

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CONCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA
UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE INSUMOS E BENS DE
PRODUÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL**

ALEXANDRE RODRIGUES DA SILVA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CONCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA
UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE INSUMOS E BENS DE
PRODUÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL**

Alexandre Rodrigues da Silva

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de São
Carlos, como parte dos
requisitos para a obtenção do
título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador: Dário Henrique Alliprandini

São Carlos

2005

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S586cs

Silva, Alexandre Rodrigues da.

Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial / Alexandre Rodrigues da Silva. -- São Carlos : UFSCar, 2005.
93 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Inteligência competitiva. 2. Complexos agroindustriais. 3. Processo decisório. 4. Estratégia. I. Título.

CDD: 658.47 (20^a)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - Caixa Postal 676
CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fones: (016) 3351-8238 – (ramal 232)
Fax: (016) 3351-8238 (r. 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: ALEXANDRE RODRIGUES DA SILVA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 22/02/05
PELA COMISSÃO JULGADORA:**

PROF. DR. DÁRIO HENRIQUE ALLIPRANDINI
(Orientador - PPGE/UFSCar)

PROF. DR. ROBERTO ANTONIO MARTINS
(PPGE/UFSCar)

PROF. DR. LEANDRO INNOCENTINI LOPES DE FARIA
(DCI/UFSCar)

PROF. DR. MARCOS MILAN
(ESALQ/USP)

Vice Presidente da Coordenação de Pós-Graduação
Prof. Dr. João Alberto Camarotto

DEDICATÓRIA

À minha querida esposa Simone por ser fonte permanente de força-inspiração e à minha amada filha Clara que, com sua luz ainda incipiente, já ilumina a nossa vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por Sua eterna presença em minha vida.

Aos meus pais pelo ensino ao saber.

Ao professor Dário, pela preciosa dedicação e presteza na orientação, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos colaboradores, professores e colegas do departamento de Engenharia de Produção da UFSCar.

A todos os colaboradores da organização estudada que contribuíram para os estudos de campo.

Ao Marcelo dos Santos pelos *insights* e críticas, fatores importantes para o aprimoramento

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização do outrora projeto que agora se tornou esta dissertação.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 2.1 - Distinção entre dados, informação e conhecimento..... | 7 |
| FIGURA 2.2 - Degraus de construção da inteligência (adaptado de TARAPANOFF, 2001)..... | 8 |
| FIGURA 2.3 - Síntese: o processo de criação de inteligência..... | 10 |
| FIGURA 2.4 - Dados, informação, conhecimento, inteligência e estratégia. Fonte: MIRANDA (1999), p. 8..... | 11 |
| FIGURA 2.5 - Adaptação do Ciclo de Inteligência Competitiva (KAHANER, 1996).. | 17 |
| FIGURA 2.6 - Ilustração das fases I, II e III da etapa Planejamento e Direção..... | 18 |
| FIGURA 2.7 - Ilustração das fases III e IV da etapa Coleta..... | 20 |
| FIGURA 2.8 - Ilustração das fases VI e VII da etapa Análise..... | 22 |
| FIGURA 2.9 - Ilustração das fases VI e VII da etapa Análise..... | 24 |
| FIGURA 2.10 - Fluxo das informações até se tornar inteligência. Adaptado de FULD (1995)..... | 31 |
| FIGURA 2.11 - Caminho mais comum das informações. Adaptado de FULD (1995). | 32 |
| FIGURA 2.12 - Processo de aprendizagem organizacional. Adaptado de GARVIN (2002)..... | 43 |
| FIGURA 2.13 - Processo de evolução organizacional. Adaptado de DE GEUS (1998)..... | 43 |
| FIGURA 3.1 - Sistema preliminar de inteligência competitiva..... | 66 |
| FIGURA 3.2 - Detalhamento das etapas de implantação do sistema preliminar..... | 67 |
| FIGURA 3.3 - Detalhamento dos processos do sistema preliminar..... | 70 |
| FIGURA 3.4 - Complexo agroindustrial e exemplos. Adaptado de ARAÚJO et al. (1990)..... | 72 |

| | |
|---|----|
| FIGURA 3.5 - Sistema adaptado de inteligência competitiva..... | 76 |
| FIGURA 3.6 - Detalhamento do fluxo de informações do sistema adaptado | 77 |
| FIGURA 3.7 - Detalhamento do processo de coleta do sistema adaptado..... | 78 |
| FIGURA 3.8 – Detalhamento do ciclo operacional de inteligência e da equipe do sistema adaptado..... | 79 |
| FIGURA 3.9 – Detalhamento dos processos de análise do sistema adaptado..... | 79 |
| FIGURA 3.10 – Detalhamento do processo de disseminação de inteligência do sistema adaptado..... | 81 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 2.1 - Dados, informação e conhecimento. Fonte: DAVENPORT (2002), p. 18..... | 7 |
| QUADRO 2.2 - Tipos de inteligência competitiva. Adaptado de DUGAL (1998), p. 20..... | 14 |
| QUADRO 2.2 - Tipos de inteligência competitiva. Adaptado de DUGAL (1998, p. 20) (continuação)..... | 15 |
| QUADRO 2.2 - Tipos de inteligência competitiva. Adaptado de DUGAL (1998, p. 20) (continuação)..... | 16 |
| QUADRO 2.3. - As três categorias funcionais dos KITS..... | 19 |
| QUADRO 2.4 - Cruzamento dos elementos de informações com os veículos de informações..... | 29 |
| QUADRO 2.5 - Diferenças das características da estrutura funcional-burocrática e estrutura cultural dos sistemas de inteligência competitiva..... | 33 |
| QUADRO 2.6 - Problemas mais comuns de um sistema de inteligência competitiva e suas características. Adaptado de KAHANER (1996)..... | 35 |
| QUADRO 2.7 - Papéis, responsabilidades e habilidades da equipe de inteligência competitiva (KAHANER, 1996)..... | 38 |
| QUADRO 2.8 - Comparação entre três tipos de <i>benchmarking</i> e o processo de inteligência competitiva..... | 45 |
| QUADRO 2.9 - Resumo das abordagens para interpretação do posicionamento estratégico..... | 50 |
| QUADRO 2.9 - Resumo das abordagens para interpretação do posicionamento estratégico (continuação)..... | 51 |

| | |
|---|----|
| QUADRO 3.1 - Tarefas do seminário..... | 61 |
| QUADRO 3.2 - Conteúdo revisado no capítulo 2 desta dissertação e sua contribuição para o sistema concebido..... | 64 |
| QUADRO 3.3 - Características da organização estudada e do sistema a ela adaptado. | 82 |
| QUADRO 3.4 - Etapas de implantação e respectivas ações sugeridas..... | 83 |
| QUADRO 3.5 - Formas de incorporação dos fundamentos pela organização estudada..... | 84 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| RESUMO..... | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Apresentação..... | 1 |
| 1.2 Objetivo da pesquisa..... | 3 |
| 1.3 Justificativa..... | 3 |
| 1.4 Estrutura do trabalho..... | 4 |
| 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEU PROCESSO | 7 |
| 2.1 Dados, Informação, Conhecimento e Inteligência..... | 7 |
| 2.2 Definição de Inteligência Competitiva..... | 11 |
| 2.3 Ciclo da Inteligência Competitiva..... | 17 |
| 2.4 Etapas do Ciclo de Inteligência Competitiva..... | 18 |
| 2.4.1 Planejamento e Direção..... | 18 |
| 2.4.2 Coleta..... | 20 |
| 2.4.3 Análise..... | 22 |
| 2.4.4 Disseminação..... | 23 |
| 2.5 Fontes de Informação..... | 25 |
| 2.6 Elaboração de um Sistema de Inteligência Competitiva..... | 32 |
| 2.7 Inteligência Competitiva e Desempenho Organizacional..... | 39 |
| 2.8 Inteligência Competitiva e o Sistema Organizacional..... | 41 |
| 2.9 Inteligência Competitiva e o Processo de <i>Benchmarking</i> | 44 |
| 2.10 Métodos e Ferramentas de Análise para a Inteligência Competitiva..... | 47 |
| 3 CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO MODELO..... | 55 |
| 3.1 Método de pesquisa..... | 55 |
| 3.2 Delineamento da pesquisa | 57 |
| 3.3 Concepção preliminar do sistema de inteligência competitiva..... | 63 |
| 3.4 Agronegócio, complexo agroindustrial e setor de insumos e bens de produção.. | 70 |
| 3.5 Descrição geral da organização estudada..... | 74 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.6 | Concepção do sistema de inteligência competitiva para a organização estudada..... | 74 |
| 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 85 |
| 5 | REFERÊNCIAS | 89 |

RESUMO

Considerando-se a dinâmica competitiva e globalizada em que se encontram os principais setores econômicos, pode-se entender a importância de um sistema de inteligência competitiva, o qual, em última instância, visa contribuir para a organização em dois aspectos: a tomada de decisão e a formulação da estratégia. A importância desse sistema é mais evidente em setores econômicos mais competitivos e que buscam maior eficiência, como, por exemplo, aqueles ligados ao agronegócio, cuja participação no PIB brasileiro chega a um terço desse indicador macroeconômico. Diante desses fatores, foi proposta a execução deste trabalho de pesquisa, cujo objetivo foi a concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial. Visando esse objetivo, desenvolveu-se a pesquisa em duas bases. A primeira consistiu na revisão bibliográfica sobre inteligência competitiva, por meio da qual foram estudados modelos de inteligência competitiva, seus elementos componentes e formas de implantação. A segunda base da pesquisa assentou-se sobre o método pesquisa-ação que balizou a concepção do sistema adaptado para a organização em estudo. Validando-se a hipótese sugerida, alcançou-se o resultado almejado, ou seja, foi concebido um sistema de inteligência competitiva adaptado a uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial. O sistema concebido reuniu, com base na literatura pesquisada, elementos híbridos de diversos autores que permitiram tanto a definição de elementos estruturais e conjunturais do sistema, como também a definição dos seus fundamentos e das etapas para a sua implantação.

Palavras-chave: agronegócio, concepção de sistema, inteligência competitiva.

ABSTRACT

The competitive and globalized status in which are the main sectors of economy, justify the importance of a system of competitive intelligence. In essence, it aims to contribute for the organization at least in two aspects: the decision-making and the strategy elaboration. The importance of a competitive intelligence system is more evident in economic sectors that look for more efficiency, as, for example, those linked to the agribusiness, which participation in the Brazilian GDP (Gross Domestic Product) reaches at one third of this macroeconomic index. Thereby, the execution of this research work was proposed and its objective was the conception of a system of competitive intelligence for an organization of the sector of raw materials and production goods from the agribusiness complex. Aiming this objective, the research was developed in two bases. The first one was the bibliographical revision, about the competitive intelligence. In this revision was studied several models of competitive intelligence, their components and some forms of implantation. The second base of the research was the research-action method that had guided the conception of the adapted system for the organization studied. With the confirmation of the suggested hypothesis, and by reaching the aimed result, it was successfully conceived a adapted system of competitive intelligence for an organization of the sector of raw materials and production goods from the agribusiness complex. The conceived system had gathered some hybrid elements from several authors. This had allowed the definition of structural elements and also the establishment of foundations and implementation steps of the system.

Key-words: agribusiness, system conception, competitive intelligence

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O tema inteligência competitiva é incipiente enquanto conceito na ciência da administração, porém sua prática ocorre informalmente há muito tempo dentro das organizações. Ferramentas gerenciais bastante conhecidas como pesquisa de mercado, análise da concorrência, monitoramento estratégico, *benchmarking* e mais recente gestão do conhecimento estão relacionadas ao conceito de inteligência competitiva.

Ao se considerar a organização como um sistema aberto, presume-se em primeiro lugar que ela troca informações dinâmica e constantemente com o ambiente externo, determinando, no curto prazo, tomadas de decisão nos níveis tático e operacional e, no longo prazo, a revisão e o reposicionamento estratégico. Em segundo lugar, fica caracterizada a competitividade crescente entre as organizações atuantes nesse ambiente. O objetivo final de um sistema de inteligência competitiva é contribuir para com a organização em dois aspectos: a tomada de decisão e a formulação da estratégia. Essa contribuição se dá por meio de um processo coordenado de coleta, análise e disseminação de informações, tendo como usuários finais os tomadores de decisão e os formuladores da estratégia.

Considerando-se, portanto, a dinâmica competitiva e globalizada em que se encontram os principais setores econômicos, fica evidente a importância de um sistema de inteligência competitiva. A sua importância cresce, sobretudo, em setores econômicos mais competitivos e que buscam maior eficiência, como, por exemplo, os de alta tecnologia, os de bens de consumo de primeira necessidade, os de serviços personalizados e, mais recentemente, aqueles ligados ao agronegócio (BOCCHETTO, 2001).

O agronegócio ocupa uma posição fundamental na economia brasileira, atingindo, em 2004, R\$ 533,98 bilhões (CNA, 2005), ou seja, cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Ele é representado por um grande conjunto de organizações, desde as fornecedoras de insumos, passando pela produção agrícola, pela agroindústria até chegar ao consumidor final. Além disso, o agronegócio apresenta características específicas que o diferenciam de outros segmentos da economia, tais

como sazonalidade de produção, grande volume de vendas e crescente valor agregado dos produtos finais.

NEVES (2000) e STEFANELO (2002) realçam que esse conjunto de organizações que forma o agronegócio é dirigido basicamente por três fluxos distintos e fundamentais que determinam o seu grau de competitividade e de coordenação: o de insumos e produtos, o de capital e o de informação. Dentre os três fluxos, o terceiro – de informações – se destaca em termos de importância para o agronegócio, pois ele é o elemento que impulsiona a dinâmica (de desenvolvimento e troca) dos insumos e produtos e de capital, determinando, portanto, o grau de competitividade.

Do conjunto de organizações que compõem o agronegócio, um de grande destaque é o setor de insumos e bens de produção. Os produtos dessas organizações são, por exemplo, sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas – para a produção vegetal - ou sêmen, rações e vacinas – para a produção animal.

Particularmente, esse setor é o responsável pela difusão de novas tecnologias para os demais setores do agronegócio brasileiro. Com base nessas novas tecnologias geradas, ocorre a modernização e o aumento da produtividade das atividades relacionadas à produção agrícola, contribuindo para a redução de custos de processamento e para a melhoria dos produtos, visando o consumidor final (ARAÚJO et al., 1990). Segundo DELGADO (1985) e MÜLLER (1989), esse setor é o centro gerador de mudanças na base técnica de produção agrícola, sendo o responsável direto pelas inovações que serão adotadas pelos meios de produção dos demais setores do complexo agroindustrial.

Diante desses fatores, foi proposta a execução de um trabalho de pesquisa que deu origem a esta dissertação de mestrado, cujo tema central foi a concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial. Com base em uma pesquisa bibliográfica sobre inteligência competitiva, realizou-se o delineamento da pesquisa-ação que balizou os métodos da pesquisa realizada. A pesquisa-ação realizou-se com pessoas de uma organização do setor de insumos e bens de produção e como resultado principal obteve-se a concepção de um sistema de inteligência competitiva.

1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo deste trabalho de pesquisa foi o desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial, concebido por meio de revisão bibliográfica e de pesquisa-ação.

1.3 Justificativa

Diante de fatores como alta competitividade, globalização dos mercados, melhoria dos processos produtivos, foco direto nas necessidades dos consumidores finais e, sobretudo, a dinâmica das informações, fica evidente a importância do papel do conhecimento e da inteligência para o bom desempenho organizacional. Esse argumento já seria consistente o bastante para justificar este trabalho. Porém, procurando evidenciar alguns pontos mais importantes, listam-se algumas justificativas específicas:

- Carência de sistemas de inteligência competitiva: na bibliografia estudada, foram encontradas algumas propostas genéricas relativas a inteligência competitiva (KAHANER, 1996; FULD, 1995; SAMMON, 1994; LESCA, 2003) ou menção a etapas ou ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas em um sistema de inteligência competitiva (MILLER, 2002; DUGAL, 1998; FULD, 1998; HERRING, 1999; PRESCOTT & MILLER, 2002; TARAPANOFF, 2001). Não há, porém, a descrição de um sistema de inteligência que detalhe as entradas e saídas do sistema, o processo de criação de inteligência e suas interações com outras práticas organizacionais, os fundamentos necessários para a sustentação do sistema, a equipe de inteligência, as etapas básicas de implantação do sistema;
- Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do complexo agroindustrial: organizações dos setores do complexo agroindustrial preservam características importantes e diferentes de outras organizações de outros setores da economia, tais como a sazonalidade de produção e preço, grande portfólio de produtos, lançamentos freqüentes de novos produtos, produtos padronizados, estreito relacionamento com os clientes, economia de

escala, mercados altamente competitivos, forte ação de agentes influenciadores, grande rede de distribuição de produtos, forte ação de equipes de vendas, entre outras. Estas características argumentam a favor da concepção de um sistema de inteligência competitiva adaptado ao complexo agroindustrial;

- Há viabilidade de concepção de um sistema de inteligência competitiva para o setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial: considerando-se a grande importância do agronegócio para a economia brasileira (que correspondeu à cerca de um terço do PIB brasileiro em 2004, CNA, 2005) e que, particularmente, o setor de insumos e bens de produção pode fomentar a eficiência de outros setores do agronegócio por meio da difusão de novas tecnologias (ARAÚJO ET AL., 1990), evidencia-se a viabilidade de um sistema de inteligência competitiva para esse setor do complexo agroindustrial.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, a saber:

- **INTRODUÇÃO**: fornece uma visão geral sobre agronegócio e apresenta o trabalho realizado, detalhando seu objetivo principal, suas justificativas e a estrutura da dissertação;
- **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEU PROCESSO**: neste capítulo há a apresentação da bibliografia estudada sobre o tema inteligência competitiva. O capítulo inicia-se trazendo definições de inteligência competitiva. A seguir apresenta-se e descreve-se o ciclo de inteligência competitiva de KAHANER (1996), detalhando-o. Na seqüência, relata-se sobre as fontes de informação e o desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva. Seguem as seções inteligência competitiva e desempenho organizacional, inteligência competitiva e sistema organizacional, inteligência competitiva e o processo de *benchmarking* e métodos e ferramentas de análise para a inteligência competitiva;

- **CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO MODELO:** neste capítulo é apresentado o método de pesquisa utilizado neste trabalho, uma sumarização sobre agronegócio e o sistema de inteligência competitiva concebido. Finaliza-se com a descrição desse sistema;
- **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** neste capítulo são discutidos e analisados os resultados obtidos e o seu alinhamento ao objetivo da pesquisa;
- **REFERÊNCIAS:** este último capítulo encerra toda as referências utilizadas nesta dissertação.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEU PROCESSO

2.1 Dados, Informação, Conhecimento e Inteligência

A elucidação da expressão *Inteligência Competitiva* requer inicialmente o esclarecimento sobre a diferença entre dados, informação, conhecimento e inteligência. A distinção entre esses termos é muito controversa e requer cuidado, visto que o limite conceitual entre eles é estreito e, para vários autores, muito vago, não caracterizando uma diferença precisa entre tais termos.

Desses quatro termos, possivelmente, o termo informação é o que está mais presente no vocabulário das pessoas, estabelecendo-se desta forma como um parâmetro fundamental na sociedade e cultura modernas (MADDEN, 2000). Porém, cada vez mais, a informação tende a se tornar um recurso totalmente globalizado e de fácil acesso, capaz de influenciar de diversas formas as organizações, desde suas ações rotineiras até a sua estrutura geral (SCAMMELL, 2000).

De forma bastante abrangente, KAHANER (1996) sugere uma distinção entre os termos informação e inteligência, afirmando que informação se refere a dados brutos como, por exemplo, números e estatísticas, com os quais não se podem tomar boas decisões. Por outro lado, inteligência se refere a um conjunto de informações que foi analisada, tornando-se uma base para tomada de decisão.

Mais detalhadamente, DAVENPORT (1998) define dados como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, sendo que, usualmente, nas organizações, eles são descritos como registros estruturados de transações. Segundo esse mesmo autor, os dados transformam-se em informações quando se agrega valor a eles, enquadrando-os nos seguintes atributos (todos iniciados pela letra C):

- Contextualização: é possível definir a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: é possível estabelecer os componentes dos dados;
- Cálculo: pode-se analisá-los matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: podem-se eliminar os erros dos dados;
- Condensação: pode-se resumi-los de forma mais concisa.

Da mesma forma, o autor afirma que as informações transformam-se em conhecimento ao se definir os seguintes atributos a elas (todos também iniciados pela letra C):

- Comparação: é possível estabelecer uma relação comparativa dessas informações com outras em situações semelhantes;
- Conseqüências: podem-se observar implicações dessas informações aos processos de tomada de decisão;
- Conexões: podem-se estabelecer relações do novo conhecimento com o conhecimento já existente;
- Conversação: podem-se obter versões das pessoas que compartilham o conhecimento criado.

Esse método para distinguir dados, informação e conhecimento é representado na Figura 2.1.



FIGURA 2.1 - Distinção entre dados, informação e conhecimento

O Quadro 2.1 auxilia a compreensão das diferenças entre dados, informação e conhecimento, elencando características particulares de cada termo.

QUADRO 2.1 – Dados, informação e conhecimento. Fonte: DAVENPORT, 2002, p. 18.

| Dados | Informação | Conhecimento |
|--|---|--|
| <p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível | <p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana | <p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência |

Acrescentando o termo inteligência, TARAPANOFF (2001) sugere um esquema que procura distinguir dados, informação, conhecimento e inteligência. Uma adaptação desse esquema é apresentada na Figura 2.2.

