era da informação com um mercado cheio de desafios, atinge resultados positivos gerados pelos processos de IC, que permite à gestão realinhar o planejamento estratégico, o posicionamento e a eficácia competitiva (SAWKA, 2008).

Ainda que o método de Inteligência Competitiva no Brasil ocorra de maneira lenta, pode-se observar um incremento expressivo da atividade no país. Atualmente no mercado, são poucas as empresas que não conhecem ou não possuem uma área de IC. Diante disso a

problemática desse trabalho é: Quais as dificuldades que as organizações brasileiras enfrentam, no setor da IC?

Por ser uma atividade relativamente recente, há questões relacionadas com a crença e conhecimento de sua existência que ainda não está consolidada. Existe confusão entre Inteligência Competitiva entre Business Intelligence, Pesquisa de Mercado, Sistema de Informação de Mercado (SIM), espionagem e investigação. Sem contar com as diversas denominações existentes para o mesmo processo: Inteligência Estratégica, Inteligência Organizacional, Inteligência de Compra, Inteligência de Mercado, dentre outros. (MARCIAL 2007).

Essa situação, explica-se pela existência de pouca pesquisa sobre o assunto, o que resulta na falta de consolidação de fundamentos e em pouca inovação na área. Pesquisa realizada em 2007, mostra que há aproximadamente 260 doutores envolvidos com pesquisa em IC, registrados no Currículo Lattes, enquanto os envolvidos com pesquisa na área estratégica somam, aproximadamente, 4.000 registrados (MARCIAL 2007).

Como consequência dessa situação, a cultura de IC no Brasil é incipiente, falta entendimento do que venha ser a atividade de IC, e são poucos os métodos e ferramentas específicos de análise utilizados para apoiar a atividade. Sendo assim, Muitas empresas não percebem os benefícios que a IC pode trazer para sua organização (MENDES et al, 2010).

Nesse sentido, o objetivo do trabalho parte-se inicialmente para a contextualização da importância das informações ambientais no gerenciamento estratégico das organizações. Posteriormente, serão apresentadas as origens e algumas definições sobre IC. E, finalmente, será apresentado o ciclo de IC, bem como, algumas reflexões e considerações finais sobre o assunto.

Assim sendo, o objetivo geral é obter um entendimento sólido de como um sistema de Inteligência Competitiva pode aumentar a lucratividade de uma empresa. Especificamente trata de compreender a finalidade básica de Inteligência Competitiva dentro da organização.

A metodologia adotada foi à abordagem descritiva, que envolve observação, registro, análise, descrição e explicação das variáveis relacionadas ao tema. A pesquisa foi estruturada a partir de uma revisão bibliográfica, com a finalidade de reunir resultados de pesquisas sobre o processo de Inteligência Competitiva. (COSTA, 2001).

## **2. DESENVOLVIMENTO**

A história da atividade de Inteligência Competitividade e seu significado estão intimamente ligados à história da atividade de inteligência praticada pelos órgãos de inteligência militar e de estado. Essa vinculação, ao longo da história, trouxe alguns problemas para a atividade de Inteligência Competitiva, pois era, e algumas vezes ainda é confundida com atividades de espionagem (MARCIAL 2007).

De acordo com Passos (2008) a prática de Inteligência Competitiva nas empresas surgiu nos Estados Unidos, na década de 80, após a Guerra Fria, com a migração de agentes de Inteligência de Estado para as instituições privadas, que passaram a utilizar as técnicas aplicadas durante a guerra dentro das companhias. Esses profissionais se reuniram e formaram a SCIP – Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva.

### **2.1 A Evolução da Inteligência Competitiva no Brasil**

A atividade de Inteligência Competitiva iniciou no Brasil com o curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC) na década de 90, a primeira versão do curso aconteceu no Estado do Rio de Janeiro no ano de 1997, depois desse evento a atividade de IC se expandiu pelo país, sobretudo após a criação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) no ano 2000 (ABRAIC, 2009).

No ano 2000 ocorreu em São Paulo o primeiro seminário privado sobre Inteligência Competitiva. No mesmo ano foi defendida a primeira tese de doutorado sobre IC na Universidade Federal de Santa Catarina, pode-se perceber que as pesquisas referentes sobre essa temática é bastante recente no Brasil (ABRAIC, 2009).

Apenas no ano de 2001 que foi publicado o primeiro livro sobre o IC no Brasil. De acordo com Fuld (2007) nesse período são poucas as ferramentas tecnológicas que eram apoiava a atividade de Inteligência Competitiva no Brasil e no mundo.

A primeira ferramenta tecnológica para dá apoio a atividade de IC no Brasil foi desenvolvida em 2005. A ferramenta venceu o primeiro Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva, a premiação dói organizada pela ABRAIC com finalidade de incentivar a realização de pesquisas e inovação no ramo de IC. Em uma pesquisa realizada pela Global Intelligence Agency – GIA nesse mesmo ano mostra que o desempenho das empresas

brasileiras estava a frente ao mercado mundial quanto a prática da atividade de Inteligência Competitiva (GIA, 2005 apud MENDES et al, 2010).

De acordo com Mendes e colaboradores (2010) atualmente o número de empresas privadas ou públicas estão cada vez mais investindo em IC. Esse crescimento pode ser notado com os resultados de uma das iniciativas inovadoras realizada pela ABRIC: Premio Excelência em IC. Criado em 2008, as melhores práticas de premia IC nas organizações são premiadas (MENDES et al, 2005).

## **2.2 O Ambiente de Negócios**

O ambiente globalizado e os avanços tecnológicos estão provocando mudanças rápidas no ambiente competitivo nunca antes visto no mercado. Esse ambiente de incerteza dificulta a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito ao longo prazo. Em muitas empresas uma decisão errada pode levar à falência da organização. Para sobreviver nesse ambiente temos de dispor de um sistema de IC que forneça informações analisadas de forma integrada e tempestiva para que se possa tomar decisões mais seguras e em tempo real, garantindo, assim, a sobrevivência da empresa. (ABRAIC, 2009)

Para Gomes e Braga (2004), o mundo está passando por grandes transformações econômicas, políticas que influenciam todos os níveis sociais. Neste novo século têm buscado formas alternativas para sobreviver no mundo dos negócios. Com a globalização, as organizações passaram a se preocupar com a competitividade e com a colocação no mercado de produtos com maior qualidade e a um menor preço.

As tendências mais recentes apontam no sentido de uma permanente avaliação por parte das organizações no que diz respeito ao ambiente competitivo e às informações advindas dele, bem como aos recursos de que dispõem para, mediante uma postura estratégica, aproveitando as oportunidades que lhes são colocadas e contornarem as ameaças identificadas (GOMES, 2007).

## **2.3 Importância**

O ritmo do desenvolvimento tecnológico e o crescimento do comércio global significam mudanças que o atual ambiente de negócios mais rapidamente do que nunca. Os executivos não podem mais dar ao luxo de confiar no instinto ou intuição na tomada de

decisões estratégicas de negócios. Em muitas indústrias, a consequência de fazer uma decisão errada pode ser a de ver a empresa sair do negócio. A pesquisa mostra que a inteligência competitiva aumenta o planejamento estratégico da gestão "nível de conforto" (MILLER, 2007).

### **3. ÉTICA NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

O código de ética para a Inteligência Competitiva tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente na etapa de coleta de dados e pedaços de informação, fase em que há dúvidas quanto ao que é certo ou errado. Em tal momento a linha divisória entre o trabalho de Inteligência e a espionagem pode se tornar tênue. As discussões sobre a ética são focadas nas decisões de cada indivíduo e, nesse sentido, ela se torna importante no trabalho de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2009).

A inclusão da ética na agenda dos profissionais da área de Inteligência Competitiva foi sugerida pela importância da questão para a comunidade de IC e a crença de que deslizamentos éticos na prática da profissão frequentemente resultam da ignorância, em vez da intenção. O código de ética se constitui em uma necessidade na atividade de Inteligência por diversos motivos. Por exemplo, o fato de ser uma atividade recém-ingressada no País e ainda ser considerada uma prática imatura. Assim, os princípios e valores que devem guiar e orientar a atuação desses profissionais deve ser adquiridos e cultivados (GARCIA, 2004).

Silveira (2006) afirma que o Código de ética dos profissionais de inteligência competitiva da SCIP, empenhar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão; Cumprir todas as leis aplicáveis, nacionais e internacionais; Revelar com precisão todas as informações relevantes, incluindo a própria identidade e organização, antes de qualquer entrevista; Evitar conflitos de interesse durante o desenvolvimento do trabalho; Fornecer recomendações honestas e realistas e conclusões na execução de nossas obrigações; Promover este código de ética dentro de nossa companhia, com terceirizados e em toda profissão. Aderir fielmente e apoiar as políticas de nossas empresas, objetivos e diretrizes.