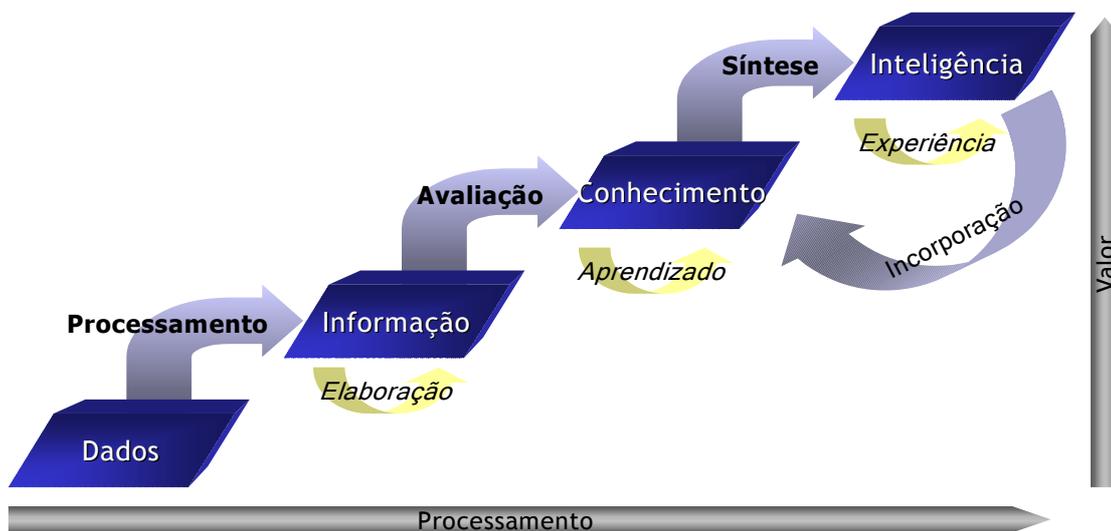


FIGURA 2.2 - Degraus de construção da inteligência (adaptado de TARAPANOFF, 2001).

A Figura 2.2 mostra como primeira categoria de inteligência o termo dados. Eles correspondem a itens dispersos e não contextualizados, como, por exemplo, fatos, textos, gráficos, imagens e sons. A principal atividade nesta categoria é a coleta (interna e externa) e armazenamento bruto dos dados.

Realizando-se o processamento dos dados, obtém-se a segunda categoria, a informação que, por sua vez, é caracterizada pela contextualização interpretativa, ou seja, ela pode ser interpretada individualmente dentro de um contexto. Por exemplo, tomando-se os dados e processando-os de forma mais refinada – montando tabelas, elaborando gráficos ou editando imagens ou sons – obtém-se a informação. O processamento dos dados geralmente é automatizado e consiste, por exemplo, em formatação, impressão e visualização digital.

Com relação ao termo informação, ele pode sofrer um processo de elaboração que consiste em um detalhamento das informações. “As informações resultantes desse processo incluem características adicionais do problema, geram

hipóteses, conseqüências das hipóteses, sugerem soluções para problemas, explanação e justificativas de sugestões, críticas de argumentos.” (TARAPANOFF, 2001, p. 118).

Partindo-se da informação e, por meio do processo de avaliação, obtém-se o conhecimento, terceiro degrau representado na Figura 2.2. O conhecimento é caracterizado pela avaliação, interpretação e integração de dados e de informações. Assim, por exemplo, as informações que são discutidas e interpretadas em uma reunião se tornam conhecimento explícito ou tácito. No primeiro caso, isso ocorre pelo registro em atas ou relatório e no segundo caso, o conhecimento permanece com as pessoas que mantiveram contato com ele. Além disso, o conhecimento está envolvido com uma série de processos dinâmicos que, de forma geral, podem ser chamados de aprendizado. O aprendizado consiste basicamente em uma “integração de novas informações em estruturas de conhecimento, de modo a torná-las potencialmente utilizáveis em processos futuros de processamento e elaboração” (TARAPANOFF, 2001, p. 119).

O último degrau, representado na Figura 2.2, corresponde ao termo inteligência que pode ser considerado como o resultado da aplicação da faculdade intelectual humana sobre conhecimentos específicos, visando a tomada de decisão. No processo de transformação do conhecimento em inteligência, ocorre basicamente a síntese de diversos conhecimentos, procurando-se aplicar as inferências obtidas em uma situação de relevância para a organização (como por exemplo, para a solução de problemas ou para a definição de diretrizes estratégicas). Mais detalhadamente, a síntese pode ser vista como uma seqüência das seguintes etapas: avaliação, interpretação e projeção. A Figura 2.3 ilustra esse processo de criação de inteligência.

O processo de criação de inteligência é iniciado com os conhecimentos existentes na organização. A primeira etapa desse processo é a avaliação, que consiste objetivamente em reunir, selecionar e identificar fatores críticos da situação em questão. A segunda etapa é a interpretação, que corresponde ao entendimento da situação mencionada. A última etapa é a projeção, que tem como objetivo elaborar possíveis cenários competitivos, tendo como base a interpretação realizada. A criação de inteligência dentro da organização se consolida com a experiência da prática de cada uma dessas etapas, associada ao conhecimento tácito das pessoas. “Então, a experiência é uma agregação de valor ao processo decisório de uma organização, por refletir toda a

sua capacitação para atuar com competitividade no seu ambiente externo” (TARAPANOFF, 2001, p. 120).

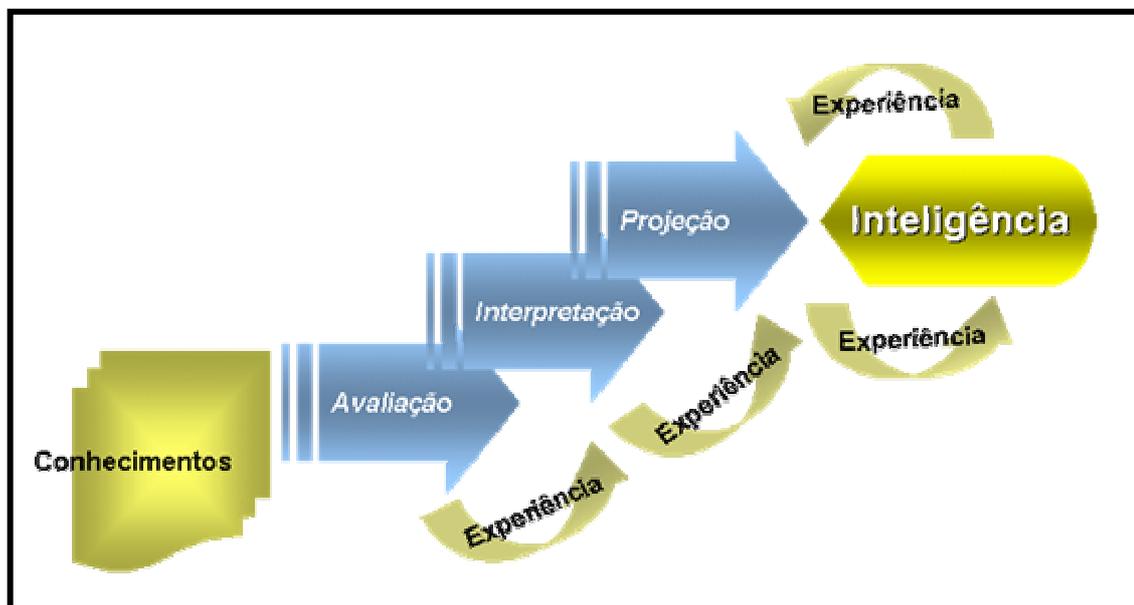


FIGURA 2.3 - Síntese: o processo de criação de inteligência

Empiricamente, MIRANDA (1999) formula um fluxo com valor agregado crescente – dados, informação, conhecimento e inteligência – até chegar no nível de estratégia organizacional. Essa formulação, que se relaciona diretamente aos níveis hierárquicos organizacionais, está representada na Figura 2.4.

Neste ponto, é necessário deixar clara a diferença entre inteligência individual e inteligência organizacional. No primeiro caso, tratam-se das faculdades intelectuais humanas, características de cada indivíduo, campo de estudos da psicologia, pedagogia e sociologia. Por outro lado, inteligência organizacional se refere aos processos de interação social de dentro de uma organização, com o objetivo último de tomada de decisão. Neste caso, portanto, é apropriado o uso da expressão criação de inteligência, visto que não se trata da citação de uma faculdade humana, mas, se refere ao uso dessa faculdade para se criar alternativas para a tomada de decisão organizacional (TARAPANOFF, 2002).

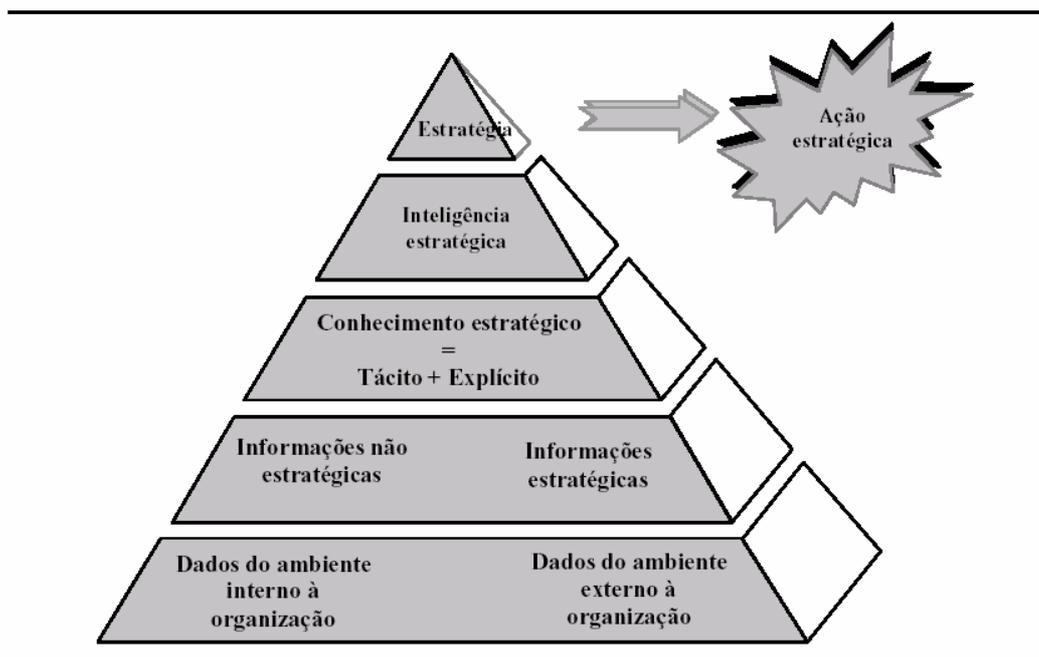


FIGURA 2.4 - Dados, informação, conhecimento, inteligência e estratégia.
 Fonte: MIRANDA (1999) p. 8.

2.2 Definição de Inteligência Competitiva

A definição precisa do conceito de *Inteligência Competitiva* é bastante difícil como mostra o levantamento bibliográfico realizado por WALKER (1994). Esse autor encontrou diversos termos correlatos a inteligência competitiva, sendo que foram encontradas diferentes definições relativas a esse termo. Os mais frequentes são escaneamento ambiental, monitoramento estratégico e vigília estratégica.

Em termos históricos, segundo KELLEY (1968), o conceito de inteligência competitiva é originário de um contexto militar e governamental, definida como o esforço organizado e sistemático para coletar informações, avaliá-las cuidadosamente e juntá-las com o objetivo de tentar prever determinados acontecimentos.

De forma genérica, inteligência competitiva se refere ao processo de obtenção de informações acerca do ambiente externo de uma organização, sobretudo aquelas relacionadas aos concorrentes num determinado mercado. COMBS (1992) relata algumas definições de inteligência competitiva:

- a) “Inteligência competitiva é a atividade de monitoramento do ambiente externo de uma empresa, buscando informações relevantes para o processo de tomada de decisão da companhia” (GILAD citado por COMBS, 1992, p. 12);
- b) “Inteligência competitiva é o processo analítico que transforma inteligência desagregada sobre o concorrente em conhecimento estratégico utilizável, acurado e relevante sobre a posição, o desempenho, as capacitações e as intenções desse mesmo concorrente (THE COMPETITOR INTELLIGENCE GROUP citado por COMBS, 1992, p. 12);
- c) “Inteligência competitiva consiste em obter, de uma maneira sistemática e aberta, vasta informação que, quando coletada e analisada, provê uma compreensão completa da estrutura, da cultura, das crenças, das capacitações e das fraquezas de um concorrente” (SAMMON et al. citado por COMBS, 1992, p. 12).

Tais definições enfatizam *Inteligência Competitiva* como meio, isto é, um processo para criação da inteligência de uma organização, tendo como base a obtenção e a análise de informações oriundas de seus concorrentes. O foco de aplicação da inteligência resultante, nesse caso, é bastante amplo, ou seja, serviria tanto para conhecimento mais apurado de mercado como também para tomada de decisões táticas e estratégicas. Em outras palavras, a inteligência competitiva, tendo como resultado informações analisadas, colabora com os gerentes suprindo-lhes de recursos para auxiliar a elaboração de estratégias e táticas organizacionais (FULD, 1995).

No mesmo contexto organizacional, inteligência competitiva pode ser entendida como um processo sistemático que transforma dados e informações dispersos em conhecimento estratégico, visando o conhecimento da posição competitiva atual e os planos dos concorrentes (TYSON, 2002). Desta forma, a função básica da inteligência competitiva é o entendimento da competição organizacional, sendo capaz de prever os movimentos da concorrência, dos clientes, do governo e assim por diante (CALOF, 1999).

Considerando também a inteligência competitiva como um processo, ZANASI (1998) acrescenta que ela visa descobrir ou prever as estratégias dos concorrentes e entender as características do mercado e/ou encontrar alternativas tecnológicas, utilizando-se de técnicas automatizadas de análise quantitativa, aplicadas à análise de informações. WHITE (1998), por sua vez, considera a inteligência competitiva também como um processo de obtenção de informações sobre o ambiente competitivo e dos respectivos concorrentes de uma organização, procurando criar e manter uma vantagem comercial competitiva.

LESCA (2003), ao apresentar seu modelo *VAS-IC (Veille Antecipative Stratégique – Intelligence Collective de l’environnement)* se refere à inteligência competitiva como o processo coletivo e pró-ativo, por meio do qual os membros de uma empresa rastreiam informações relativas ao ambiente externos e as possíveis mudanças relativas a ele.

As definições anteriores sugerem o esclarecimento da diferença que existe entre inteligência da concorrência e inteligência competitiva. Segundo WRIGHT et al. (2002), a inteligência da concorrência corresponde às atividades realizadas por uma organização com o objetivo de identificar, compreender e antecipar as ações dos concorrentes de sua indústria, enquanto que inteligência competitiva tem uma definição mais abrangente, incluindo a consideração das necessidades dos consumidores e seu impacto na formulação das estratégias dos concorrentes.

Uma outra linha de argumentação afirma que inteligência competitiva não seria um processo – seqüência dinâmica e adaptável de etapas do sistema –, mas sim um programa – descrição dos itens necessários para se compor o sistema – dentro de uma organização. Desta forma, KAHANER (1996), argumenta que inteligência competitiva é um programa sistemático (discriminação dos itens necessários para / plano) para obtenção e análise de informações sobre ações dos concorrentes e tendências gerais de negócios, com o propósito de superar o atendimento das metas da organização. No mesmo sentido argumentativo, PRESCOTT & GIBBONS citado por WHITE (1998) afirmam que inteligência competitiva corresponde a um programa formalizado que envolve diversos processos pelos quais gerentes de uma organização acessam tanto a evolução de seu segmento industrial e suas capacitações como também

o comportamento de atuais e potenciais competidores para auxiliar a manutenção ou para desenvolver uma vantagem competitiva.

Com base nos argumentos apresentados, pode-se considerar a inteligência competitiva como um processo dinâmico cujo resultado consiste em elementos que auxiliarão a tomada de decisão e a formulação da estratégia. Assim, o processo de inteligência competitiva gera conhecimentos fundamentados com relação a acontecimentos futuros para os tomadores de decisão, e não apenas relatórios para justificar as decisões do passado. O processo, portanto, concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e ações dos concorrentes, tendo como ponto de partida as necessidades fundamentais dos consumidores, culminando na criação de vantagem competitiva (MILLER, 2002).

Com o propósito de complementar a elucidação do termo inteligência competitiva e esclarecer seus objetivos, DUGAL (1998) sugere dez tipos diferentes de aplicação da inteligência competitiva, baseando-se em diversos critérios relativos à inteligência, tais como o seu tempo de vida útil, o público a quem é dirigida, os processos envolvidos na sua execução, as fontes utilizadas para obtenção de informações e as formas de disseminação e do custo. O Quadro 2.2 mostra a síntese desses dez tipos de inteligência competitiva.

QUADRO 2.2 - Tipos de inteligência competitiva. Adaptado de DUGAL (1998, p. 20).

| Tipo de inteligência competitiva | Descrição do conteúdo |
|---|---|
| <p>1. Inteligência Corrente</p> | <p>Visa o fornecimento das primeiras notícias sobre um evento, coletadas de fontes que rapidamente disponibilizam informações (tipo jornalísticas) e disseminadas diretamente para o usuário, com pouca ou nenhuma análise da informação transmitida. A disseminação pode se dar através de resumos diários, intranet ou mesmo oralmente. É um produto perecível, de vida muito curta, geralmente é fragmentado, impreciso e baseado em dados limitados.</p> |
| <p>2. Inteligência para Negócios</p> | <p>Consiste no resultado do trabalho diário e regular dos analistas e em geral é bem pesquisado, analisado e documentado. Para oferecer esse produto é necessário monitorar regularmente os concorrentes (reais ou potenciais), as tendências e as descontinuidades do mercado. Os produtos resultantes são perfis dos concorrentes, perfis de personalidades, estudos de segmentos de mercado. O trabalho geralmente compreende a coleta e análise das informações e a disseminação. É direcionado para auxiliar a tomada de decisão, mas muitas vezes o tempo entre a sua elaboração e o seu uso faz com que o seu impacto sobre o processo decisório não seja tão óbvio. Uma das críticas que ele recebe é de ser geralmente muito genérico.</p> |

QUADRO 2.2 - Tipos de inteligência competitiva. Adaptado de DUGAL (1998, p. 20) (continuação).

| Tipo de inteligência competitiva | Descrição do conteúdo |
|---|---|
| <p>3. Inteligência Técnica</p> | <p>Consiste no monitoramento de patentes depositadas pelos concorrentes, as novas tecnologias e processos, os trabalhos desenvolvidos em universidades e laboratórios de pesquisa. Mas, vai além das informações relacionadas com os concorrentes e inclui a identificação antecipada e o entendimento de rupturas e tendências científicas e tecnológicas. Ela difere da Inteligência para Negócios por ser direcionada para as áreas de pesquisa e desenvolvimento e não para a alta direção e por ser executada por analistas com formação ou experiência técnica.</p> |
| <p>4. Inteligência de Alerta</p> | <p>Consiste em detectar antecipadamente as possibilidades de oportunidades ou ameaças emergentes. A maior parte do tempo dos analistas é gasta em perscrutar o ambiente em busca de sinais indicadores de oportunidades e ameaças. O bom julgamento da relevância e importância dos sinais é fundamental para direcioná-los corretamente, seja para a alta administração, seja para continuar o monitoramento da sua evolução até a sua divulgação ser considerada adequada.</p> |
| <p>5. Inteligência de Estimativas</p> | <p>Visa fornecer cenários de possibilidades e geralmente se baseia na análise quantitativa de dados e no ponto de vista qualitativo dos analistas. O produto final são os cenários gerados com base no entendimento e exploração das hipóteses de base, que podem ser usados na tomada de decisão, considerando-se sempre que são estimativas que podem se mostrar erradas com o passar do tempo.</p> |
| <p>6. Inteligência de Trabalho em Grupo:</p> | <p>Consiste na participação de um especialista em inteligência competitiva, que irá trabalhar como parte integrante de um grupo, o que lhe permite ter um conhecimento mais profundo das necessidades do grupo, resultando num trabalho mais completo.</p> |
| <p>7. Inteligência Direcionada</p> | <p>Visa responder a uma necessidade ou a uma questão muito específica e precisa. É um produto realizado esporadicamente, sob demanda e muitas vezes tem a forma de acompanhamento de um evento mencionado em outro produto de Inteligência.</p> |
| <p>8. Inteligência de Crise</p> | <p>É a atividade que auxilia a organização a aliviar ou anular o efeito de uma crise. Durante esse período o processo normal de IC não é suficiente para atender à demanda, e um grupo de inteligência pode ser formado sendo extinto logo após a passagem do período de crise. Nesses casos o custo não é o fator mais importante, mas sim um resultado confiável e em tempo hábil.</p> |

QUADRO 2.2 - Tipos de inteligência competitiva. Adaptado de DUGAL (1998, p. 20) (continuação).

| Tipo de inteligência competitiva | Descrição do conteúdo |
|--------------------------------------|---|
| 9. Inteligência Internacional | Enfoca principalmente governos, mercados e concorrentes estrangeiros e, freqüentemente são utilizadas ferramentas de análise de risco político e avaliação de atratividade industrial. Os dados de cada país variam muito em termos de atualização e confiabilidade, os padrões éticos em relação à prática de inteligência competitiva são muito diferentes (dependendo do país) e o papel dos governos no gerenciamento da competição entre as indústrias também é muito variável. Tudo isso afeta o processo de coleta, análise e disseminação, o que faz com que a inteligência internacional seja cara e consumidora de tempo. |
| 10. Contra Inteligência | Refere-se às atividades realizadas para proteger as organizações contra as atividades de inteligência dos concorrentes. O principal papel está em tornar a organização segura, para que informações confidenciais não cheguem até os concorrentes. |

Com relação ao Quadro 2.2, podem ser feitas algumas observações. Os tipos Inteligência Corrente e Inteligência para Negócios estão relacionados a eventos passados e podem servir para informar sobre fatos ocorridos, importantes para a tomada de decisão. Por outro lado, os tipos Inteligência Técnica e Inteligência de Alerta visam identificar e fornecer os chamados sinais fracos (ANSOFF, 1975) e alertas antecipativos (LESCA, 2003), fundamentais para a formulação da estratégia. O tipo Inteligência de Estimativas, ao contrário dos outros tipos, tem um caráter quantitativo e serve como base para projeções de cenários futuros. O tipo Inteligência de Trabalho em Grupo está ligado ao conceito de Inteligência Coletiva, segundo o qual as informações se tornam inteligência com a agregação do esforço cognitivo de um ou mais grupos de pessoas (BLANCO et al., 2003). Os tipos Inteligência Direcionada, Inteligência de Crise, Inteligência Internacional e Contra Inteligência têm objetivos específicos e podem ser utilizados em circunstâncias apropriadas conforme a necessidade da organização.