## **4. O PROFISSIONAL DE IC E SUAS COMPETÊNCIAS**

O desenvolvimento profissional e a progressão na carreira, geralmente, são o resultado do aumento dos reconhecimentos, das habilidades e da experiência. Estar consciente dos pré-requisitos chave para a função é essencial para o desempenho de sucesso e para o crescimento da carreira (ABRAIC, 2009).

Segundo dados da ABRAIC, o mercado para os profissionais de IC no Brasil é visto como um mercado que tende a se expandir, como aconteceu nos Estados Unidos, que já contam com milhares de empresas e profissionais. Em termos salariais, as pesquisas mostram que o salário de um profissional de IC, no Brasil, se situa entre R\$ 3.000,00 e R\$ 7.000,00. Assim, acredita-se que o mercado brasileiro continuará a demandar profissionais bem treinados, com boa remuneração.

### **4.1 Sistema de Inteligência Competitiva**

O trabalho humano é essencial para a eficiência do sistema de inteligência competitiva, mesmo com as ideias baseadas implicitamente em computadores, para que o sistema seja bem sucedido é necessário que os colaboradores de uma determinada organização sejam participativos e colaborem com ideias e usem as suas próprias informações. A tecnologia nunca poderá substituir a comunicação entre os colaboradores.

Segundo Cardoso Júnior (2007, apud MENDES et al, 2010) o principal suporte da Inteligência é Sistema de Inteligência Competitiva (SIC). Suas funções são:

1. Apoiar o monitoramento do ambiente;
2. Facilitar o processo de produção de Inteligência, principalmente no que diz respeito à coleta de dados e informações;
3. Promover/facilitar o fluxo informacional para a produção de inteligência competitiva.

Os sistemas de IC devem dar apoio a toda atividade de inteligência, inclusive seu gerenciamento e controle.

Para Elisabeth Gomes e Fabiane Braga (2004) a utilização de Sistema de Inteligência Competitiva em organizações, sejam elas pequenas, médio ou grande portes, tem os seguintes propósitos, dentre outros: antecipar mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes e aprender sobre



mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar o negócio, esse processo também auxilia a abertura e definição um novo negócio e principalmente aumenta a qualidade das atividades de fusão, aquisição e alianças estratégicas, permitindo obter informações mais precisas sobre as empresas.

## **4.2 Modelos**

Existem muitos modelos de análises apresentado na literatura de administração. Como passam de uma centena, inicialmente acompanhe uma pesquisa realizada com associados da SCIP. Em função da utilização, os profissionais brasileiros poderão “encurtar caminhos” e conhecer “as melhores práticas”, utilizadas todos os dias. A pesquisa com os associados da SCIP foi conduzida pelo The Pine Ridge Group, Inc. e pela T.W Powell Company em 1998. Apesar do tempo, seus autores reafirmaram na conferência internacional da SCIP (abril de 2005) que os dados levantados naquela época permanecem muito semelhantes na atualidade (MENDES et al, 2010).

A pesquisa realizada dentre os membros da SCIP investigou quais métodos de análise de informação são mais usados em IC, e quais foram considerados os mais eficientes: Entre as ferramentas para Análise de Informações, a porcentagem de uso de cada ferramenta foi o seguinte: Perfis dos competidores: 88,9%; Análise financeira: 72,1%; Análise SWOT: 55,2%; Desenvolvimento de cenários: 53,8%; Análise de ganho/perde (Win/Loss): 40,4%; Jogos de guerras(War Gaming): 27,5%; Análise conjunta: 25,5% e Simulação/modelagem: 25% (MENDES et al, 2010).

## **4.3 Etapas do Processo de Inteligência Competitiva**

De acordo com Gomes (2004) as etapas do processo de I.C esta de acordo com a situação atual da empresa, ou seja, esta de acordo com as necessidades da empresa. Se uma empresa já tiver solucionado o seu problema de informação, a mesma pode partir da coleta e monitoramento da informação, caso não tenha, será necessária a sua identificação, é possível que seja necessário remodelar o seu sistema de informação.