2.3 Ciclo da Inteligência Competitiva

Considerando-se, portanto, a inteligência competitiva como um processo dinâmico, ela se compõe de etapas e fases seqüenciais, as quais, segundo KAHANER (1996), podem ser descritas por meio de um ciclo. Esse ciclo é composto basicamente de quatro etapas:

1. Planejamento e Direção: etapa em que são definidos os focos de coleta e as pessoas interessadas no assunto. Nesta etapa define-se também como será executada a coleta;
2. Coleta: consiste na obtenção de dados e na categorização dos mesmos, constituindo, desta forma, as informações;
3. Análise: é a etapa mais importante do ciclo, de onde se parte das informações e se cria inteligência;
4. Disseminação: última etapa do ciclo, responsável pela distribuição da inteligência criada.

A Figura 2.5 apresenta o ciclo de inteligência competitiva, cujas etapas são explicadas na seção 2.4.

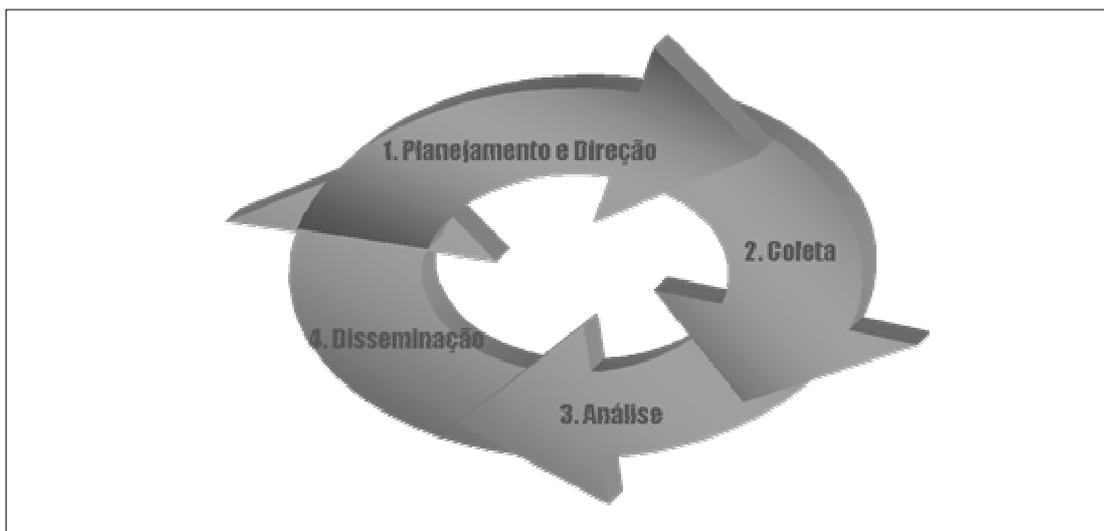


FIGURA 2.5 - Ciclo de Inteligência Competitiva. Adaptado de KAHANER, 1996.

2.4 Etapas do Ciclo de Inteligência Competitiva

2.4.1 Planejamento e Direção

Nesta etapa definem-se as ações necessárias para a coleta de dados. KAHANER (1996) sugere três fases para essa etapa: Fase I – Entendimento das necessidades dos usuários da inteligência, Fase II – Estabelecimento de um plano de análise e coleta, e Fase III – Obtenção de validação dos usuários de inteligência. A Figura 2.6 apresenta uma ilustração das três fases da etapa 1, Planejamento e Direção.

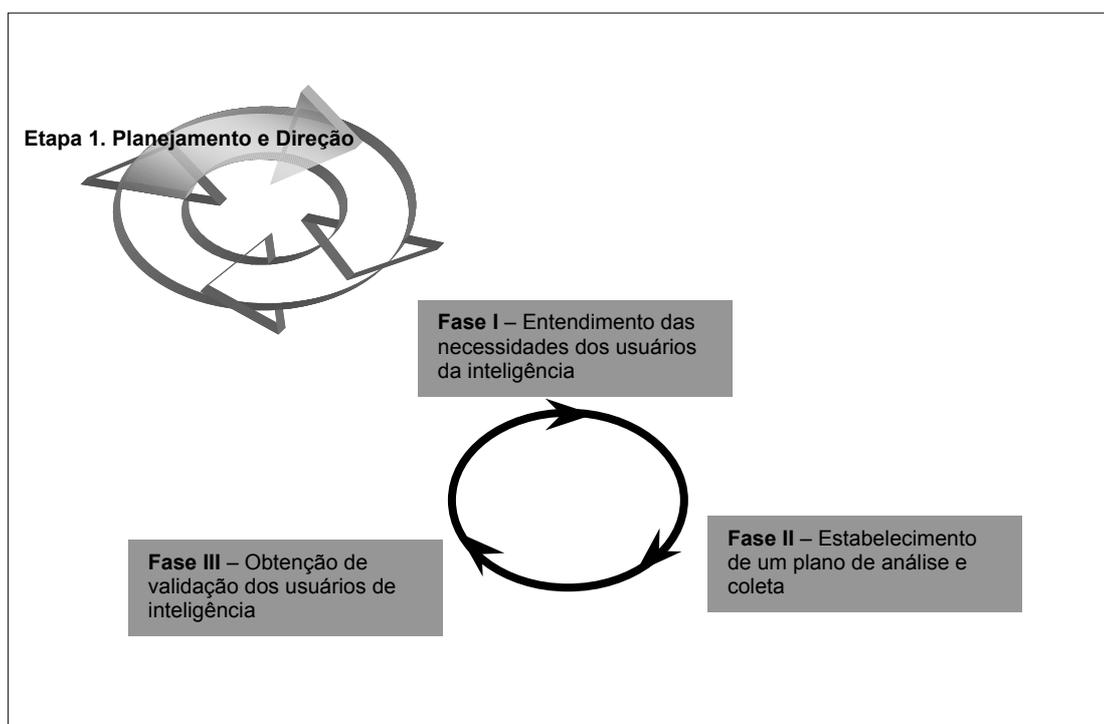


FIGURA 2.6 – Ilustração das fases I, II e III da etapa Planejamento e Direção.

Segundo KAHANER (1996), a Fase I – Entendimento das necessidades dos usuários da inteligência, consiste em definir para quem será utilizada a inteligência e quais serão as pessoas que irão utilizá-la. Para isso, MILLER (2002), afirma que a tarefa inicial é definir os usuários de inteligência, os quais normalmente tem a função de tomada de decisão ou de formulação de estratégica. Uma vez definidos os usuários de inteligência, LESCA (2003) sugere que se estabeleçam as suas necessidades de inteligência. Em seguida, o autor sugere que se definam os atores relacionados a essas necessidades e os temas que serão o foco da coleta.

Uma diretriz para se definir o foco da coleta é o processo *KIT – Key Intelligence Topics* –, definido por HERRING (1999). Segundo o autor, o processo *KIT* consiste em identificar e priorizar os tópicos fundamentais de inteligência com base nas necessidades dos usuários. Para esse levantamento podem ser realizadas entrevistas com os tomadores de decisão e formuladores de estratégia, de forma a se definir foco de coleta – os *KITs*. De forma geral, os *KITs* podem ser enquadrados em três categorias fundamentais, descritas no Quadro 2.3.

QUADRO 2.3 - As três categorias funcionais dos *KITs*.

| Categoria do KIT | Características | Exemplos de <i>KITs</i> |
|--|---|---|
| <i>Decisões e ações estratégicas</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Referem-se a inteligência necessária ao desenvolvimento da estratégia organizacional; - Requer análise de negócios; - Coleta informações de fontes primárias e secundárias. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente competitivo futuro; ✓ Tendências de mercado; ✓ Desenvolvimento e lançamento de produtos dos concorrentes; ✓ Estratégias de distribuição / vendas / marketing; |
| <i>Tópicos de alerta antecipado</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Referem-se a inteligência sobre iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações governamentais; - Mecanismo para detecção de possíveis desenvolvimentos futuros para os quais a organização deve se atentar; - Coleta informações de fontes secundárias. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianças, aquisições, alienações dos concorrentes; ✓ Mudanças nas políticas de processos de fornecimento; ✓ Descobertas tecnológicas; ✓ Mudanças regulatórias a curto prazo. |
| <i>Descrição dos principais atores</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Referem-se aos atores do mercado específico, como concorrentes, clientes, fornecedores, organizadores e influenciadores; - Visa identificar as questões específicas dos usuários ou ações planejadas; - Coleta informações de fontes primárias e secundárias. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfis dos principais concorrentes; ✓ Identificar novos clientes; ✓ Identificar e definir perfis de novos influenciadores; ✓ Interesses e propósitos dos fornecedores. |

A Fase II – Estabelecimento de um plano de análise e coleta – consiste em elaborar um plano estabelecendo como os dados devem ser coletados. A Fase III – Obter uma validação dos usuários da inteligência – visa certificar se o que está sendo planejado quanto à inteligência atende à demanda das necessidades dos usuários. Devem-se também validar todos os recursos necessários à execução do programa, tais como custos, pessoas, equipamentos e tempo.

2.4.2 Coleta

Esta etapa se refere à obtenção dos dados necessários à criação de inteligência para os tomadores de decisão. Segundo KAHANER (1996), ela pode ser dividida em duas fases: Fase IV – Definição das fontes e execução da coleta e Fase V – Organização das informações coletadas. A Figura 2.7 apresenta uma ilustração das fases IV e V da etapa 2, Coleta.

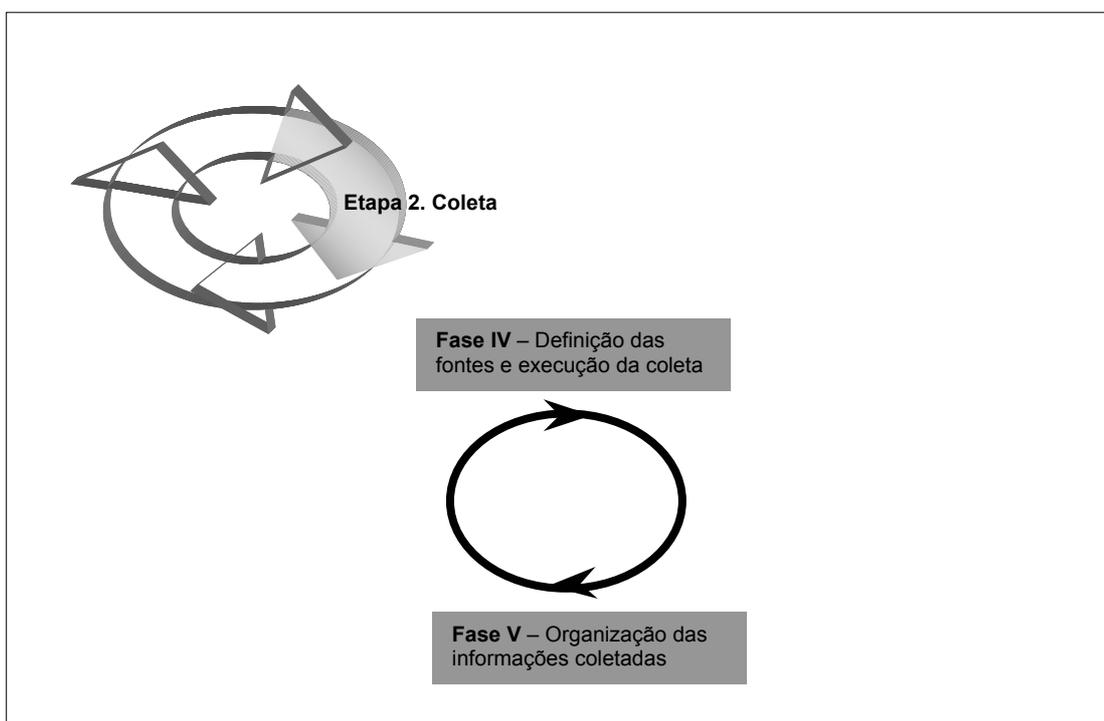


FIGURA 2.7 – Ilustração das fases III e IV da etapa Coleta.

Na Fase IV – Definição das fontes e execução da coleta –, primeiramente, devem ser definidas quais são as fontes de dados. Na seção 2.5, são descritas as principais fontes de dados e informações. Tão importante quanto conhecê-

los, é fundamental definir quais serão os meios de coleta dos dados procurados. FULD (1995) realça a importância dos colaboradores da linha de frente de uma organização para a coleta de dados. Segundo ele, tais pessoas, além de sua atividade principal, podem também executar a função de pesquisadores da organização. LESCA (2003) afirma que essas pessoas atuam como coletadores de campo, em oposição aos coletadores sedentários, que podem fazer coleta a partir de um local fixo, como, por exemplo, de um escritório.

Ainda nesta fase, é importante definir se os procedimentos de coleta serão de uso determinado ou de uso genérico. No primeiro caso, os dados são coletados para um assunto específico ou para atender uma determinada necessidade gerencial. No segundo, os dados são coletados e armazenados em bancos de dados, sendo consultados quando necessário. Neste caso, LESCA (2003) diferencia dois casos: i) busca de dados, sabendo que elas existem, porém sem ter uma clareza quanto a sua natureza; e ii) explorar um assunto mal definido, sem saber se os dados relacionados a esse assunto realmente existem.

Considerando-se esses aspectos, define-se o método de coleta dos dados e inicia-se a execução da coleta. Durante a execução da coleta, o coletador, munido dos procedimentos de coleta, deve contextualizar os dados de forma a supri-los de elementos que o qualificam e dêem a ele uma caracterização (DAVENPORT, 2002). Por exemplo, se o coletador encontra um dado sobre o lançamento de um produto, ele deve contextualizar esse dado, procurando informar onde e quando ocorrerá o evento, como ele será e quais as pessoas envolvidas. Deve também informar quem passou o dado a ele, quando foi passado e em que situação ele obteve esse dado. Executando essa tarefa, o coletador, na ótica de DAVENPORT (1998), convertendo dado em informação.

A Fase V – Organização das informações coletadas – consiste em selecionar as informações coletadas e estabelecer a forma de categorizá-las, armazená-las e organizá-las. A seleção das informações pode ser feita pelo coletador ou por quem for o responsável pelo armazenamento dela. Das informações coletadas, devem ser priorizadas aquelas que tenham um caráter antecipativo, ou seja, quando sua interpretação permite descobrir um acontecimento futuro. Essas informações antecipativas, ou relatam sobre o perfil de um determinado concorrente – informação

potencial –, ou sobre algum fato que está se projetando para o futuro – informação de alerta precoce – (LESCA, 2003). Para o trabalho de categorizar, armazenar e organizar as informações, DAVENPORT (2002) sugere a atuação de um profissional da área de ciências da informação (bibliotecário). Segundo alusão desse autor, as principais funções desse profissional seriam estabelecer critérios para a classificação e categorização das informações, definir a forma e o local de armazenamento das informações e organizá-las adequadamente. Na concepção da forma de organização das informações, deve-se considerar que as informações devem estar à disposição de todos aqueles que delas necessitam.

2.4.3 Análise

Esta etapa corresponde à aplicação da inteligência humana às informações coletadas, obtendo, assim, o conhecimento necessário à tomada de decisão. Segundo SAMMON et al. (1994), análise corresponde à etapa crítica do ciclo de inteligência competitiva, pois é durante essa etapa que é gerada a inteligência. KAHANER (1996) divide essa etapa em duas fases: Fase VI – Definição da forma de análise das informações – e Fase VII – Execução dos processos de análise das informações.

A Figura 2.8 apresenta as fases VI e VII da etapa 3, Análise.

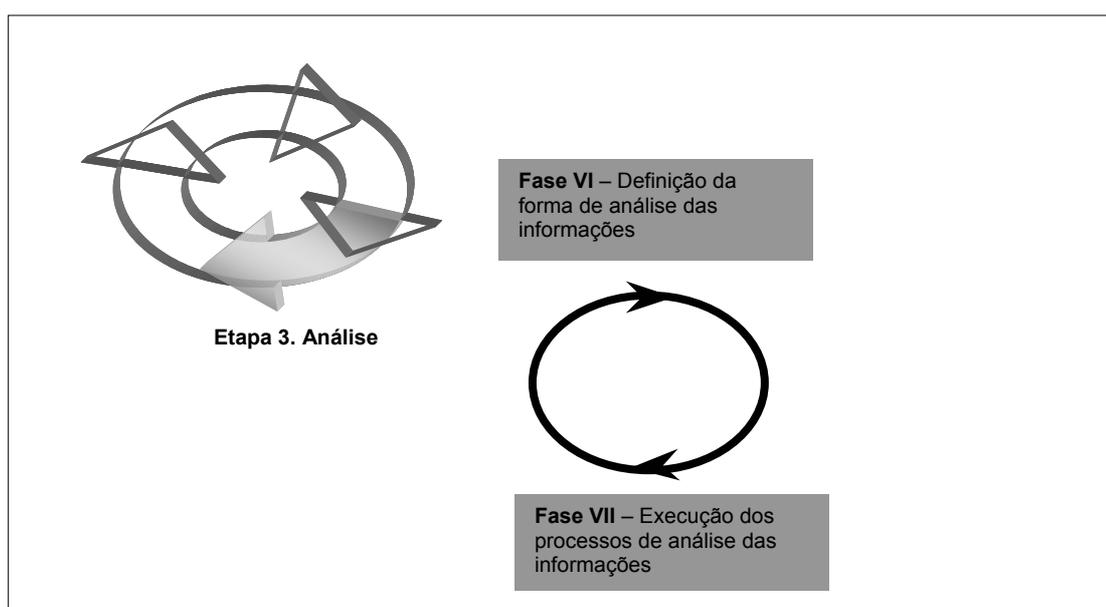


FIGURA 2.8 – Ilustração das fases VI e VII da etapa Análise.

Na fase VI – Definição da forma de análise das informações – define-se primeiramente o responsável (pessoa ou equipe) pela análise das informações e, a seguir, o processo de análise. Para a definição do processo de análise, é importante estabelecer os parâmetros da análise. SAMMON et al. (1994) sugerem duas alternativas para o estabelecimento desses parâmetros, a pesquisa ambiental e a análise da concorrência. No primeiro caso, realiza-se análise do ambiente externo da organização, enfocando, por exemplo, variáveis macroeconômicas, pesquisa de marketing, análise da indústria e análise de assuntos públicos. No caso da análise da concorrência, o foco reside diretamente nos competidores da organização, enfocando, por exemplo, a estratégia corrente, os objetivos de longo prazo, as possíveis estratégias futuras e a avaliação da estratégia. Para a execução dessas análises podem ser utilizados diversos métodos e ferramentas, discutidos na seção 3.10. LESCA (2003) e BLANCO et al. (2003) enfatizam a importância da aplicação da inteligência coletiva nos métodos e ferramentas de análise e para isso mencionam o desenvolvimento e utilização de processos heurísticos.

A fase VII – Execução dos processos de análise das informações – tem por objetivo executar os processos definidos na fase anterior, visando a criação da inteligência.

2.4.4 Disseminação

Esta etapa final se refere à distribuição da inteligência gerada na etapa anterior e ela pode ser dividida em duas fases: Fase VIII – Definição dos processos de disseminação da inteligência – e Fase IX – Execução dos processos de disseminação e avaliação da aceitação. A Figura 2.9 apresenta uma ilustração das fases VIII e IX da etapa 4, Disseminação.