“O processo de inteligência competitiva inicia pela etapa de Planejamento e Direção, passando pela Coleta de Dados, Análise e Validação da Informação e finalizando com Uso Estratégico da Informação, Disseminação e Avaliação” (CLERC, 1998, p. 76). De acordo

com Zanasi (1998 apud SAWKA, 2008), a questão da identificação das necessidades de informação, identificando as etapas de compreensão do problema, definição de fontes, identificação de dados relevantes (pesquisa estratégica), análise e interpretação.

Combinando-se propostas, pode-se entender o processo de IC como tendo as seguintes etapas:

#### ➤ Primeira Fase: Planejamento e Direção

Segundo Moraes (1999), a primeira fase tem da finalidade de evitar a coleta de análise de informação que não sejam relevantes para solucionar os problemas da empresa, vale destacar que para qualquer parte de sistema de inteligência os procedimentos de planejamento devem ser realizados com muito cuidado.

A primeira etapa que deve ser proposta é o planejamento e direção, nesse passo é necessária a identificação de perguntas e decisões, logo e a fazer de garimpar informações, e exige foco. Geralmente essa fase é realizada de forma apressada, porém é considerada muito importante, logo é imprescindível manter o foco nas informações estratégicas, de grande interesse, assim como a sua adequação a realidade e as necessidades dos usuários. (MORAIS, 1999).

Nesta etapa são identificados:

- Objetivos a serem atingidos;
- Os dados a serem coletados, bem como sua necessidade;
- Os recursos necessários;
- Questões Estratégicas (QE);
- Fatores Críticos de Sucesso (FCS);
- Orçamento;
- Cronograma, com indicação dos marcos referenciais;
- Os especialistas que validarão os Fatores Críticos de Sucesso e as Questões Estratégicas;
- Os atores envolvidos – decisores, usuários, analistas, provedores e observadores que consolidarão o sistema, garantindo sua implementação, continuidade e melhoria.

De acordo com Prescott e Miller (2002) o planejamento de forma cuidadosa é essencial para assegurar que recursos de inteligência escassos sejam utilizados de maneira correta, focando nos recursos analíticos da empresa que podem ser utilizados.

A utilização dos aplicativos é necessária, pois o mesmo facilita a busca, informa o tratamento correto das informações, armazena e recupera, na maioria dos casos, eletrônica, geralmente residentes em intranets ou softwares de trabalho de grupo. O sistema de informação permite a utilização de outros serviços que possuem dados e conhecimentos sobre eles para adquirir e explorar informações secundárias que são relevantes (PRESCOTT; MILLER, 2002).

#### ➤ Segunda Fase: Coleta de Dados

“As organizações necessitam, para obtenção de vantagem competitiva, de informações externas. Estas, frequentemente, não estão bem estruturadas e é necessário buscá-las nas mais diferentes fontes, porém, sabe-se que grande parte daquilo que as empresas precisam saber sobre seus concorrentes é de domínio público, é preciso saber quais concorrentes devem ser observados e, sempre que houver transação de dinheiro, haverá intercâmbio de informações” (MORAIS, 1999, p. 59).

As fontes de informação, tanto formal quanto informal, são identificadas, mapeadas e selecionadas através de uma triagem. As informações formais e informais podem ser de fontes internas ou externas à organização e devem ser coletadas através de um plano sistemático. “Esta procura requer habilidade, desde a escolha da tecnologia até a identificação das informações relevantes, aspecto inovador e nível de atualização das mesmas” (FULD, 2007).

Uma boa rede de recursos humanos internos e externos pode proporcionar ao sistema de inteligência informações exclusivo, novo e relevante. Logicamente, orientações éticas e jurídicas rigorosas devem ditar à maneira e em que circunstâncias a coleta e a utilização da inteligência provinda de fontes humanas é adequada (PRESCOTT; MILLER, 2002).

#### ➤ Terceira Fase: Tratamento da Informação

Esta etapa envolve a padronização, registro, apreciação do conteúdo, elaboração de resumos, condensação das informações mais relevantes e indexação. Deve-se utilizar critérios que quantifiquem o processo, tais como, a credibilidade da fonte e a

relevância da informação. A partir daí, as propostas de ações são geradas e validadas. Portanto, esta etapa agrega inteligência como valor, permitindo apoiar as decisões e gerar novos conhecimentos. (FULD, 2007).

É interessante observar que, no que se refere aos elementos do ciclo de inteligência, muito da “melhor” inteligência se obtém de fontes humanas e boa parte provém dos próprios colaboradores da organização (PRESCOTT; MILLER, 2002). Estas informações, depois de coletadas, processadas e classificadas, devem ser armazenadas em um sistema de armazenamento e recuperação adequados.