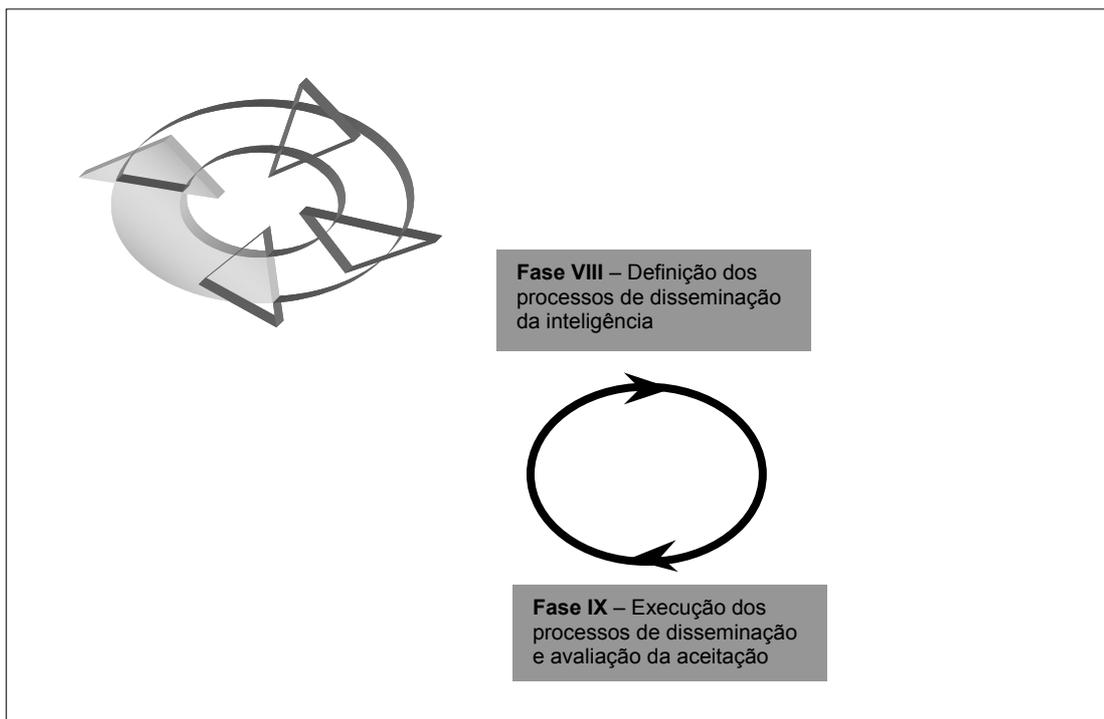


FIGURA 2.9 – Ilustração das fases VI e VII da etapa Análise.

A fase VIII – Definição dos processos de disseminação da inteligência – visa definir a forma de distribuição da inteligência. Para isso é importante considerar os seguintes aspectos: a disseminação da inteligência gerada deve estar em consonância com as necessidades dos usuários; a informação analisada deve estar bem focada e com alto nível de confiabilidade para ser disseminada; e a entrega da inteligência gerada deve ser feita no tempo certo para a sua utilização.

Na fase IX – Execução dos processos de disseminação e avaliação da aceitação – ocorre a execução dos processos de disseminação com o objetivo final de se entregar a inteligência criada. Essa entrega pode ser feita de diversas formas como, por exemplo, via relatórios resumidos, relatórios gerenciais mais elaborados ou ainda apresentações. A disponibilidade pode ser por via impressa ou digital. No início da distribuição da inteligência é fundamental avaliar a aceitação dos mesmos, considerando-se, entre outras coisas a forma de apresentação, o formato e o conteúdo, o meio de disponibilização e o nível de utilidade e credibilidade.

2.5 Fontes de Informação

A obtenção de dados e informações para o ciclo de inteligência competitiva pode ocorrer de várias fontes, tanto internas como externas. No primeiro caso, têm-se como exemplos: os vendedores que estão próximos dos clientes no dia-a-dia e provavelmente ouvirão sobre o que o concorrente está fazendo; a pesquisa e o desenvolvimento que podem identificar novas patentes ou mudanças na tecnologia; a área de compras que pode encontrar um fornecedor que também atende o concorrente.

As fontes externas, por sua vez, são representadas por publicações, por exemplo, em jornais, *newsletters*, relatórios anuais, patentes, estatísticas e internet. MONTALLI & CAMPELLO (1997) citam alguns tipos de informações de fontes externas:

- informações jornalísticas;
- informações de empresa;
- informações de indústrias ou de mercados;
- dados de importação e exportação;
- produtores e preços;
- informações macroeconômicas;
- informações de países;
- legislação; e
- informações de patentes.

Para fins práticos, podem-se classificar as fontes de informação de diversas maneiras. Para os propósitos deste estudo optou-se em adotar duas classificações. A primeira é sugerida por KAHANER (1996), segundo o qual há dois tipos de fontes:

- a) Fontes primárias: correspondem às informações obtidas de fontes originais, inalteradas, tendo como exemplo relatórios anuais, documentos governamentais e observações diretas pessoais; e
- b) Fontes secundárias: são aquelas originárias de diversas fontes, contendo um componente subjetivo. Exemplos de informações secundárias são as obtidas de jornais, livros e relatórios de consultorias.

Outra classificação é sugerida por DOU (1995). Para esse autor, as fontes de informação podem ser:

- a) Fontes formais: fornecem informações estruturadas, encontradas, por exemplo, em base de dados ou periódicos. Podem ser usadas por sistemas automáticos de tratamento da informação;
- b) Fontes informais: fornecem informações menos estruturadas, como por exemplo, as obtidas de clientes, fornecedores ou congressos. Normalmente necessitam de um tratamento – análise – para serem utilizadas;
- c) Fontes especialistas: correspondem ao conhecimento tácito das pessoas da organização. Essas informações precisam ser explicitadas para depois serem analisadas, tornando-se, então, aptas a serem utilizadas; e
- d) Fontes externas – feiras e congressos: referem-se às informações trazidas por pessoas que participam de eventos externos à organização. Como no item anterior, estas informações precisam ser explícitas e depois analisadas.

Segundo TYSON (1998), as fontes primárias da classificação de KAHANER (1996) são consideradas as mais importantes e confiáveis para o processo de decisão. Contudo, as fontes informais, as fontes especialistas e as fontes externas – feiras e congressos – da classificação de DOU (1995), também têm um papel importante para o ciclo de inteligência competitiva, na medida em que possibilitam a obtenção de uma vasta amplitude de informações. Na prática, estas fontes são representadas por outras organizações ou por indivíduos – chamados de elementos de informação – que juntos formam uma rede de relacionamento interorganizacional com benefícios mútuos. Tais elementos de informação podem ser denominados de partes interessadas ou *stakeholders* (KOTLER, 2003).

Para McKENNA (1992), essa rede de relacionamento é fundamental para o estabelecimento do *marketing* de relacionamento que, por sua vez, é responsável pela

construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de *marketing*. Exemplos dos elementos de informação são:

- consumidores;
- funcionários;
- fornecedores;
- sociedade;
- distribuidores;
- varejistas;
- agências de propaganda;
- cientistas universitários;
- agentes governamentais; e
- entidades de classe.

Considerados como fontes, os elementos de informações podem usar diferentes veículos para passar ou repassar as informações. MILLER (2002) sugere alguns desses veículos:

- veículo impresso: representa o meio tradicional de veiculação de informações, propagando-as por meio de livros, jornais, revistas, relatórios ou qualquer outro meio impresso;
- veículo digital: propagam informações digitalizadas, seja por bancos de dados locais, seja por discos transportáveis, como, por exemplo, o *CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory)*;
- veículo virtual: representado pela rede mundial de computadores (*world wide web*) e pela troca eletrônica de correspondência (*eletronic mail – e-mail*), disseminando informações por páginas eletrônicas, arquivos *on-line* ou mensagens eletrônicas;
- veículo pessoal: corresponde às pessoas detentoras de informações que propagam a informação por formas tácitas, sobretudo, por meio de conversas e relatórios de interpretações pessoais.

Constata-se, portanto, que as formas de obtenção de informação podem ser identificadas pelo cruzamento dos diferentes elementos de informação com os

diversos veículos para propagar as informações. FULD (1988) e MILLER (2002) sugerem algumas formas de obtenção de informações das fontes primárias e secundárias. Tais formas são enumeradas a seguir e citadas pelo respectivo número no Quadro 2.4:

1. Análise de bancos de dados públicos, muitos disponíveis na rede mundial de computadores (*internet*). Esses bancos de dados podem conter artigos de jornais, revistas e publicações especializadas, relatórios de analistas de ações, solicitações de patentes, listagens biográficas;
2. Análise de publicações especializadas ou dirigidas, que contenham informações não disponíveis em banco de dados públicos. Informações importantes podem ser encontradas nos seguintes tópicos dessas publicações: notas pessoais, procura de empregados, anúncios dirigidos, notas e fotos de produtos, calendários de eventos, informações antecipadas sobre exposições e pesquisas especiais;
3. Acompanhamento de *clippings* de notícias, que trazem informações focadas em determinado assunto ou sobre determinada organização;
4. Análise de anúncios de oferta de emprego, onde pode haver informações valiosas sobre a concorrência, tais como planos de expansão, novas tecnologias, situação financeira e estrutura da organização;
5. Aquisição de estudos publicados, normalmente com dados setoriais com as respectivas análises. Tais estudos podem ser realizados por universidades, por órgãos públicos ou privados. Um fator limitante para esta fonte pode ser o custo e o tempo de elaboração do estudo;
6. Participação em feiras e exposições sobre produtos, pelos quais podem-se conhecer as principais inovações dos produtos concorrentes, assim como as mudanças de preço e direções de marketing. Para se obter o máximo de informações nesses eventos, é importante coletar toda a literatura disponível, usar o catálogo da exposição como fonte de pesquisa e, quando possível, tirar fotos;

7. Acompanhamento das propagandas dos concorrentes, onde se podem obter informações sobre suas abordagens nos diferentes mercados, assim como quaisquer mudanças de estratégia de *marketing*; e
8. Contatos pessoais podendo incluir representantes das partes interessadas de uma organização, tais como professores universitários, fornecedores industriais, principais clientes, força de vendas e jornalistas.

QUADRO 2.4 - Cruzamento dos elementos de informações com os veículos de informações

| Elementos de informações / Veículos de informação | Consumidores | Funcionários | Fornecedores | Sociedade | Distribuidores | Varejistas | Agências de propaganda | Cientistas universitários | Agentes governamentais | Entidades de classe |
|---|--------------|--------------|--------------|-----------|----------------|------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|
| Impresso | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 5 2 6 3 7 4 | 1 2 | 1 | 2 5 3 6 4 |
| Digital | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 5 2 6 3 7 4 | 1 2 | 1 | 2 5 3 6 4 |
| Virtual | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 5 2 6 3 7 4 | 1 2 | 1 | 2 5 3 6 4 |
| Pessoal | 6 8 | 6 8 | 6 8 | 8 | 6 8 | 6 8 | 6 8 | 6 8 | 6 8 | 6 8 |

No Quadro 2.4, os números internos correspondem às formas de obtenção de informações citadas por FULD (1988) e MILLER (2002). Observa-se que para alguns cruzamentos do veículo com o elemento de informação há diversas formas de se obtê-la.

Esses são exemplos tradicionais e genéricos de fontes de informação, porém para cada finalidade de aplicação as necessidades são diferentes. Por isso, FULD (1995) sugere a criação de fontes criativas de informação que sejam efetivamente válidas para o propósito da organização. Para esse autor, há três passos básicos para se criar fontes criativas de informação:

- a) Identificar exatamente a necessidade de informação: consiste na definição qualitativa das metas da pesquisa de informações, com objetivo de identificar as fontes necessárias de informação;
- b) Determinar o número de respostas que se deseja: consiste na definição qualitativa e quantitativa dos tipos de informações (respostas) que se procura. Cada tipo de informação irá requerer uma fonte específica; e
- c) Encontrar um fornecedor apropriado de informação: consiste na busca de fontes alternativas de informação, de forma a suprir as necessidades específicas definidas no passo a).

FULD (1995) realça a importância dos recursos humanos da organização, sobretudo o pessoal de linha de frente, como elementos de informação para se obter fontes criativas de informação. Estas fontes, contudo, requerem qualificação para se evitar distorções (SAMMON et al., 1984). Para isso sugerem a utilização da técnica *5W 1H* da gestão da qualidade:

- *what* – qual é o tipo da informação obtida;
- *who* – quem (ou qual) é a fonte da informação;
- *when* – quando se obteve a informação;
- *where* – de onde se obteve a informação;
- *why* – por que a informação é importante;
- *how* – como é a informação.

A simples identificação das fontes de informação não é suficiente para se obter a inteligência requerida. Para isso, é fundamental o entendimento do fluxo de informações no dia-a-dia. Segundo FULD (1995), cada transação de negócios gera

dados, que, seguindo seu fluxo, gerará inteligência. Essa afirmação é exemplificada na Figura 2.10.

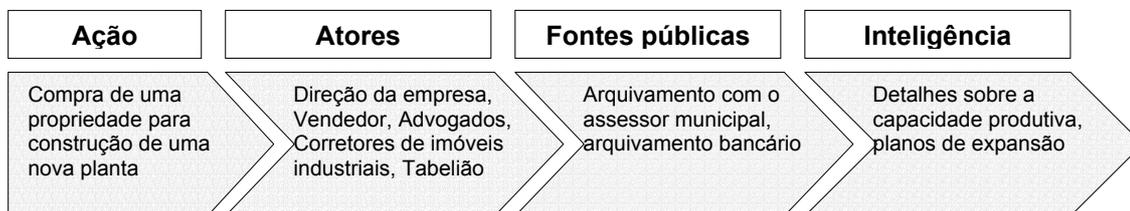


FIGURA 2.10 - Fluxo das informações até se tornar inteligência. Adaptado de FULD (1995).

Portanto, para se monitorar adequadamente as fontes de informações por meio das transações realizadas no ambiente competitivo, é preciso que se entenda a forma como surgem as informações e como elas chegam ao cenário público. A Figura 2.11 ilustra o caminho que as informações geralmente percorrem.

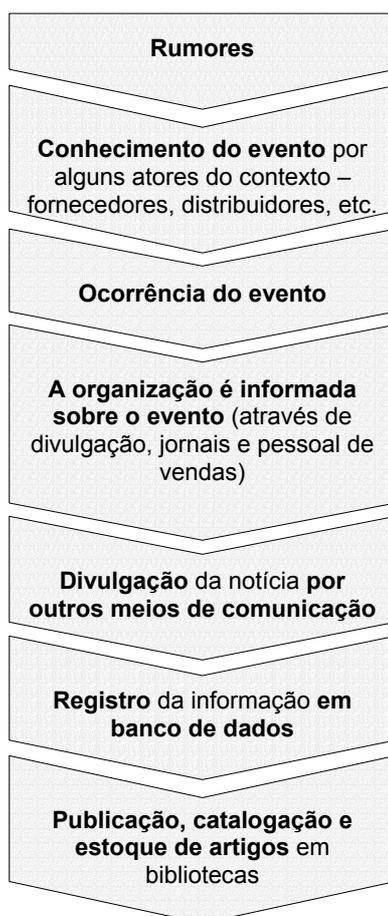


FIGURA 2.11 - Caminho mais comum das informações. Adaptado de FULD (1995).

Ainda com relação às informações, FULD (1995) ressalta que a facilidade ou a dificuldade de obtê-las depende de cinco fatores ambientais da indústria da organização:

1. Regionalidade: quanto mais próximo o mercado e o território de operação de uma empresa, mais fácil será encontrar informações a seu respeito;
2. Dinamismo: quanto mais dinâmica e expansionista for a empresa, mais fácil será obter a informação de que se precisa;
3. Regulamentação: quanto mais regulamentada a empresa, maior o acesso à inteligência por qualquer outra empresa;
4. Concentração: quanto mais concentrada a empresa, maior o acesso a suas informações; e
5. Integração: quanto mais integrada verticalmente a empresa, maior será a dificuldade em se encontrar a informação desejada.

2.6 Elaboração de um Sistema de Inteligência Competitiva

A elaboração de um sistema de inteligência competitiva visa criar uma estrutura apta ao gerenciamento e à coordenação da função de inteligência competitiva na organização (SAMMON et al., 1984). Essa estrutura pode ser estabelecida em função das prioridades de uma organização e do foco de aplicação do sistema de inteligência competitiva. Na bibliografia, encontram-se determinadas características que podem definir diferentes estruturas, sendo que duas delas se sobressaem. A primeira tem como base os estudos de SAMMON et al. (1984) e KAHANER (1996), denominada, neste trabalho, de funcional-burocrática. A outra estrutura identificada é chamada de cultural e suas principais características são citadas por FULD (1995). O Quadro 2.5 apresenta algumas diferenças entre as características da estrutura funcional-burocrática e estrutura cultural dos sistemas de inteligência competitiva.

QUADRO 2.5 - Diferenças das características da estrutura funcional-burocrática e estrutura cultural dos sistemas de inteligência competitiva

| | Característica Estrutural dos Sistemas de Inteligência Competitiva | |
|-----------|---|--|
| | <i>Funcional-burocrático</i> | <i>Cultural</i> |
| Escopo | prioriza os processos e as funções de inteligência da organização | prioriza os recursos humanos e seus aspectos motivacionais |
| Estrutura | baseada em processos e funções determinadas | baseada na mudança de postura dos recursos humanos |
| Aplicação | organizações de médio a grande porte, com departamentos específicos para informação e inteligência organizacional | organizações de pequeno porte, sem departamento específico para informação e inteligência organizacional |
| Objetivo | reorganização dos processos e funções ligadas à inteligência | motivar todas as pessoas da organização para o processo de inteligência competitiva |

A estrutura funcional e burocrática procura criar processos básicos com suas respectivas funções como que se criasse uma área autônoma na organização responsável pela inteligência competitiva.

KAHANER (1996) descreve cinco passos para a elaboração de um sistema de inteligência competitiva com característica funcional-burocrática:

- a) Estabelecer uma pessoa como diretor(a) de inteligência competitiva: é necessário o estabelecimento de uma unidade de inteligência competitiva cujo responsável seja o diretor ou diretora de inteligência competitiva. Essa pessoa deve ter o apoio da alta direção da organização. Sua função é coordenar o fluxo de informação e inteligência na organização, mantendo uma relação direta com a direção organizacional;
- b) Determinar quais serão os usuários-chave e para quê eles utilizarão o sistema de inteligência competitiva: essa determinação deve ser feita pelo diretor de inteligência competitiva e sua equipe. Os usuários-chave são os tomadores de decisão da organização, nos níveis tático e estratégico. A execução deste passo está baseada em três etapas: a) entendimento das necessidades dos usuários das informações; b)

estabelecimento de um plano de análise e coleta: elaborar um plano estabelecendo que tipo de informações devem ser coletadas; c) obter uma validação dos usuários da inteligência;

- c) Realizar uma auditoria de inteligência na organização: o objetivo deste passo é reconhecer a inteligência já existente na organização e a sua dinâmica. Normalmente grande parte da inteligência competitiva está na organização, armazenada digitalmente em bancos de dados ou em conhecimento tácito das pessoas. Quando armazenada em bancos de dados deve-se identificar a natureza das informações e sua relação com outras fontes. Neste caso, o propósito é reconhecer a atual infraestrutura de informações da organização para, posteriormente, projetar a forma mais eficaz de armazenamento e distribuição da inteligência. Quanto ao conhecimento tácito deve-se educar as pessoas da organização sobre a importância da inteligência competitiva, quebrando a resistência delas. O objetivo é criar uma cultura de troca de inteligência. Para isso, é fundamental que as pessoas envolvidas reconheçam o papel estratégico da inteligência na organização;
- d) Projetar uma rede para circular informação e inteligência pela organização utilizando a infra-estrutura informacional existente: consiste em reprojeter o sistema de informação da organização, adaptando-o às necessidades do sistema de inteligência competitiva. Essa adaptação deve considerar, entre outras coisas, a cultura organizacional e a adequada disponibilidade aos usuários; e
- e) Estabelecer um guia ético-legal corporativo para o sistema de inteligência competitiva: o objetivo deste passo é dar legitimidade e credibilidade às pessoas da organização, sobretudo à alta direção. O responsável pela elaboração do guia ético-legal de inteligência competitiva deve ser do diretor de inteligência e sua equipe.

Esses cinco passos apresentados por KAHANER (1996) representam um programa de implantação que tem por objetivo a construção de um sistema de

inteligência competitiva cujo principal resultado deve ser o suprimento adequado de inteligência organizacional aos tomadores de decisão. Porém, esse programa pode apresentar alguns problemas que podem inviabilizar os resultados esperados. O Quadro 2.6 apresenta os problemas mais comuns e suas características.