#### ➤ Quarta Fase: Análise e Validação da Informação

É uma fase crucial, pois necessita de interpretações e insights, permitindo perceber o conhecimento tácito e o know-how dos analistas. É requerida também uma grande participação de pessoas, já que estas é que transformarão os dados coletados em inteligência. (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Esta fase é considerada a essência do Ciclo de Desenvolvimento de um Sistema de Inteligência Competitiva, pois transforma meros resumos, que descrevem as ações tomadas pela concorrência, em Inteligência analítica, que permite prever o comportamento futuro da concorrência e discute suas implicações para a estratégia da empresa (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Prescott e Miller (2002) revelam que existem inúmeras metodologias de análise, tanto quantitativas quanto qualitativas, sendo necessário selecionar o conjunto de técnicas mais adequadas a cada situação, considerando-se, por exemplo, aspectos de reconhecimento, tempo e recursos e seu inter-relacionamento. Ao utilizar a(s) metodologia(s) adequada(s) a cada situação, pode-se produzir inteligência concisa e compreensível, bem como relacionar a organização com seu ambiente competitivo, fornecendo as perspectivas dos observadores externos. Esta fase servirá como retroalimentação do sistema, orientando a coleta de informações, que, por sua vez, se tornará mais eficaz.

#### ➤ Quinta Fase: Uso Estratégico da Informação, Disseminação e Avaliação

A unidade de inteligência deve assegurar que seus resultados alcancem oportunamente aos tomadores de decisão, pois, a menos que alguma inteligência seja comunicada àqueles que têm autoridade e responsabilidade de agir, nenhuma inteligência terá sido criada. Portanto, o passo final do processo é divulgar e informar, que consiste na entrega da inteligência crítica

de uma coerente e convincente, para ser incorporada ao processo de tomada de decisão, considerando o cliente da inteligência (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Os resultados essenciais devem ser transmitidos em formatos que não apenas prendam a atenção dos tomadores de decisão, mas que o levem a agir a partir deles. Apesar da proliferação dos avanços da tecnologia da informação, que nos leva a crer que a comunicação oportuna e eficaz é fácil, a unidade de inteligência deve assegurar que os usuários não fiquem assoberbados por e-mails e bases de dados que obscureçam a mensagem da inteligência (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Em função disto, a utilização estratégica da informação necessita de técnicas e produtos de comunicação adequados a cada tipo de usuário, considerando formato, adequabilidade de linguagem, conteúdo, periodicidade, relevância credibilidade, desde a elaboração até a disseminação da informação (FULD, 2007).

De acordo com Fuld (2007), é fundamental o convencimento, isto é, por trás de toda a entrega de inteligência está à habilidade para convencer o decisor que determina qual conclusão ou posição estratégica é correta e utilizável, portanto, a disseminação é a estratégia proativa para incorporar colaboradores e adeptos, além de possibilitar o retorno das etapas de coleta e análise.

Deve-se fazer uso de eventos que permitam a difusão, sejam através de seminários, conferências e palestras internas e externas, cursos de formação de colaboradores e de multiplicadores na estratégia de divulgar o produto inteligência, induzindo o processo de constituição das Redes de Inteligência.

Segundo Marcial (2008), as Redes de Inteligência integram e articulam informações, analistas e usuários, ou seja, são baseados na interatividade, interconectividade e relacionamento, com vistas à troca e transporte de informações.

Por fim, faz-se o acompanhamento e avaliação, monitorando todo o processo, a fim de aferir o impacto da atuação dos resultados do sistema no desempenho e nos processos decisórios das organizações. Na avaliação, mensura-se o sucesso ou o fracasso das atividades do Sistema de Inteligência Competitiva, permitindo uma melhoria contínua. O processo deve ser integrado por uma ferramenta de auto avaliação, para reavaliar o desempenho e incorporar ganhos de qualidade e melhoria de procedimentos (MARCIEL, 2008).

Toda empresa tem pontos fortes e fracos. Para ter sucesso você precisa realçar os pontos fortes de seu produto ou serviço para minar os pontos fracos dos concorrentes. Ataque

onde os rivais falham, mas, para enxergar onde está à falha, não olhe para a concorrência, e sim para as necessidades desatendidas do público. (ALENCAR, 2004 apud SILVEIRA, 2006).