QUADRO 2.6 - Problemas mais comuns de um sistema de inteligência competitiva e suas características. Adaptado de KAHANER (1996)

| Problema | Características |
|---|---|
| Alta direção não está comprometida | <ul style="list-style-type: none"> • Principal razão de falha do programa de implantação • Falta apoio político e de recursos da alta direção • O sistema é estabelecido simplesmente como uma função de apoio (<i>staff</i>) |
| Os esforços não são focados | <ul style="list-style-type: none"> • A organização passa a considerar o sistema de inteligência competitiva como ferramenta para tudo e para todos • Não se dirige o sistema para os seus usuários básicos: os tomadores de decisão |
| Muita ênfase na coleta de dados e informações | <ul style="list-style-type: none"> • Ocorre por ser a etapa mais simples do ciclo de inteligência competitiva • Há apenas a simples coleta e armazenamento de dados e informações sem agregar valor a elas • Evita-se executar as próximas etapas, análise e disseminação, consideradas mais difíceis |
| Falta envolvimento de todos da organização | <ul style="list-style-type: none"> • Há a idéia de que apenas os tomadores de decisão devem estar envolvidos com o sistema • As pessoas não percebem o papel fundamental que elas têm para o bom funcionamento do sistema • Não se mostram claramente os benefícios do sistema a todas as pessoas da organização |
| Não se estabelece um guia ético | <ul style="list-style-type: none"> • Falta um esclarecimento sobre a diferença de inteligência competitiva e espionagem industrial • A falta de esclarecimento pode prejudicar o sistema |

A estrutura cultural enfatiza a importância dos recursos humanos para o sucesso do sistema de inteligência competitiva da organização. FULD (1995) utiliza dessa estrutura ao sugerir um programa com três etapas básicas:

1. Preparar a organização: esta etapa visa definir os pontos básicos do sistema de inteligência competitiva, considerando sempre o comprometimento de todas as pessoas da organização para com esse sistema. Os pontos básicos são:

- a. Ter como guia básico do sistema, os princípios de constância (coletar informação constantemente), longevidade (investir no programa a longo prazo) e envolvimento (distribuir a responsabilidade para o maior número de pessoas);
 - b. Definir um gerente para o sistema de inteligência competitiva que seja responsável pelo bom funcionamento do sistema;
 - c. Realizar avaliação constante do sistema, com os objetivos de: determinar as principais necessidades de informação; identificar os recursos de inteligência mais utilizados; e localizar os canais e os veículos mais utilizados para a troca de informação; e
 - d. Realizar auditoria do sistema de inteligência com o objetivo de identificar os especialistas e outras possíveis fontes de conhecimento dentro da organização.
2. Motivar as pessoas: a segunda etapa se refere a criação e preparação de equipes envolvidas com o sistema de inteligência competitiva, com ênfase nos seguintes itens:
- a. Criar consciência sobre os pontos-chave do sistema, imprescindível para se mostrar a importância da informação para todas as pessoas da organização. Isso pode ser feito, por exemplo, por quadros de avisos, expondo notas sobre a concorrência, informativos, com informação dos concorrentes ou solicitando contribuições de informação, e reuniões, expondo brevemente atividades da concorrência; e
 - b. Proporcionar incentivos para manter as contribuições ao sistema, praticando ações de reconhecimento às pessoas. Esses incentivos podem ser, por exemplo: retribuição de conhecimento aos colaboradores que passam dados ou

informações ao sistema de inteligência; cartas de reconhecimento, enviadas pela alta direção aos colaboradores; reconhecimento público na organização pela colaboração ao sistema; e premiação aos colaboradores.

3. Armazenar e distribuir a inteligência: a última etapa sugerida refere-se ao armazenamento e à distribuição da inteligência obtida por três meios:
 - a. Arquivos manuais, elaborados pela compilação de informações e conhecimento de concorrentes. Esse material normalmente já existe na organização, como, por exemplo, relatórios, pesquisas e estudos dirigidos;
 - b. Biblioteca, onde se podem armazenar ordenadamente informações e conhecimento sobre os concorrentes, tais como relatórios anuais e catálogos ou amostras de produtos; e
 - c. Sistemas computadorizados, meio atualmente mais eficaz para armazenamento e distribuição de inteligência. Para se criar e manter um sistema computadorizado de inteligência deve-se considerar os seguintes elementos: uma base *hardware*; pessoas para coletar dados e alimentar a base; o *software* para trabalhar os dados; e pessoas para analisar os dados e transformá-los em inteligência.

Ao sugerir esse sistema, FULD (1995) adverte quanto a uma dificuldade em particular: o tempo de implantação do sistema de inteligência competitiva. Esse autor afirma que a implantação ocorre entre três a quatro anos, sendo que no primeiro ano deve-se fazer um projeto-piloto em apenas uma área da organização. Nos anos seguintes, deve-se sempre considerar a cultura organizacional e motivar as pessoas a se envolverem cada vez mais com o sistema.

Outro elemento importante para um sistema de inteligência competitiva é a equipe de inteligência, que, segundo FULD (1995), é representada por três papéis: gestor, analista(s) e coletador(es). O Quadro 2.7 lista os três papéis, suas responsabilidades e principais habilidades requeridas.

QUADRO 2.7 - Papéis, responsabilidades e habilidades da equipe de inteligência competitiva. Adaptado de KAHANER (1996).

| Papel | Responsabilidades | Habilidades |
|------------------|---|---|
| <i>Gestor</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Coordenar a equipe e o seu trabalho; - Gerenciar a o ciclo de inteligência; - Agir como facilitador; - Distribuir a inteligência; - Conduzir auditorias de inteligência. - | <ul style="list-style-type: none"> - Liderança; - Organização; - Perfil integrador e cooperativo. |
| <i>Analista</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar análises com base nas informações obtidas; - Formular relatórios de inteligência. | <ul style="list-style-type: none"> - Poder de análise e de síntese; - Criatividade; - Pensamento estratégico; - Manipulação e integração de fontes de informação; - Conhecedor de ferramentas e técnicas de análise. |
| <i>Coletador</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Buscar e coletar dados e informações; | <ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo; - Senso crítico; - Articulação interpessoal; - Curiosidade; - Iniciativa. |

Complementando as recomendações sobre a elaboração de um sistema de inteligência competitiva, PRESCOTT & MILLER (2002) sugerem quatro lições gerais:

1. Definir claramente os objetivos do sistema de inteligência competitiva, de forma a alinhá-los às reais necessidades da alta administração;
2. Apresentar os resultados do sistema a todos os participantes, de modo a criar confiança e credibilidade junto aos usuários de inteligência;
3. Envolver todas as pessoas da organização, formando redes de contatos pessoais e mecanismos que facilitam o fluxo de

informações. É importante também retornar informações importantes a todas as pessoas que contribuam com informações;

4. Gerenciar a evolução do sistema, por meio da revisão constante das necessidades da organização, do *feedback* e das técnicas de melhoria da qualidade.

2.7 Inteligência Competitiva e Desempenho Organizacional

De forma crescente, os conceitos relativos ao conhecimento vêm adquirindo fundamental importância na economia mundial e conseqüentemente na economia das organizações. DU TOIT (2003) aponta alguns fatores para esse evento, entre eles, a mudança do papel do conhecimento da sociedade e nos negócios, o conhecimento como um apoio para a competitividade e a valorização crescente de ativos intangíveis, como a inteligência da força de trabalho.

GOMES & BRAGA (2004), por sua vez, afirmam que a utilização de sistemas de inteligência competitiva contribui de forma diferencial para a melhoria do desempenho organizacional, projetando a organização para a busca pela excelência. Nesse contexto, segundo DU TOIT (2003), a inteligência competitiva torna-se fundamental para a organização, pois permite a manutenção de um sistema que busca, analisa e distribui conhecimento pela organização.

Para PORTER (1995), que considera a análise da concorrência um aspecto central para formulação da estratégia organizacional, há a necessidade básica de um sistema de inteligência competitiva que forneça boas informações capazes de assegurar a eficiência do processo.

McCROHAN (1998), por sua vez, defende a importância da inteligência competitiva, argumentando que ela serve como uma plataforma de resposta às possíveis ações da concorrência. Esse autor defende também que a melhoria do desempenho organizacional com base em um sistema de inteligência competitiva ocorre porque a organização adquire vantagem competitiva no nível de informação e inteligência. Essa vantagem se dá em diversas áreas: marketing, finanças, tecnologia, entre outras.

COTTRILL (1998) afirma que um sistema de inteligência competitiva promove o reconhecimento das ações da concorrência e, sobretudo, do mercado,

representando um bom referencial para o desempenho da organização que utiliza o sistema.

Considerando-se a relação da inteligência competitiva com o desempenho organizacional, pode-se admitir a importância dela na elaboração das estratégias organizacionais. A aquisição de perspectivas competitivas por um sistema de inteligência competitiva proporciona à organização um considerável crescimento na efetividade no processo de tomada de decisão (SAMMON et al., 1994). Esse autor cita quatro contribuições do sistema de inteligência competitiva para a melhoria do desempenho organizacional:

- a) Melhoria e validação dos objetivos estratégicos;
- b) Referencial para seleção e implementação das estratégias-chave;
- c) Reconhecimento das necessidades para ajustes estratégicos de médio prazo; e
- d) Orientação para melhor organização estrutural e cultural da empresa.

Complementarmente, KAHANER (1996) aponta as seguintes contribuições de um sistema de inteligência competitiva para a melhoria de desempenho organizacional:

- a) Permite antecipar as mudanças de mercado;
- b) Permite antecipar as ações da concorrência;
- c) Leva à descoberta de novos ou potenciais concorrentes;
- d) Proporciona o aprendizado com base no sucesso e nas falhas de outras organizações;
- e) Aumenta as opções de aquisição, tanto quantitativa como qualitativamente;
- f) Proporciona o aprendizado sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam o negócio da organização;
- g) Monitora mudanças políticas, legislativas ou regulamentares que possam afetar o negócio da organização;
- h) Permite avaliar a possibilidade de se ingressar em um novo negócio;
- i) Leva a uma visão mais crítica sobre as práticas de negócio da organização; e

- j) Ajuda a implementar ferramentas atuais de gerenciamento.

2.8 Inteligência Competitiva e o Sistema Organizacional

DE GEUS (1998) e SENGE (2002) consideram a organização como um sistema vivo que interage constantemente com o ambiente externo do qual faz parte. Desta forma, o sistema organizacional não está isolado de outros sistemas, constituindo um sistema aberto que recebe estímulos e dá respostas ao meio externo, mantendo uma dinâmica interativa com ele (MORGAN, 2002).

MORGAN (2002) e MATURANA & VARELA (1980) consideram a organização um sistema autopoietico, ou seja, ela tem a capacidade de se reorganizar continuamente baseando-se nas percepções do ambiente externo.

Considerando também a organização como um sistema autopoietico, MAULA (2002) destaca a importância de duas funções básicas do sistema organizacional chamadas de função sensorial e de memória. De acordo com esse autor, a primeira permite a criação, absorção, a análise e o acúmulo de novos conhecimentos, enquanto que a segunda promove o acesso à inteligência acumulada. Esta função de memória também é citada por DE GEUS (1998), para o qual ela contribui para a formação da memória do futuro, um dos componentes fundamentais para a mudança organizacional.

O sistema de inteligência competitiva contribui de forma direta para a função sensorial, pois garante o acesso à inteligência e auxilia a formação da memória do futuro. Neste caso, sua importância para o sistema organizacional é ainda maior se forem considerados os autores GOLDSTEIN (1994) e DE GEUS (1998). Para eles o acúmulo e a disposição de inteligência para os tomadores de decisão proporcionam a execução de mudanças contínuas, fundamentais para manter uma sintonia competitiva com o ambiente externo à organização.

Conforme discutido nas seções anteriores, a inteligência competitiva tem como referencial o monitoramento contínuo do ambiente competitivo externo à organização. O principal resultado obtido por um sistema de inteligência competitiva é a disposição de inteligência, seja sobre tecnologia, aspectos governamentais, clientes, concorrência, mercado ou produto (TARAPANOFF, 2001).

A disposição de a inteligência é insumo básico para dois processos importantes de uma organização: o processo de gestão do conhecimento e o processo de aprendizagem organizacional.

DU TOIT (2003) esclarece a interdependência entre inteligência competitiva e gestão do conhecimento. Para ele, o papel fundamental da inteligência competitiva é criar conhecimento, representado por entendimentos de uma dada realidade observada. A gestão do conhecimento, por sua vez, tem a atribuição de capturar, arquivar e categorizar esses conhecimentos específicos a fim de torná-los um ativo exclusivo da organização.

NONAKA et al. (1996) argumentam que qualquer organização que queira ser bem-sucedida na sociedade do conhecimento deve criar e manter mecanismos capazes de aproveitar o máximo possível de informação e inteligência que há dentro e fora da organização. Para esses autores, os referidos mecanismos são representados pelo conjunto pessoas e tecnologia da informação, os quais seriam os responsáveis pela monitoração das mudanças que ocorrem externamente à organização.

Uma função de importância especial é a de coletar dados e informações externos à organização. A exposição da organização a elementos de variação e mudança externa é fundamental, pois lhe dá condições de reconsiderar suas premissas básicas. Além disso, esse fenômeno, chamado de caos criativo, cria o sentimento de crise na organização, levando as pessoas a construir novos conhecimentos e a avaliarem as novas circunstâncias (NONAKA et al., 1996).

A importância do caos criativo para o sistema organizacional também é citada por MORGAN (2002) e GOLDSTEIN (1994). A interação da organização com o caos criativo determina um rearranjo organizacional, o que implica em um ajuste constante dos seus processos ao seu ambiente competitivo (GOLDSTEIN, 1994).

O sistema de inteligência competitiva atua diretamente com o ambiente externo, trazendo informações e criando inteligência para o sistema organizacional. Agindo assim, a inteligência competitiva cria uma condição de caos criativo contínuo para a organização.

Outro importante processo de uma organização é o de aprendizagem organizacional que, para COSTA (2002), trata das atividades responsáveis pela geração e produção de conhecimento pela organização.

Para GARVIN (2002), o processo de aprendizagem organizacional consiste sumariamente em adquirir informações, interpretá-las e aplicá-las de forma prática. A Figura 2.12 ilustra esse processo de aprendizagem.

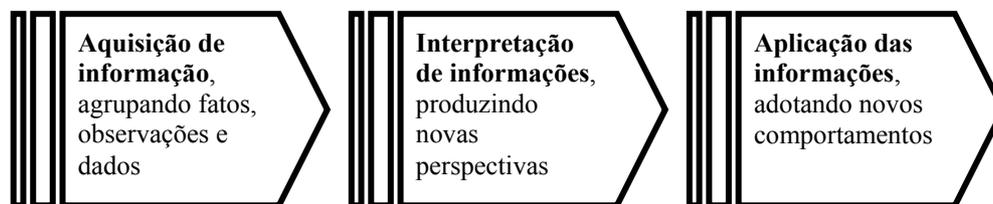


FIGURA 2.12 - Processo de aprendizagem organizacional. Adaptado de GARVIN (2002)

McELROY (2000) salienta a interdependência entre o processo de gestão do conhecimento e o de aprendizagem organizacional, considerando-os em um sistema complexo (*complex adaptive model – CAM*) do qual a organização participa ativamente. Nesse sistema integrado, ocorre a sinergia entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional para melhorar o reconhecimento e a adaptação da organização ao ambiente externo, melhorando conseqüentemente sua competitividade.

Para DE GEUS (1998), a organização é um sistema vivo que, para ter um crescimento efetivo (aprendizagem organizacional), deve se relacionar com o ambiente externo de forma equilibrada. Para isso, esse autor destaca três práticas seqüenciais que devem existir na organização:

- a) Inovação, ou seja, encontrar novos comportamentos ou práticas;
- b) Propagação das inovações adquiridas; e
- c) Mobilidade, isto é, realizar experimentações diferentes das inovações adquiridas.

A Figura 2.13 mostra esse processo de aprendizagem organizacional.

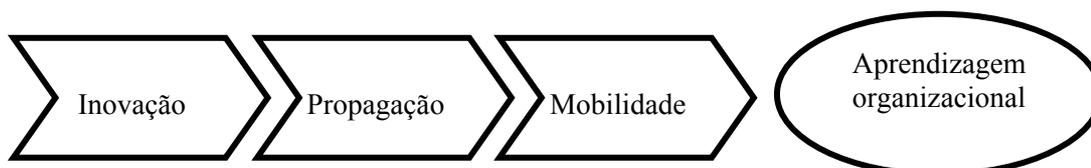


FIGURA 2.13 - Processo de evolução organizacional. Adaptado de DE GEUS (1998)

Tanto para o processo de aprendizagem organizacional sugerido por GARVIN (2002), como aquele descrito por DE GEUS (1998), é possível se observar uma correspondência entre esses processos e a inteligência competitiva. Se por um lado, a inteligência competitiva pode ser considerada um processo de aprendizagem organizacional, por outro, ela contribui ativamente para esse processo.

2.9 Inteligência Competitiva e o processo de *Benchmarking*

O processo de *benchmarking* pode ser entendido como a busca, coleta e análise das melhores práticas e desempenho de outras organizações para um suporte a melhoria organizacional (CAMP, 1993) ou como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de organizações reconhecidas como detentoras da melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1992).

A finalidade do processo de *benchmarking* é estabelecer objetivos de desempenho (marcos de referência) apoiados nas melhores práticas e critérios que podem levar a organização a alcançar tais objetivos. Portanto, o processo de *benchmarking* pode indicar como os custos podem ser reduzidos e os níveis de satisfação dos clientes, ou de retorno sobre o patrimônio, aumentados, e também, como se alcançar tais objetivos (CAMP, 1993).

Determinados tipos de *benchmarking* apresentam alguma semelhança com o sistema de inteligência competitiva. Dentre os diversos tipos de *benchmarking*, CAMP (1993) destaca quatro:

- a) *benchmarking* interno: processo de busca pelas melhores práticas dentro da organização, comparando suas operações internas;
- b) *benchmarking* funcional: neste tipo de *benchmarking*, busca-se como referenciais concorrentes funcionais ou empresas líderes de qualquer setor industrial que apresente as melhorias práticas em determinada função;
- c) *benchmarking* genérico: este tipo de *benchmarking* consiste em buscar as melhores práticas em funções genéricas, comuns em qualquer setor industrial;

d) *benchmarking* competitivo: neste caso os marcos referenciais são obtidos dos concorrentes diretos de uma organização.

Desses quatro tipos, o *benchmarking* funcional, o *benchmarking* genérico e o *benchmarking* competitivo apresentam muitas diferenças e alguns pontos de semelhança com a inteligência competitiva. O Quadro 2.8 apresenta uma comparação entre esses tipos de *benchmarking* e o processo de inteligência competitiva.

QUADRO 2.8. - Comparação entre três tipos de *benchmarking* e o processo de inteligência competitiva

| | Inteligência competitiva | Benchmarking funcional | Benchmarking genérico | Benchmarking competitivo |
|-------------------------------|--|--|---|--|
| <i>Escopo</i> | criar e distribuir inteligência para tomada de decisão com base no ambiente externo da organização | estabelecer como marcos e modelos de referência alguma função organizacional para melhoria das práticas da organização | estabelecer como marcos e modelos de referência funções genéricas de qualquer setor industrial para melhoria das práticas organizacionais | estabelecer como marcos e modelos de referência concorrentes diretos para melhoria das práticas da organização |
| <i>Etapas do processo</i> | 1. Planejamento; 2. Coleta; 3. Análise; 4. Disseminação | 1. Planejamento; 2. Análise; 3. Integração; 4. Ação; 5. Maturidade | | |
| <i>Nível de decisão</i> | Suporte a decisões táticas e estratégicas | Suporte a decisões operacionais e táticas | | Suporte a decisões táticas e estratégicas |
| <i>Foco de análise</i> | Eventos presentes e futuros | Eventos presentes | | |
| <i>Objetivos estratégicos</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Foco na competitividade interorganizacional - Vantagem competitiva - Suporte à tomada de decisão e à inovação - Criação de conhecimento - Monitoração constante do meio externo - Predição de eventos externos - Aprendizagem organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Foco na melhoria contínua dos processos organizacionais - Medição e comparação do desempenho atual da organização - Obtenção e difusão de boas práticas - Aprendizagem organizacional | | |

Para KAHANER (1996), a inteligência competitiva é um elemento essencial para quase todas as etapas do processo de *benchmarking*, sendo que sem um sistema de inteligência competitiva em pleno funcionamento não é possível se atingir todos os benefícios do *benchmarking*. Esse autor aponta as principais contribuições de um sistema de inteligência competitiva, tendo como base as cinco etapas do processo de *benchmarking* sugeridas por CAMP (1993):

1. Planejamento: esta primeira etapa do processo de *benchmarking* visa identificar os processos e funções mais importantes que precisam ser medidos e melhorados. Dispondo-se de um sistema de inteligência competitiva pode haver um aumento potencial na atividade de identificação do que se quer medir;
2. Análise: consiste em identificar as organizações excelentes (*benchmarkers*) nas áreas específicas de interesse de *benchmarking* da organização. Um sistema de inteligência competitiva pode ajudar a encontrar os *benchmarkers*, permitindo, também, saber se o *benchmarker* se interessa em ser parceiro de *benchmarking*;
3. Integração: consiste em realizar a avaliação e a medição dos processos organizacionais que se quer fazer *benchmarking*. Nesta etapa, o sistema de inteligência competitiva ajuda na medição dos processos da organização, pois fornece informação para direcionar a avaliação e a medição internas;
4. Ação: esta etapa é a prática do processo de *benchmarking*, pois é a responsável pela medição efetiva do desempenho dos *benchmarkers*. O sistema de inteligência competitiva auxilia a determinar e a focalizar as questões a serem feitas para medição. Também auxilia na compreensão das razões que determinam o sucesso dos *benchmarkers*;
5. Maturidade: consiste em utilizar o que foi aprendido para melhoria do desempenho organizacional. Dispondo-se de um sistema de inteligência competitiva que já esteja conectado ao planejamento estratégico da organização, pode-se utilizar essa experiência para agregar o aprendizado proveniente do processo de *benchmarking*.

Um sistema de inteligência competitiva é, portanto, uma importante ferramenta para o processo de *benchmarking* de uma organização, auxiliando em todas as etapas desse processo. Por outro lado, o processo de *benchmarking* pode, por sua vez, representar um meio de fornecimento de informações para um sistema de inteligência competitiva, sobretudo no que diz respeito às inovações geradas em um ambiente competitivo.

2.10 Métodos e Ferramentas de Análise para a Inteligência Competitiva

Das quatro etapas do ciclo de inteligência competitiva – planejamento, coleta, análise e disseminação –, a análise pode ser considerada a etapa mais crítica e a de mais difícil execução (KAHANER, 1996). É nessa etapa que se cria a inteligência que será disseminada para o processo de tomada de decisão. Em função disso, a importância recai sobre os processos de análise, citados na seção 2.4.3.

Os processos de análise de um sistema de inteligência competitiva podem ser conduzidos tendo-se como diretrizes métodos e ferramentas de análise. Dentre os métodos, destacam-se os sugeridos por SAMMON et al. (1984), LESCA (2003), KAHANER (1996) e FULD (1995).

SAMMON et al. (1984) e KAHANER (1996) sugerem um método de análise simples e objetivo, composto por três etapas básicas:

- a) Avaliação: esta primeira etapa consiste em ordenar e categorizar as informações (ou classes de informações) prioritárias para análise, considerando-se a relação e a relevância entre a informação obtida e a necessidade dos tomadores de decisão – definidas na etapa planejamento e direção do ciclo de inteligência competitiva de KAHANER (1996). BLANCO et al. (2003), citam dois critérios para ordenar e categorizar as informações em grupos: critério de similaridade – as informações são agrupadas considerando-se suas semelhanças quanto ao conteúdo –; e critério de proximidade – as informações são agrupadas levando-se em conta a proximidade da informação com o tema considerado. De acordo com esses autores, as informações e/ou grupos de informações também podem ser

conectadas por diversas formas: conexão “por causalidade” – a informação A é conectada a informação B se A é causa de B –; conexão “por influência” – a informação A é conectada a informação B se A tem influência em B, descartando que A seja a única possível causa de B –; conexão “objeter a” – ao observar duas informações aparentemente sem conexão, pode-se tentar visualizar uma oposição entre elas, de forma a criar uma ligação que aparentemente não havia –; e conexão “confirmar com” – consiste em procurar confirmar rumores para relacioná-los a informações confirmadas.

- b) Interpretação: esta etapa consiste no principal foco da análise das informações obtidas, pois permite distinguir qual o significado e quais as decorrências dessas informações para a organização. Basicamente, a interpretação é um processo contínuo envolvendo integração – combinação de elementos isolados e relevantes com outras informações – que permite a criação de hipóteses lógicas sobre as estratégias do concorrente, teste dessa hipótese formulada, com o objetivo de se obter um conjunto de interpretações mais confiáveis, validação das conclusões definidas e fechamento da interpretação das informações. Durante a interpretação é importante a aplicação de ferramentas e técnicas de análise; e
- c) Criação de cenários: esta etapa visa projetar novos contextos, gerando novo entendimento da situação, o que pode levar a organização a definir ações decisivas frente à concorrência (MORGAN, 2002; GOLDSTEIN, 1994).

Como citado na seção 3.4.3, LESCA (2003) e BLANCO et al. (2003) enfatizam a importância da aplicação da inteligência coletiva durante a execução da análise. Desta forma, as três etapas citadas no método anterior devem ser realizadas em grupo, buscando agregar o conhecimento coletivo dos participantes. A condução desse método de análise deve ser estabelecida de forma adaptada à organização, estabelecendo-se uma heurística apropriada, conforme sugere LESCA (2003).

FULD (1995), por sua vez, apresenta um método prático já testado por muitas organizações norte-americanas. Tal método consiste em três pontos:

1. Focalização da análise: o primeiro ponto diz respeito à importância de se criar o foco de análise, tendo-se como base o mercado-alvo e quais das forças de mercado são as mais importantes para a organização. Além disso, é importante também alinhar o foco da análise aos objetivos estratégicos da organização. Uma vez estabelecido o foco, esse autor sugere, como forma de análise, a comparação de informações dos concorrentes;
2. Definição do momento da análise: este ponto tem como objetivo encontrar e analisar as informações mais críticas no momento adequado, que corresponde ao período de ocorrência de um evento relevante para a organização ou para o concorrente (tais como aquisição, mudança regulamentar, privatização ou falência), o qual é chamado de momento de mudança. É importante identificar o momento de mudança para, durante a sua ocorrência, realizar o processo de análise, pois é exatamente nesse momento que se podem identificar os pontos fortes e fracos da concorrência; e
3. Definição do modelo de análise: consiste em definir de que forma será realizada a análise (modelo) para, na seqüência, aplicar as ferramentas analíticas. Segundo esse autor, para se definir qual a forma de análise é necessário realizar uma interpretação do posicionamento estratégico do concorrente. As abordagens de MILES & SNOW (2003); de MINTZBERG (1988) e (1991); de HAMEL & PRAHALAD (1994) e HAMEL (2000); de HAX & MAJLUF (1996) e de HAX (2001); de TREACY & WIERSEMA (1995) e de PORTER (1995) são as principais referências para se realizar uma interpretação da estratégia. O Quadro 2.9 apresenta um resumo dessas abordagens.

QUADRO 2.9 - Resumo das abordagens para interpretação do posicionamento estratégico

| Abordagem | Denominação | Descrição |
|--|---------------------------------|---|
| MILES & SNOW (2003) | Estratégia defensiva | A organização procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio pela melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um. |
| | Estratégia prospectiva | A organização está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos. |
| | Estratégia analítica | A organização procura se manter em uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva. |
| | Estratégia reativa | A organização tem comportamento mais inconsistente do que os outros tipos de abordagem. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. O comportamento típico é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade. |
| MINTZBERG (1988) e MINTZBERG (1991) | Diferenciação por preço | A estratégia da organização é focar em preços menores. Assim, se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes, aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. |
| | Diferenciação por imagem | A organização diferencia seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, através de propaganda, de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para alguns clientes |
| | Diferenciação por suporte | Neste caso a estratégia de diferenciação é oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica). |
| | Diferenciação por qualidade | O foco estratégico é oferecer um produto que, embora não seja fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior). |
| | Diferenciação por <i>design</i> | É quando a organização tem como estratégia oferecer produtos ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes. |
| | Não diferenciação | Esta estratégia consiste em copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing. |

QUADRO 2.9 - Resumo das abordagens para interpretação do posicionamento estratégico (continuação)

| Abordagem | Denominação | Descrição |
|--|-------------------------------|---|
| HAMEL & PRAHALAD (1994) e HAMEL (2000) | Competências essenciais | Segundo esta abordagem a estratégia da organização visa criar capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o seu crescimento possível. Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção. Exemplos de estratégias baseadas nas competências essenciais são: (i) ser único (raro) no ramo industrial em que se insere; (ii) ser difícil de se copiar; (iii) ser insubstituível através de competências específicas. |
| HAX & MAJLUF (1996) e HAX (2001) | Melhor produto ou serviço | Primeiro estágio da evolução estratégica da organização, no qual a competição é baseada na economia do produto. O objetivo estratégico da organização é obter baixo custo ou a diferenciação. Uma característica deste tipo de estratégia é o alto investimento em tecnologia. |
| | Melhor solução para o cliente | Este segundo estágio corresponde à estratégia de se oferecer a melhor solução (produtos mais serviços) ao cliente. O objetivo estratégico é proporcionar economia para o cliente, seja através da redução dos seus custos, seja através da elevação de seus lucros. |
| | Organizações dominantes | Neste terceiro estágio encontram-se as organizações que mantêm uma estratégia de economia na cadeia de suprimentos, onde todos entram em uma zona de economia de retornos e expansão crescentes. O objetivo estratégico é criar valor por meio da integração entre todos os elos da cadeia de suprimento da qual participa. |
| TREACY & WIERSEMA (1995) | Excelência operacional | Nesta abordagem a organização tem como estratégia básica prover os clientes com produtos ou serviços confiáveis, a preços competitivos. Isso ocorre através de investimentos em processos e tecnologias de produção. |
| | Liderança operacional | Nesta abordagem a organização tem como estratégia básica fornecer produtos que seja líderes de mercado, buscando continuamente o estado da arte desse produto. Organizações que seguem esta abordagem buscam continuamente a inovação de seus produtos. |
| | Intimidade com o cliente | A estratégia das organizações que seguem esta abordagem tem como objetivo final oferecer ao cliente não apenas um produto ou serviço, mais uma solução total. Uma característica desta abordagem é busca pela manutenção de um relacionamento contínuo com o cliente. |
| PORTER (1995) | Liderança em custos | A estratégia da organização é atingir custos mais baixos em termos de distribuição e produção. Dessa forma, seus preços são inferiores aos da concorrência, e elas conseguem ganhar participação de mercado. |
| | Diferenciação | A organização se concentra para atingir um desempenho superior (por exemplo, em liderança em serviço, em qualidade ou em tecnologia), gerando benefícios para os clientes. |
| | Foco | Neste caso a organização mantém o foco em um ou mais segmentos de mercado em vez de atuar em todos os segmentos. A organização busca entender as necessidades dos segmentos e perseguir ainda a liderança em custos como um modo de se diferenciar dos seus concorrentes. |

Complementarmente, FULD (1995) realça a importância de se identificar corretamente quais são as informações mais confiáveis e úteis que deverão ser analisadas. Na prática, ele recomenda a utilização da regra 3-2-1 para realizar uma

classificação de prioridade de todas as informações obtidas. A regra consiste em pontuar as informações obtidas utilizando-se a seguinte escala:

3 = “fato” (necessárias no mínimo duas fontes atestadas de informação)

2 = “um tanto confiável” (tem no mínimo uma fonte de informação)

1 = “rumor” (informações conflitantes ou informação cuja fonte não é segura)

Com um certo volume de informação, aplicando-se essa regra podem-se definir as informações a serem analisadas de uma forma mais confiável.

Os métodos apresentados consistem na execução de heurísticas que servem para a realização de análise geral e direcionadora. O método de análise não é suficiente para realizar uma análise mais profunda e, por isso, torna-se indispensável à utilização de ferramentas de análise.

TARAPANOFF (2001) sugere as seguintes ferramentas de análise para inteligência competitiva:

- a) *Forças de Porter*: consiste na análise da competitividade de um segmento industrial, analisando-se fornecedores, clientes, produtos concorrentes, entrada de outros concorrentes e a própria competitividade já existente. Permite a percepção de fatores importantes para o planejamento estratégico da organização;
- b) *Fatores Críticos de Sucesso*: consiste na definição de fatores – mensuráveis ou não – cujos resultados demonstram o desempenho organizacional. O correto estabelecimento de fatores críticos de sucesso e seu acompanhamento são fundamentais para o desempenho competitivo de uma organização;
- c) *Análise SWOT*: tem por objetivo auxiliar a análise dos ambientes interno e externo de uma organização. Permite a identificação de pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weakness*) – fatores internos – e de oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) – fatores externos;
- d) *Balanced Scorecard*: pode ser utilizada para medição de desempenho e de difusão e compreensão da estratégia corporativa. Esta

ferramenta considera basicamente quatro perspectivas: cliente, finanças, processos internos e aprendizagem organizacional;

- e) *Benchmarking*: consiste na busca pelas melhores práticas de gerenciamento através da comparação interorganizacional;
- f) *Data mining*: consiste na mineração de dados, isto é, por meio de uma base de dados buscar novos padrões entre esses dados, gerando informações mais apuradas. A execução desta modalidade de ferramenta necessita de método apropriado, pessoas capacitadas e ferramental adequado (*hardware* e *software*).

De forma complementar, Miller (2002) cita estas ferramentas de análises:

- g) *Matriz de crescimento*: também conhecida como matriz BCG, é uma ferramenta desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*. Esta ferramenta auxilia o gerenciamento do portfólio de produtos de uma organização, partindo do princípio de que uma organização deve manter linhas de negócios variados em termos de maturidade e rentabilidade;
- h) *Análise de citações de patentes*: consiste basicamente em buscar, classificar e analisar criteriosamente patentes concedidas pelo governo. De forma geral, as patentes são de acesso público e sendo assim, pode-se obtê-las facilmente. A sua análise pode ser feita por especialistas da área tecnológica da patente em colaboração ao analista da inteligência competitiva;
- i) *Análise da cadeia de valor*: visa analisar as atividades que agregam valor em determinado negócio de uma organização. Com essa análise pode-se entender a cadeia de valor da empresa e definir as atividades que mais agregam valor, determinando maior atenção e investimentos para estas.
- j) *Custeio baseado em atividades*: é uma abordagem recente para a contabilidade gerencial de uma organização e visa em primeiro lugar estabelecer atividades que agregam valor para cada processo organizacional. Em segundo lugar, procura definir os custos para

cada atividade do processo considerado. Desta forma, esta ferramenta auxilia a ferramenta *análise da cadeia de valor*; e

- k) *Gerenciamento pelo valor econômico*: trata-se de uma ferramenta que considera os aspectos contábeis da organização. Assim, procura-se avaliar o fluxo de caixa da organização, procurando-se determinar o melhor indicador de quanto um negócio agrega valor aos acionistas.

Por fim, podem ser citadas as ferramentas estatísticas cuja característica quantitativa pode auxiliar análises da inteligência competitiva. Exemplos de análises estatísticas são: análise de correlação, análise de variância e de covariância, testes de hipóteses, experimentação, entre outras.

3 CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO MODELO

3.1 Método de pesquisa

O método de pesquisa pode ser considerado como o conjunto de técnicas e/ou procedimentos adotados para se validar alguma hipótese ou para se atingir determinado conhecimento (GIL, 1999). Segundo DEMO (1989), há duas linhas principais do método de pesquisa: a linha dedutiva e a linha indutiva.

A linha dedutiva procura observar elementos gerais e que se repetem, visando a generalização dos fatos. Para isso é importante a repetição e a obtenção de um grande número de elementos verificáveis.

Por outro lado, a linha indutiva incide na observação de elementos particulares e suas características, não visando, inicialmente, a generalização de fatos, os quais podem ocorrer posteriormente. O ponto principal da indução é a observação verificável, ou seja, prioriza o caráter empírico da pesquisa (DEMO, 1989).

Desta forma, considerando-se o caráter empírico deste trabalho e que o mesmo teve como objetivo a concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização em particular, observa-se que o método de pesquisa está ligado à linha indutiva.

Considerando-se, portanto, a linha indutiva como a base lógica da investigação deste trabalho, pôde-se, neste ponto, definir o tipo da pesquisa realizada.

Quanto ao delineamento de pesquisa, para este trabalho adotou-se a *pesquisa-ação*. THIOLENT (2002) define pesquisa-ação da seguinte forma:

“Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLENT, 2002, p. 14).

Traçando-se um paralelo entre essa definição e a pesquisa realizada, justifica-se a adoção desse delineamento de pesquisa. Em primeiro lugar, tratou-se de uma pesquisa social, pois a pesquisa realizou-se em um ambiente organizacional, tendo-se como objeto direto as pessoas envolvidas. Em segundo lugar, a pesquisa foi realizada em estreita associação com as ações de concepção do sistema de inteligência

competitiva. Por fim, houve envolvimento direto do pesquisador com as pessoas da organização, os quais atuaram ativamente na concepção do sistema de inteligência competitiva – meio de solução do problema coletivo da organização estudada neste trabalho.

THIOLLENT (1997) indica os seguintes compromissos requeridos pela pesquisa-ação, cuja adequação ao trabalho em desenvolvimento é importante para o sucesso da pesquisa:

- a) Procedimento de caráter interrogativo-crítico: o trabalho de pesquisa deve dar ênfase ao questionamento referente ao objeto de estudo para a conseqüente elaboração de respostas obtidas pela pesquisa realizada. Deve também manter um critério imparcial e um distanciamento do senso comum para assim obter respostas ponderadas do ponto de vista científico. Portanto, “Na ocasião da pesquisa-ação, cria-se um espaço de diagnóstico, investigação sem preconceitos, discussão e amadurecimento coletivo de possíveis soluções” (THIOLLENT, 1997, p. 25);
- b) Perspectiva crítica e instrumentalidade: no desenvolvimento do trabalho de pesquisa é importante haver argumentação relacionada aos conhecimentos adquiridos, procurando vislumbrar novas abordagens e interpretações para a situação investigada. Esse “espírito-crítico” deve estar constantemente associado à instrumentalidade da pesquisa, isto é, à aplicação prática dos conceitos teóricos estudados e interpretados pelos envolvidos;
- c) Compromisso com melhorias e mudanças: neste sentido, a pesquisa deve propiciar melhorias incrementais à organização, não interferindo em sua estrutura organizacional. Da mesma forma deve, quando for o caso, levar a mudanças de determinados aspectos organizacionais visando sempre à execução das soluções dos problemas da pesquisa;
- d) Limitação dos objetivos: deve-se sempre delimitar as ações da pesquisa, ou seja, a pesquisa-ação não visa solucionar todos os problemas da organização, mas sim buscar soluções exequíveis para

os problemas da pesquisa. “O maior objetivo da pesquisa é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações” (THIOLLENT, 1997, p. 28);

- e) Cientificidade e objetividade da pesquisa: o caráter científico da pesquisa-ação fica definido ao se buscar o entendimento da realidade da organização, com o objetivo de se solucionar seus problemas de forma imparcial e criteriosa.

Todos esses pontos foram considerados por este trabalho, servindo de parâmetro para a execução de todas as etapas do delineamento da pesquisa-ação.

3.2 Delineamento da pesquisa

Uma vez feita a caracterização da pesquisa, passa-se à descrição do delineamento da pesquisa-ação. THIOLLENT (2002) sugere doze temas a serem abordados durante a realização da pesquisa-ação, ressaltando que essa lista de temas tem uma seqüência não necessariamente cronológica. Portanto, segundo esse autor, o delineamento da pesquisa-ação não tem um rigor acentuado quanto ao planejamento e execução das etapas da pesquisa. “Há sempre um vaivém entre várias preocupações a serem adaptadas em função das circunstâncias e da dinâmica interna do grupo de pesquisadores no seu relacionamento com a situação investigada” (THIOLLENT, 2002, p. 47). Os doze temas listados pelo autor que serviram como guia para o delineamento da pesquisa-ação deste trabalho são apresentados a seguir.

O primeiro tema é a fase exploratória que consiste em compreender a situação em que o pesquisador e pesquisa – inclusive os interessados e suas expectativas – se encontram. Visa também realizar um diagnóstico da situação, com o objetivo de se levantar os problemas prioritários da organização.

Neste primeiro tema, o autor fornece algumas indicações para a sua execução da pesquisa. A primeira diz respeito à disponibilidade do pesquisador e sua capacidade para trabalhar de acordo com os ideais (compromissos) da pesquisa-ação. Em consonância a isso, foi verificada a existência de um pesquisador (o autor desta dissertação) e sua capacidade em tratar com os ideais da pesquisa – aplicar conceitos relacionados à inteligência competitiva a uma organização do setor de agronegócio. A

segunda indicação se refere à viabilidade de se conduzir a pesquisa-ação na organização considerada. Isso também foi verificado, pois havia apoio e reciprocidade para a realização do trabalho, tanto por parte do pesquisador como da organização.

A terceira indicação diz respeito ao diagnóstico da situação e a conseqüente divisão de tarefas. Isso foi realizado pelo pesquisador deste trabalho com o detalhamento de suas atividades: pesquisa teórica, realizada por meio da revisão bibliográfica sobre o tema inteligência competitiva; pesquisa de campo, que foi realizada na organização por meio de um diagnóstico da situação da organização quanto à necessidade de um sistema de inteligência competitiva, no momento da execução das ações para concepção do sistema e no momento da avaliação dos resultados obtidos; e planejamento das ações, constituído das definições das etapas necessárias para realizar as atividades na organização. Estabeleceram-se as condições de colaboração entre as partes, definindo-se que todas as ações de pesquisa iriam incidir diretamente sobre apenas um departamento da organização, sendo que, caso necessário, haveria negociações para a participação de pessoas de outros departamentos. Por fim, estabeleceu-se em consenso à organização o objetivo prioritário da pesquisa.

A seguir, realizou-se a segunda etapa, a definição do tema da pesquisa, quando se estabeleceu o problema prático e a área do conhecimento abordado. No caso deste trabalho, o tema de pesquisa definido junto aos participantes foi “*sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial*”. Uma vez definido o tema, desdobrou-se o problema prático que teve a seguinte descrição: “*como seria o sistema de inteligência competitiva mais adequado para uma organização desse setor?*”. Por fim, definiu-se a área do conhecimento abordado: *inteligência competitiva*.