A utilização de Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações sejam elas pequeno, médio ou grande portes, tem os seguintes propósitos, dentre outros: antecipar mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar seus negócios. Além disso, esse processo também auxilia a abertura e definição de um novo negócio e principalmente aumenta a qualidade das atividades de função, aquisição e alianças estratégicas, pois permite obter informações mais precisas sobre as empresas.

#### **4.4 Integração dos elementos da Inteligência Competitiva no sistema de informação**

A Inteligência competitiva não é software, ela não se viabiliza com a compra de um sistema. Nesse mundo em que as tecnologias estão presentes em nosso dia-a-dia, se sofisticando em uma forma de “pensar”, a mente humana se apresenta como a melhor ferramenta para lidar com a informação (GOMES; BRAGA, 2004).

De acordo com Gomes; Braga (2004) por melhor que seja essa tecnologia ainda não chegou o dia em que a mente humana possa ser substituída. Softwares não buscam informações sozinhos. Eles têm que ser guiados para o que procurar e quem define isso são os tomadores de decisão quando focam o problema; quem cria o conhecimento são as pessoas e não os computadores.

- Exige disciplina na observação do mercado, do cliente e da concorrência;
- O software pode ser usado para o armazenamento e compartilhamento da INTELIGÊNCIA;
- Se não houver análise, a empresa terá um banco de dados como outro qualquer;
- Informação em excesso, e sem análise, é desperdício de tempo, de recurso financeiro, de capital humano, de energia da empresa;
- A informação sobre os concorrentes não vem em pacotes prontos para serem processados, nem em um memorando escrito com perfeição.

Para uma organização, o sistema de informação deve estar a serviço de seus objetivos e funções, subsidiando o processo global e os vários níveis de ação, de acordo com a dinamicidade que caracteriza a administração de uma empresa. (MILLER, 2007)

Nesse sentido, o sistema de informação se insere no processo dinâmico e contínuo de decisão e ação, oferecendo informação diferenciada para cada nível de decisão a ser tomada. O domínio em termos do conhecimento dos clientes é uma necessidade premente, porque vai ajudá-la a desempenhar com sucesso os seus negócios.

Para Passos (2007) as organizações modernas são fundamentadas na informação e no conhecimento, e cada vez mais a gestão é feita por especialistas com a eliminação crescente dos níveis hierárquicos. É adaptação aos novos tempos.

A disseminação desta nova forma de gestão é decorrente da economia globalizante, responsável pelo crescimento da concorrência internacional, fazendo com que as organizações bem-sucedidas trabalhem a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico (TOFFLER, 1990 apud SILVEIRA, 2006).

#### **4.5 Departamento de Inteligência Competitiva na prática**

A Inteligência Competitiva tem papel muito importante dentro das organizações que hoje vivem dias de incertezas, de competição acirrada e de mudanças freqüentes que contribuem para que seu ambiente competitivo seja visto como um enigma a ser desvendado a cada dia (MORAES, 1999).

De acordo com Garcia (2004), a informação certa no momento certo e na hora certa pode tanto evitar perdas inimagináveis para o seu negócio como também proporcionar ganhos consideráveis, bem como melhorar o posicionamento de sua empresa em sua indústria, deixando-o à frente de seus concorrentes ou mantendo sua posição de destaque.

Para alcançar seu objetivo principal, apoiar a tomada decisão fornecendo a inteligência para ação, um sistema dessa natureza exige certas mudanças na maneira como as empresas se relacionam com seu meio ambiente e com seus funcionários. As melhores fontes de informação são seus funcionários. Nada substitui a experiência, o Know-how e a vivência na empresa (GARCIA, 2004).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da Inteligência Competitiva é uma das respostas que vêm sendo dadas pelas organizações como forma de transformação da informação obtida com o monitoramento externo em tomada de decisão.

A atividade de inteligência nas empresas não pode ser considerada algo novo, mas o que ocorre no momento é a percepção de que esta atividade precisa estar bem estruturada, caso se pretenda tornar a empresa mais competitiva e melhor posicionada no mercado.

A primeira conclusão que se pode tirar da análise deste estudo é a inexistência de um modelo que possa ser prontamente adotado. Em questões como estrutura, localização, metodologia e formação da equipe, foi possível observar opiniões bastante divergentes em relação os autores pesquisados. De maneira geral, podemos dizer que, do ponto de vista do funcionamento da atividade de inteligência, é necessário um trabalho profundo de avaliação para se definir a forma que deverão tomar a equipe e o sistema de IC.