O terceiro tema, colocação dos problemas, se refere ao estabelecimento da problemática com base no tema definido no item anterior. O objetivo é definir claramente a situação a fim permitir uma melhor visualização do objeto de estudo bem como para viabilizar as ações decorrentes. Para isso, o autor sugere o enquadramento do problema em cinco seguintes etapas:

1. Análise e delimitações da situação inicial. Neste trabalho, esta etapa consistiu na execução da análise das estratégias e políticas da organização, no diagnóstico do ambiente externo à organização, no

mapeamento dos processos ligados à informação do departamento, na análise da estrutura organizacional e no levantamento das necessidades de informação. Essas informações foram tabuladas e analisadas, permitindo a caracterização e descrição da situação atual da organização com relação à disposição e ao gerenciamento das informações externas;

2. Delineamento da situação final, em função de critérios de desejabilidade e de factibilidade. Nesta etapa, tomando-se como base as necessidades da organização e a teoria sobre inteligência competitiva, foi definido o resultado desejado – um sistema de inteligência competitiva compatível com as determinações da organização:
 - a. disponibilização de relatórios gerenciais semanais durante a safra e mensais durante a entressafra;
 - b. disponibilização informativos quinzenais durante a safra ao pessoal da linha de frente da organização (atores / fontes de informação);
 - c. coleta e análises das informações diariamente;
 - d. criação de uma base para processamento de inteligência – centro integrado de inteligência;
 - e. no início, utilização de ferramentas estatísticas, cadeia de valor e citações de patentes para análise das informações; e
 - f. integração da inteligência obtida às bases de dados agrícolas e de clientes.
3. Planejamento das ações correspondentes. Esta etapa foi executada pelo autor desta dissertação e ocorreu durante os seminários, planejando-se as ações necessárias para a concepção do sistema de inteligência competitiva para a organização;
4. Execução das ações. A esta etapa correspondeu a concepção do sistema de inteligência competitiva para a organização. A concepção foi realizada com a participação das pessoas da organização

envolvidas com a pesquisa. O detalhamento desta etapa encontra-se na seção 4.5 desta dissertação; e

5. Avaliação das ações. Nesta última etapa ocorreu a avaliação do sistema concebido, discutida no Capítulo 5 – Conclusão e Considerações Finais.

O quarto tema – lugar da teoria – tem como objetivo estimular a geração de idéias e alternativas necessárias para orientar a pesquisa. Trata-se do aporte no conhecimento estabelecido na área em estudo. O estudo da teoria para este trabalho foi realizado concomitantemente ao item anterior (e seu conteúdo pode ser averiguado no Capítulo 2 desta dissertação). O estudo resultou em um sistema preliminar de inteligência competitiva que serviu como ponto de partida para adaptação às necessidades da organização. Esse sistema é apresentado e detalhado na seção 4.3 desta dissertação.

O tema seguinte é a definição de hipóteses. No caso desta modalidade de pesquisa não é necessário um rígido controle da hipótese, pois ela deve servir mais como elemento balizador do que elemento meta. Desta forma, definiu-se a seguinte hipótese: *“Com base na bibliografia pertinente e na caracterização de um determinado setor e das necessidades e especificidades de uma organização desse setor, pode-se conceber um sistema de inteligência competitiva adaptado a essa organização”*. No Capítulo 5 – Considerações Finais há uma reflexão sobre essa hipótese;

O sexto tema – seminário – consiste na realização de discussões entre os pesquisadores e os interessados na pesquisa acerca do andamento da mesma. O termo seminário é muito adequado para a grande maioria de pesquisas desta modalidade, pois normalmente envolvem um grande número de pessoas. No caso específico desta pesquisa, houve apenas reuniões com poucas pessoas, normalmente de duas a cinco pessoas. Assim, para este caso, a designação seminário parece pouco adequada. Contudo, muitas das tarefas que THIOLLENT (2002) descreve para esta etapa foram realizadas efetivamente. No Quadro 3.1, são listadas essas tarefas e as respectivas ações de campo realizadas durante a pesquisa.

QUADRO 3.1 - Tarefas do seminário

| Tarefa do seminário | Observações de campo |
|--|--|
| 1. <i>Definição do tema</i> | O tema foi definido pelo pesquisador fora do seminário. |
| 2. <i>Elaboração da problemática</i> | A definição dos problemas a serem tratados foi realizada nos seminários, assim como a hipótese da pesquisa. |
| 3. <i>Constituição dos grupos de estudos e equipes de pesquisa</i> | Não aplicável: em função do número reduzido de participantes envolvidos na pesquisa, não há sentido a constituição desses grupos ou equipes. |
| 4. <i>Centralização das informações</i> | As informações consideradas – tais como necessidades dos gerentes, base bibliográfica sobre o tema e características da organização – procederam de todos os participantes da pesquisa (pesquisador e pessoas envolvidas da organização) e foram centralizadas pelo pesquisador. |
| 5. <i>Elaboração das interpretações</i> | A maior parte das informações foram interpretados nos seminários. Apenas algumas informações foram interpretadas pelo pesquisador. |
| 6. <i>Busca de soluções e definição de diretrizes</i> | Algumas soluções – tais como as propostas dos elementos para o sistema – foram vislumbradas nos seminários, outras exclusivamente pelo pesquisador. O pesquisador, então, definia as diretrizes para a execução e posteriormente as submetia todas à aprovação nos seminários. |
| 7. <i>Acompanhamento e avaliação das ações</i> | Normalmente as ações – tais como pesquisas, levantamentos e projeto do sistema – foram realizadas e/ou acompanhadas pelo pesquisador, sendo, posteriormente, avaliadas pelos seminários. |
| 8. <i>Divulgação dos resultados</i> | Ao final da pesquisa, os resultados obtidos – todos centrados no resultado principal, o sistema de inteligência competitiva concebido para a organização – foram divulgados aos participantes do seminário. |

Durante a execução do seminário é de grande importância o papel do pesquisador. Entre outras coisas, cabe ao pesquisador:

- Transmitir aos participantes conhecimentos teóricos ou práticos que auxiliem na discussão. Durante a execução desta pesquisa alguns conceitos fundamentais foram transmitidos pelo pesquisador;
- Coletar e armazenar informações das reuniões. Esta tarefa foi executada sempre pelo pesquisador;

- Em conjunto com os participantes, planejar e executar ações. Nesta tarefa, houve quase sempre a participação de todos os envolvidos, com a coordenação do pesquisador; e
- Participar numa reflexão global para generalizações futuras. Esta tarefa também foi realizada pelo pesquisador no final da pesquisa.

O sétimo tema, campo de observação, amostragem e representatividade qualitativa, diz respeito à delimitação do campo de observação empírica da pesquisa. Assim, caso o tamanho do campo de observação da pesquisa seja muito grande, avalia-se a necessidade da amostragem representativa. Particularmente para esta pesquisa isso não foi necessário, pois o campo de observação da mesma – uma organização – é pequeno e, portanto, facilmente controlável.

O tema seguinte – coleta de dados – foi realizado por meio de entrevistas individuais junto aos colaboradores da organização. Uma vez realizada a entrevista, as informações coletadas eram analisadas e posteriormente, submetidas ao seminário para discussão e geração de idéias. Grande parte dos dados coletados contribuiu para a concepção do sistema de inteligência competitiva. Outra parte serviu para a aferição dos resultados obtidos.

O nono tema – aprendizagem – é considerado de grande importância dentro da pesquisa-ação, pois salienta o seu papel fundamental de gerar e transmitir conhecimento pelo processo de investigação, peculiar da pesquisa. No caso deste trabalho, o processo de aprendizagem se efetivou, sobretudo, durante os seminários, mais especificamente durante as tarefas elaboração das interpretações, busca de soluções, definição de diretrizes e divulgação dos resultados, apresentados no Quadro 3.9. Com relação ao conhecimento criado com a realização da pesquisa, ficou em sua maioria registrado nestas páginas e no material em forma de sugestões fornecidos à organização pesquisada.

O tema saber formal e saber informal visa estabelecer um meio adequado de comunicação entre o conhecimento formal (do pesquisador) e o conhecimento informal (pessoas da organização). Nesta pesquisa, tomou-se o cuidado de se transmitir os conhecimentos formais por meio de uma linguagem acessível às pessoas da organização. Da mesma forma, foram assimilados os conhecimentos práticos provenientes das pessoas da organização. Esse conhecimento – na maioria das vezes era

conhecimento tácito – sempre foi confrontado aos conhecimentos teóricos da literatura referente à inteligência competitiva. Essa transmissão e troca de conhecimento se deram quase sempre durante os seminários.

O décimo primeiro tema – plano de ação – correspondeu à elaboração do planejamento das ações da pesquisa-ação. Como já descrito no terceiro tema, os planos de ação elaborados foram apresentados durante os seminários às pessoas da organização para, então, serem executados.

O último tema – divulgação externa – tem como objetivo divulgar os resultados obtidos para os elementos externos ao local da pesquisa, tais como outras entidades, conferências ou congresso. Neste caso, os resultados e as contribuições desta pesquisa serão apresentados por meio desta dissertação, de palestras, comunicações e publicações.

3.3 Concepção preliminar do sistema de inteligência competitiva

No capítulo dois desta dissertação, foram apresentados teorias, conceitos e modelos referentes à inteligência competitiva. Com base nesse conteúdo, foi possível conhecer e avaliar os diversos elementos de um sistema de inteligência competitiva, os quais foram utilizados para compor os elementos estruturais do sistema apresentado nesta seção. O Quadro 3.2 apresenta uma síntese do conteúdo revisado nas seções do capítulo 2 desta dissertação e sua contribuição para o sistema concebido.

Verificou-se na bibliografia estudada que não há a proposição de um sistema formal de inteligência competitiva. Em vez disso, há alguns elementos de composição desse sistema, tais como o ciclo de inteligência competitiva, as etapas de um programa de elaboração de sistema e os pontos a serem observados durante a condução de um programa dessa natureza.

Tendo-se como base a bibliografia estudada nos capítulos 2 e 3 elaborou-se o sistema preliminar de inteligência competitiva, apresentado pela Figura 3.1, cujo detalhamento é descrito em seguida.

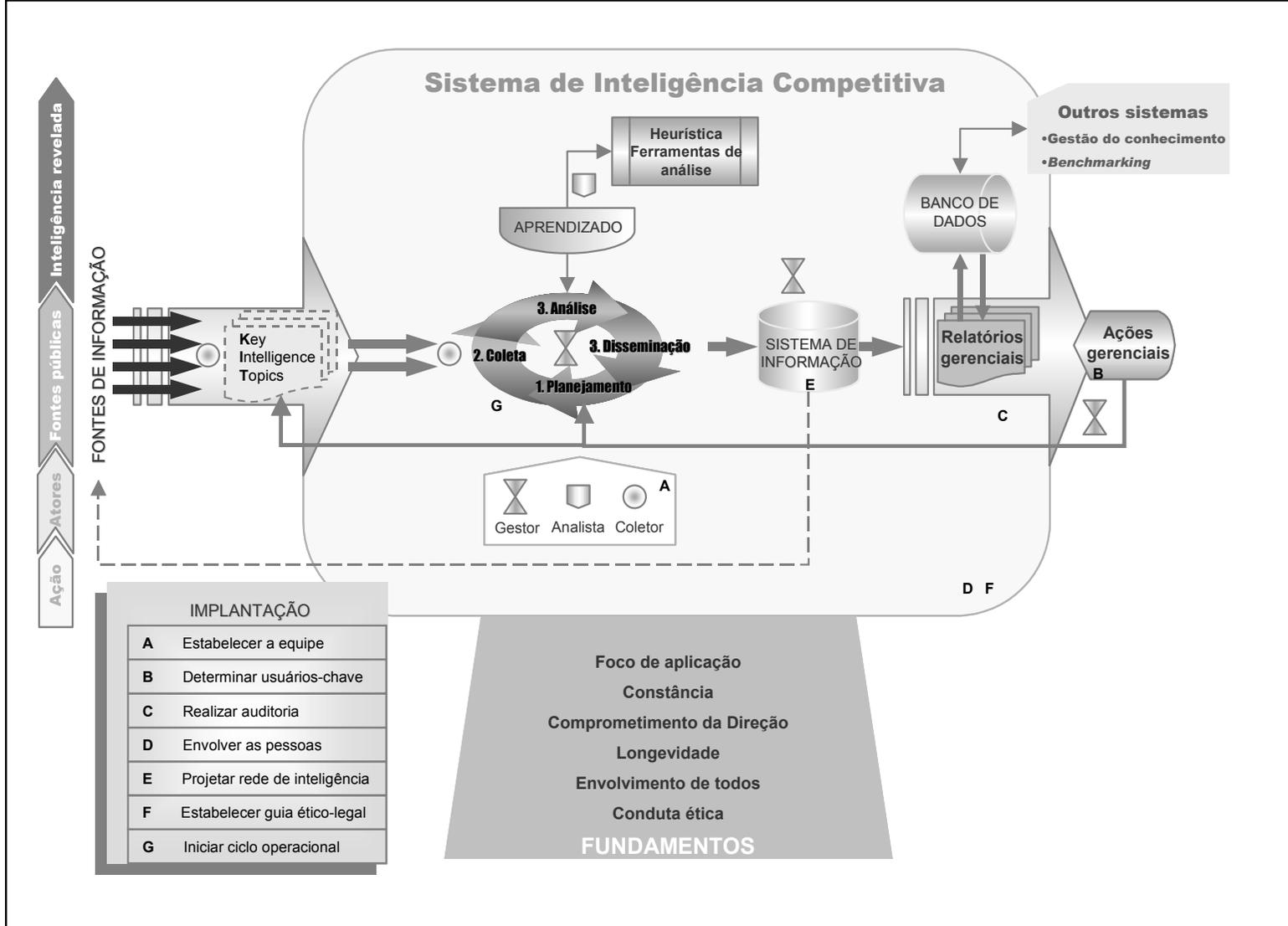
QUADRO 3.2 - Conteúdo revisado no capítulo 2 desta dissertação e sua contribuição para o sistema concebido

| Capítulo / Seção | Síntese do conteúdo da seção | Contribuição para o sistema concebido |
|---|--|---|
| 3.3 Ciclo de inteligência competitiva. | - Apresentação do ciclo de inteligência competitiva de KAHANER (1996). | - O ciclo foi incorporado ao sistema proposto. |
| 3.4 Detalhamento do ciclo de inteligência competitiva. | - Apresentação das fases de cada etapa do ciclo. | - Descrição das fases do ciclo incorporado; - Incorporação do processo KIT. |
| 3.5 Fontes de informação. | - Tipos de fontes de informação; - Elementos de informação; - Fluxo das informações. | - Descrição dos fluxos de informação no sistema. |
| 3.6 Elaboração de um sistema de inteligência competitiva. | - Apresentação de dois programas de elaboração de um sistema de inteligência competitiva; - Apresentação e detalhamento da estrutura funcional-burocrática e da estrutura cultural de sistemas de inteligência competitiva. | - Adaptação das duas estruturas apresentadas para definição das etapas de implantação do sistema de inteligência competitiva; - Proposição dos fundamentos do sistema de inteligência competitiva; - Definição da equipe de inteligência competitiva. |
| 3.7 Inteligência competitiva e desempenho organizacional. | - Inteligência competitiva dentro da organização; - Contribuições do sistema de inteligência competitiva para o desempenho organizacional. | - Base para a definição da estrutura do sistema de inteligência competitiva; - Definição da síntese das contribuições do sistema de inteligência competitiva: <i>tomada de decisão</i> . |
| 3.8 Inteligência competitiva e o sistema organizacional. | - Relação do sistema de inteligência competitiva com a gestão do conhecimento e com a aprendizagem organizacional; - Inteligência competitiva e ambiente adaptativo e com condições de complexidade. | - Relacionamento do sistema com outros processos organizacionais (por exemplo, o processo de aprendizagem organizacional e o de gestão do conhecimento). |
| 3.9 Inteligência competitiva e o processo de <i>benchmarking</i> . | - Relação do sistema de inteligência competitiva com o processo de <i>benchmarking</i> . | - Relacionamento do sistema com o processo de <i>benchmarking</i> . |
| 3.10 Métodos e ferramentas de análise para a inteligência competitiva | - Apresentação e descrição dos diversos métodos e ferramentas que auxiliam a análise em um sistema de inteligência competitiva. | - Proposição de métodos e ferramentas de análise para a etapa de análise do ciclo de inteligência competitiva; - Proposição de métodos e ferramentas de análise para as etapas de criação de inteligência do sistema de inteligência competitiva. |

Na parte inferior da Figura 3.1, estão os fundamentos do sistema. Esses fundamentos, que formam a base do sistema de inteligência competitiva, devem ser verificados e ratificados na organização antes ou durante a implantação do sistema. Os fundamentos do sistema são:

- Foco de aplicação: o sistema de inteligência competitiva deve ser mantido e utilizado para o seu foco principal – o fornecimento de inteligência aos tomadores de decisão. Como ressalta KAHANER (1996), o sistema não se trata de uma ferramenta para tudo e para todos;
- Constância: diz respeito à realização constante de avaliação crítica do sistema com o objetivo principal de aferir a funcionalidade do sistema às necessidades da organização. Além disso, deve-se também manter a constância de propósito com relação à coleta de informações, ou seja, o empenho de todos para com a coleta constante de informações pode determinar o sucesso do sistema;
- Comprometimento da Alta Administração (AA): deve haver apoio político e de recursos da alta administração da organização, não se tratando meramente de uma função de apoio;
- Longevidade: consiste na importância de se investir na manutenção do sistema em longo prazo. É possível que os primeiros resultados se tornem visíveis um ou dois anos após o início de implantação do sistema. Assim, é fundamental que a alta administração mantenha apoio constante a fim de proporcionar a estabilidade necessária ao desenvolvimento e à maturidade do sistema;
- Envolvimento de todos: a utilização do sistema é para os tomadores de decisão, contudo, todas as pessoas da organização devem estar envolvidas com o sistema, pois todas, em maior ou menor nível, mantêm contato constante com informações. Deste modo, deve-se criar uma consciência coletiva sobre a importância da informação para o sistema, distribuindo a responsabilidade para o maior número de pessoas na organização; e

FIGURA 3.1 - Sistema preliminar de inteligência competitiva



- Conduta ética: deve-se elaborar e manter um guia de conduta ética para os procedimentos do sistema de inteligência competitiva. Tal guia deve esclarecer questões como a diferença entre a inteligência competitiva e a espionagem industrial, meios de coleta de informação, métodos de análise e criação de inteligência e critérios de disseminação de inteligência.

O estabelecimento efetivo do sistema sugerido se inicia com as etapas de implantação, detalhado na Figura 3.2.

Na etapa A – estabelecer a equipe – deve-se definir uma unidade de inteligência competitiva e sua equipe: o gestor (responsável pela liderança da equipe), o analista (responsável pela análise das informações) e o coletor (responsável pela coleta de dados e informações). O gestor deve ter o apoio da alta direção organizacional e também deve dispor de canais abertos para troca de informações e conhecimento entre os diversos níveis hierárquicos da organização. Suas funções básicas compreendem: (i) coordenar o fluxo de informações e inteligência na organização; (ii) viabilizar a execução constante do ciclo de inteligência competitiva; (iii) liderar a unidade de inteligência competitiva; (iv) efetivar a execução das etapas de criação de inteligência.

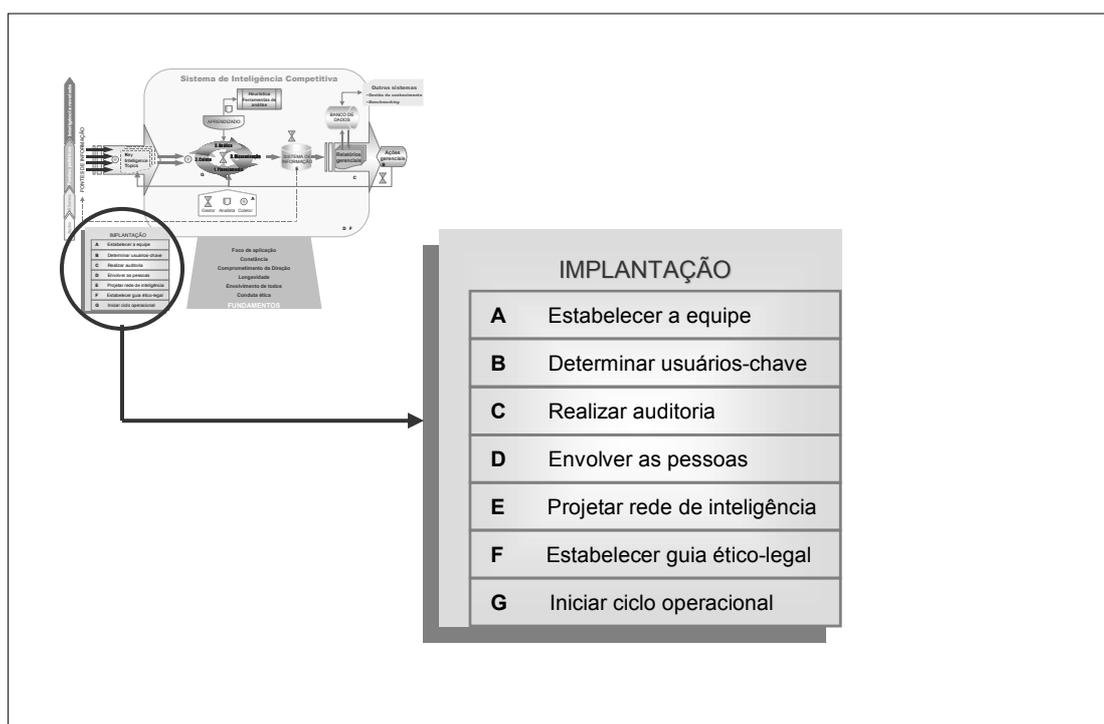


FIGURA 3.2 – Detalhamento das etapas de implantação do sistema preliminar.

A etapa B – determinar usuários-chave – é de responsabilidade do gestor, auxiliado por sua equipe. O objetivo é definir os usuários-chave – normalmente os gerentes de nível estratégico e tático – e suas necessidades de informação e inteligência. Essa identificação pode ser feita pela análise do organograma e por entrevistas dirigidas. Também podem ser solicitadas indicações da alta direção. A identificação das necessidades pode-se realizar por meio de levantamento das necessidades dos usuários-chave, via entrevistas individuais; elaboração de uma matriz das necessidades dos usuários-chave, com base nas entrevistas realizadas; definição da matriz de planejamento das necessidades dos usuários-chave, que visa estabelecer os tipos de informação, análise e inteligência que deverão ser o foco de trabalho da unidade de inteligência competitiva; e obter uma validação dos usuários-chave da inteligência competitiva.