Por outro lado, do ponto de vista estratégico, as opiniões são fortemente convergentes no que diz respeito aos pré-requisitos necessários para se começar o direcionamento de um trabalho de Inteligência Competitiva, o que permitiu traçar algumas diretrizes a serem observadas, tais como é a necessidade de um patrocinador, a importância das pessoas e o estabelecimento de padrões éticos.

Assim como a gestão do conhecimento, a inteligência competitiva não é um pacote que possa ser comprado numa empresa de consultoria. A inexistência desse modelo, no entanto, pode contribuir para que a organização, ao ter que avaliar a sua situação para optar por um procedimento, promova uma revisão de seus processos e o desenvolvimento da cultura de compartilhamento necessária para que as técnicas e ferramentas de IC possam ser aplicadas adequadamente.

Cabe ressaltar a importância das pessoas e o envolvimento da alta gerência para o êxito no processo. A adaptação das ferramentas à cultura organizacional pode se tornar fator decisivo para o sucesso da IC na organização.

Aos executivos não é mais possível olhar unicamente para dentro da empresa e cuidar dos assuntos meramente domésticos e que apenas arranham, de longe, o que se exige nos negócios da nova economia. Agora, é preciso ficar atento ao que acontece além dos muros da empresa, encontrar a informação desejada, analisá-la e, com o respaldo adquirido, empregar



os instrumentos necessários ao processo decisório organizacional. Tudo da maneira mais ágil possível, o que será facilitado através do emprego judicioso da Inteligência Competitiva.

## REFERÊNCIAS

- ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/>> Acesso dia 10 de Janeiro de 2018.
- BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência competitiva como suporte para a construção de um modelo de sistema de informação de clientes para a finesp. Rio de Janeiro / Marseille: CEIC / DEA, 1998.
- BESSA, Jorge. A importância da inteligência no processo decisório. Disponível em: <[http://abraic.org.br/noticias\\_antigas\\_eib.asp?txcodautor=111&txcodautor2=9](http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txcodautor=111&txcodautor2=9)> Acesso em: 12 jan. 2018
- CLERC, Philippe. Inteligência económica: retos actuales y perspectivas. Paris: UNESCO, 1998.
- COELHO, G. M. Sistemas de Inteligência Competitiva I. textos conceituais, Curso de Especialização em Inteligência Competitiva - CEIC, Rio de Janeiro, 1999.
- COSTA, M.A.F.da. Metodologia de pesquisa: conceitos e técnicas. 1ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2001, 111p
- FULD, Leonard M. Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Tradução Janaína Ruffoni. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GARCIA, Waldair José, CIO da Weg, REVISTA INFOCORPORATE os melhores prêmios de ti, indústrias e manufaturas, Weg indústrias, número 14, Novembro, 2004.
- GOMES, Elisabeth, BRAGA, Fabiane, Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo, 2 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: idéias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAURINDO, Fernando José Bardin. Tecnologia da informação: eficácia nas organizações. São Paulo: Futura, 2002.
- LOH, Stanley; WIVES, Leandro King; OLIVEIRA, José Palazzo. Descoberta pró-ativa de conhecimento em textos: aplicações em inteligência competitiva. São Paulo: Trabalho Acadêmico, 2000.
- MARCIAL, Elaine. Inteligência competitiva e o mercado de capitais. Disponível em: <[http://abraic.org.br/noticias\\_antigas\\_eib.asp?txcodautor=109](http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txcodautor=109)> Acesso em: 12 jan. 2018.
- MENDES, Andrea; MARCIAL, Elaine; FERNANDES, Fernando. Fundamentos da Inteligência Competitiva. Volume 1 – Coleção Inteligência Competitiva. Brasília: Thesaurus Editora, 2010.
- MILLER, Jerry. O Milênio da Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro: Brochura, 2002.
- MORAIS, Ednalva F. C., Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas, Brasília: CDT, 1999.

PASSOS, Alfredo. Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa. Rio de Janeiro: LCTE, 2005.

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

SAWKA, Kenneth. Decidindo a melhor localização para a unidade de inteligência. In: MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 67-77.

SILVEIRA, Cláudio. Inteligência nos negócios: como usar a inteligência competitiva para tomar decisões e construir um futuro de sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.