A etapa C – realizar auditoria – visa identificar as informações e a inteligência já existentes na organização (bancos de dados, ferramentas de informações, métodos de análise de informações, análises pré-concebidas). A auditoria deve ser realizada de forma objetiva pela unidade de inteligência competitiva e pode ser realizada pelo mapeamento da inteligência na organização. Na seqüência, realiza-se a etapa D – envolver as pessoas –, também de responsabilidade da unidade de inteligência competitiva, e que consiste em criar uma consciência coletiva sobre a importância das informações e conseqüentemente do sistema de inteligência competitiva para a organização. O principal objetivo é criar uma cultura de troca de informações e de utilização da inteligência gerada na organização. Para atingir esse objetivo, a unidade de inteligência competitiva deve incentivar a troca de informações na organização, seja explicitando os benefícios decorrentes do sistema de inteligência competitiva, seja praticando ações de reconhecimento às pessoas.

A etapa E – projetar rede de inteligência – tem como objetivo definir a arquitetura da rede de troca de informações e inteligência, isto é, projetar os meios (instalações, *software*, *hardware*, pessoas, procedimentos e outros recursos) pelos quais as informações serão coletadas, armazenadas e analisadas e como a inteligência estará disponível para os tomadores de decisão. Neste projeto, deve-se buscar a integração das bases de dados da organização, assim como estabelecer uma única plataforma para

disseminação das informações, do conhecimento e da inteligência dentro da organização.

Na etapa F – estabelecer um guia ético-legal – definem-se os procedimentos sobre a conduta dos trabalhos da inteligência competitiva. O objetivo desta etapa é dar legitimidade e credibilidade às pessoas da organização, dos usuários e colaboradores do sistema até a alta administração.

Por fim, a etapa G – iniciar o ciclo operacional – visa dar início às operações do sistema de inteligência competitiva. Desta forma, iniciando-se o ciclo, a equipe de inteligência realiza o planejamento, quando são estabelecidos os KITS (*Key Intelligence Topics*).

A Figura 3.3 detalha os processos do sistema de inteligência competitiva. Na figura destaca-se o fluxo de informações – ação – atores – fontes públicas – inteligência revelada. Nesse fluxo, se encontram as fontes de informações, as quais podem entrar no sistema por meio dos itens dos KITS estabelecidos, os quais funcionam como um filtro, selecionando as informações e dados. Uma vez dentro do sistema, as informações e dados são recebidos pelo coletador que as repassa ao(s) analista(s), girando o ciclo operacional. O(s) analista(s), por sua vez, categoriza as informações e realiza as análises, utilizando heurística e aplicando ferramentas apropriadas; nesse ponto, ocorre aprendizado. As análises realizadas são repassadas ao gestor que as envia ao sistema de informação, onde são produzidos relatórios. Alguns desses relatórios podem retroalimentar os elementos de informação, de forma a incentivar a utilização da inteligência gerada e a estimular a sua atuação como coletadores de informação.

Também são gerados relatórios gerenciais, os quais são armazenados em um banco de dados que pode interagir com outros sistemas da organização. Estes relatórios ficam disponíveis para os tomadores de decisão, gerando potencialmente ações gerenciais. Com a assessoria do gestor e com a experiência adquirida pelo uso dos relatórios gerenciais e as conseqüências ações gerenciais, há o realinhamento do planejamento realizado no ciclo operacional.

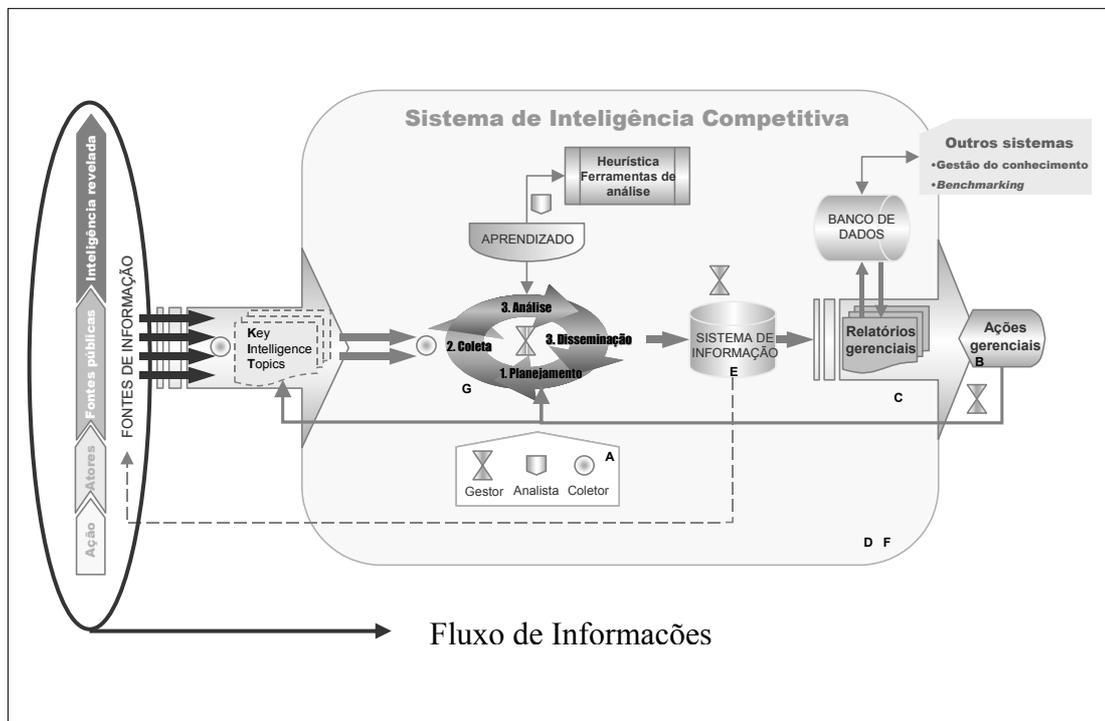


FIGURA 3.3 – Detalhamento dos processos do sistema preliminar.

3.4 Agronegócio, complexo agroindustrial e setor de insumos e bens de produção

O termo genérico agronegócio pode ser definido como o conjunto das atividades relacionadas à produção e distribuição de suprimentos agrícolas, às atividades de produção nas unidades agrícolas e àquelas relacionadas ao armazenamento, ao processamento e à distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles (MÜLLER, 1989) e (DAVIS & GOLDBERG, 1957).

Os resultados de um estudo feito por GUILHOTO et al. (2000) mostram o papel fundamental que o agronegócio brasileiro tem desempenhado na economia nacional, detalhando a composição das fontes geradoras dos dividendos. Em termos numéricos, STEFANELO (2002), argumenta que o agronegócio é o maior negócio mundial e brasileiro. No mundo, representa a geração de cerca de R\$ 18 trilhões ao ano e, no Brasil, em torno de R\$ 500 bilhões ao ano, ou 30% do PIB. Com dados mais recentes, CNA (2005) registra que, em 2004, o agronegócio brasileiro atingiu a marca de R\$ 533,98 bilhões, representando 30% do PIB brasileiro. RODRIGUES (2004),

afirma que em 2003 o agronegócio foi responsável por 44% do total das exportações brasileiras e por cerca de 37% dos empregos gerados no Brasil.

Esses números mostram a participação do agronegócio na composição do total produzido no país e, em decorrência, a grande importância desse setor para a economia brasileira.

De forma mais específica, pode-se observar algumas tendências do agronegócio. BOCCHETTO (2001), relatando acerca do agronegócio em nível mundial, ressalta a necessidade atual de maior coordenação econômica, tecnológica e logística para esse segmento e afirma que, no âmbito de competitividade, o agronegócio deve buscar a melhoria do processo de inovação tecnológica. Por sua vez, PINAZZA et al. (2001), ao se referirem sobre a importância da competitividade no agronegócio brasileiro, salientam três tendências atuais: (i) direcionamento das atividades produtivas às necessidades de mercado; (ii) aprimoramento tecnológico de produtos, de processos e de sistemas de informação; e (iii) orientação por processos das atividades produtivas. Esses três aspectos encerram, particularmente, a importância crescente das informações para a competitividade do agronegócio nacional.

Para uma compreensão contextualizada, essas macrotendências do agronegócio devem ser analisadas no nível dos elementos formadores do chamado complexo agroindustrial. O conceito de complexo agroindustrial pode ser definido como a totalidade das atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, atividades essas exercidas por diferentes setores constituídos, desde empresas de suprimentos de insumos e fazendas até empresas de processamento, de atacado e varejo (BATALHA & SILVA, 2001). Segundo ARAÚJO et al. (1990), o complexo agroindustrial é composto por quatro grandes setores: (i) fornecedores de insumos e bens de produção; (ii) produção agropecuária; (iii) armazenamento, processamento e transformação; e (iv) distribuição e consumo. A Figura 3.4 representa e exemplifica o complexo agroindustrial.

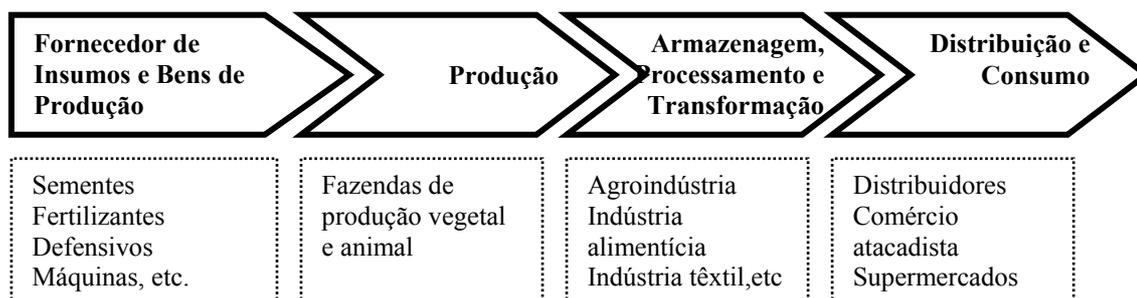


FIGURA 3.4 - Complexo agroindustrial e exemplos. Adaptado de ARAÚJO et al. (1990).

O primeiro setor do complexo agroindustrial é o de fornecedores de insumos e bens de produção, constituído basicamente por empresas da indústria química (defensivos, fertilizantes, medicamentos etc.), pela indústria de maquinários e mecânica (tratores, colhedoras, implementos etc.) e pela agroindústria (sementes, rações etc.). De acordo com ARAÚJO et al. (1990), observa-se uma grande modernização das empresas representantes desse setor, tanto no que se refere às tecnologias industriais como nas tecnologias administrativas. Nesse setor, incluem-se as empresas multinacionais, grande parte delas oriundas de processos de fusão e aquisição, determinando um segmento altamente concentrado. Considerando-se a estreita relação das empresas desse setor com as áreas de química e biotecnologia, observa-se também uma tendência crescente na produção de produtos transgênicos e genéricos.

O segundo setor, representado por fazendas de produção vegetal e animal, caracteriza-se pelo uso crescente de novas tecnologias, tais como, por exemplo, a agricultura de precisão e a inseminação artificial.

O terceiro setor, armazenagem, processamento e transformação, é o responsável pela transformação dos produtos agropecuários em produtos elaborados. Uma das características desse setor é o grande potencial de agregação de valor aos seus produtos e também o emprego de tecnologia avançada na produção e no gerenciamento organizacional. Em função de diversos fatores, entre eles a concentração industrial e a competição pelo *market share*, há uma grande concorrência entre as empresas.

O quarto setor corresponde à distribuição e ao consumo dos produtos elaborados pelo terceiro grupo do complexo agroindustrial. É um setor de grande importância devido, sobretudo, ao estreito contato que mantém com os consumidores finais. Dentre as principais características desse setor, destacam-se o crescimento das

opções de produtos oferecidos aos consumidores finais e a consolidação de grandes varejistas como os principais pontos de venda dos produtos.

Diante dessa visão setorizada do complexo agroindustrial, deve-se salientar que esses quatro grandes setores se relacionam de forma coordenada, mantendo entre si basicamente três fluxos distintos: o de insumos e produtos, o de capital e o de informações. A dinâmica desses três fluxos determina o grau de competitividade e coordenação do complexo agroindustrial (NEVES, 2000 e STEFANELO, 2002). Especificamente, o fluxo de informações desempenha um papel fundamental na competitividade e na coordenação, constituindo o elemento básico dos tomadores de decisão do todo o complexo (FORSTER & ERVEN, 1981).

GUILHOTO et al. (2000) afirmam que o setor de produção agrícola pode ser considerado o divisor do complexo agroindustrial. Desta forma, a montante desse setor encontra-se o setor de insumos e bens de produção e a jusante do setor de produção agrícola, encontra-se o setor de armazenamento, processamento e transformação, e o de distribuição e consumo.

Especificamente, o setor a montante da produção agrícola desempenha o papel de núcleo de difusão de novas tecnologias para o complexo agroindustrial. As tecnologias desenvolvidas pelos segmentos industriais correspondentes a esse setor visam a modernização e o aumento da produtividade das atividades correspondentes à produção agrícola (segundo setor). Este incremento, por sua vez, contribui para a redução de custos de processamento e melhoria das características dos produtos (terceiro setor), alinhando tais objetivos às preferências dos consumidores finais (quarto setor) (ARAÚJO et al. 1990).

Constata-se, portanto, que o setor de insumos e bens de produção exerce um papel fundamental para melhoria da produtividade do complexo agroindustrial como um todo, representando um grupo com grande poder de investimento e altamente competitivo. Para DELGADO (1985) e MÜLLER (1989), esse setor é o centro gerador de mudanças na base técnica de produção agrícola, sendo o responsável direto pelas inovações que serão adotadas pelos meios de produção dos demais setores do complexo agroindustrial.

O setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial é constituído basicamente pelos seguintes segmentos industriais (ARAÚJO ET AL.,

1990): sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, máquinas agrícolas, defensivos animais, rações e genética animal. FURTUOSO (1998) observa que, a montante, o setor de insumos e bens de consumo apresenta uma decrescente participação relativa no PIB brasileiro, porém com a importante função de difusor de novas tecnologias. Por outro lado, a jusante, há os setores de armazenamento, processamento e transformação e de distribuição e consumo, com uma crescente participação relativa no PIB brasileiro, impulsionado pela crescente demanda dos consumidores finais.

3.5 Descrição geral da organização estudada

Considerando o âmbito estratégico do tema pesquisado, a organização estudada determinou que seria permitida apenas uma descrição geral da empresa, de modo, a não evidenciar a sua identidade. Procurando seguir essa determinação, realizou-se nesta seção apenas uma descrição sumária da organização estudada.

A organização é uma empresa multinacional de grande porte, estando posicionada entre os líderes de mercado onde atua. Possui um amplo portfólio de produtos, atendendo os produtores das principais culturas brasileiras, perenes e anuais, o que determina um alto volume de vendas durante o ano todo. Como participante do setor de insumos e bens de produção, investe em pesquisa de base e aplicada, visando inovações em seus produtos e serviços, importantes para a sua competitividade.

Como as demais organizações do setor, seus negócios podem sofrer alterações em função de mudanças nas variáveis macroeconômicas, nas relações com os fornecedores e nas regulamentações governamentais.

Visando estreitar o relacionamento com seus clientes e também seguindo um padrão de conduta das demais organizações do setor, a empresa realiza e participa de diversos encontros – dias de campo, palestras, congressos – com os produtores. Esses encontros visam, de forma geral, orientar os clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos e desenvolver o relacionamento com eles.

3.6 Concepção do sistema de inteligência competitiva para a organização estudada

Tendo-se como base o sistema de inteligência competitiva apresentado na seção 3.3 deste capítulo e as reuniões e discussões realizadas durante os seminários da pesquisa-ação, foi feita a adaptação desse sistema, considerando-se as características

da organização estudada, o que resultou na concepção do sistema apresentado na Figura 3.5. Ressalta-se que a adaptação realizada consistiu basicamente em i) estabelecer a equipe responsável pelo sistema; ii) definir as fontes de informação e os elementos envolvidos; iii) estabelecer os componentes estruturais do sistema para os fins requeridos; iv) estabelecer o meio e a periodicidade de coleta, análise e disseminação da inteligência criada; v) adaptar e detalhar o processo de análise; vi) detalhar as etapas de implantação do sistema; e vii) demonstrar a incorporação dos fundamentos do sistema.

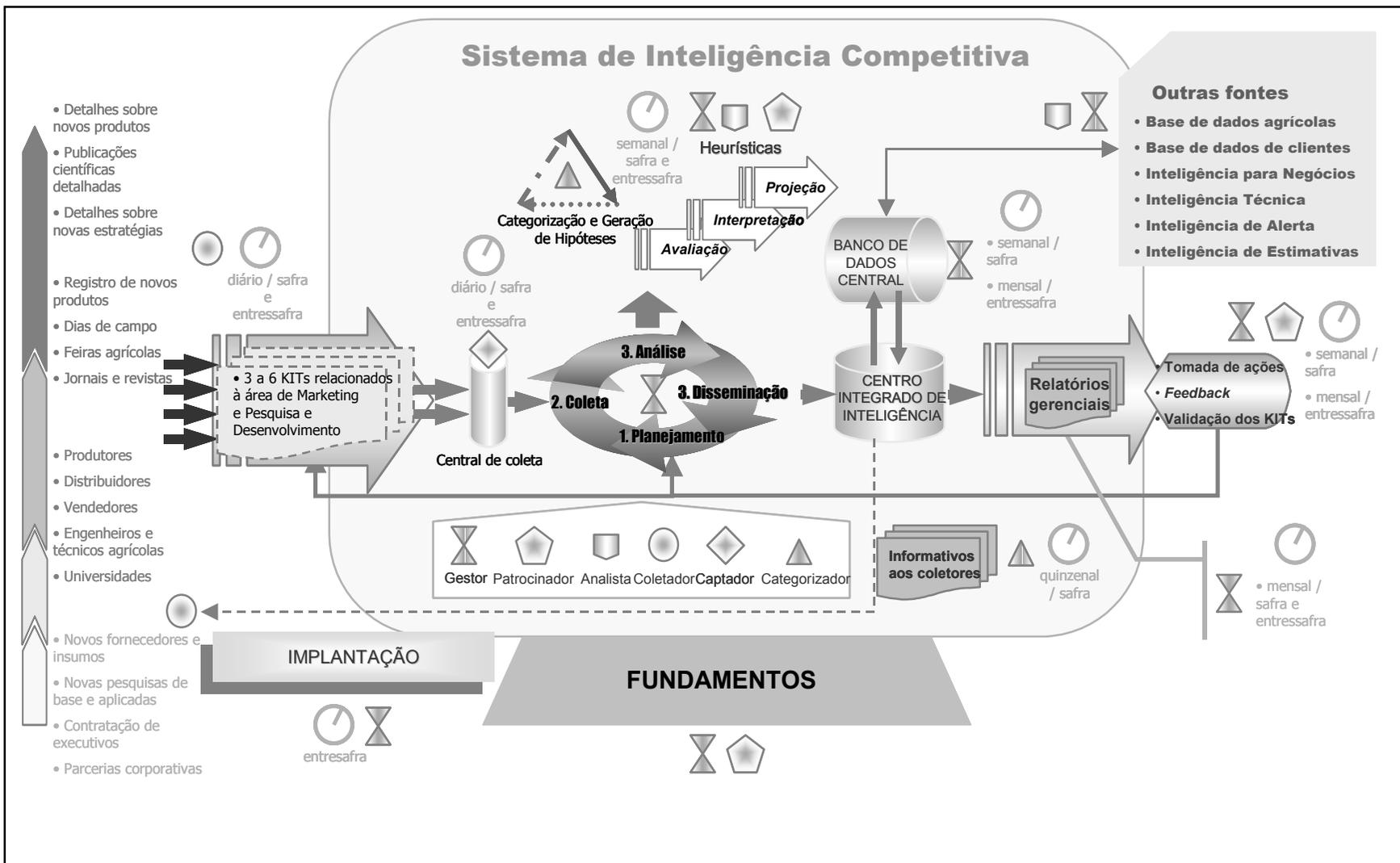
Para a adaptação do sistema de inteligência competitiva, a primeira tarefa foi o estabelecimento da equipe responsável pelo sistema. Em relação ao sistema preliminar, foram criados mais três papéis: o patrocinador, alguém com função estratégica ou tática e que é o responsável pela definição dos KITS; o captador, responsável pelo recebimento e registro de dados e informações; e o categorizador, responsável pela contextualização dos dados.

Na Figura 3.6, representa-se, em um detalhamento da Figura 3.5, o fluxo de informações externas. Esse fluxo inicia-se com as ações correntes no ambiente externo à organização, sendo apresentadas como exemplos, o surgimento de novos fornecedores e insumos, novas pesquisas de base e aplicadas e relacionadas à área agrícola, contratação de novos executivos pela concorrência e a realização de parcerias corporativas, tais como aquisições e fusões.

Na eminência da execução dessas ações, os atores envolvidos – tais, como, produtores, distribuidores, vendedores, engenheiros e técnicos agrícolas e universidades – podem fazer o papel de fontes de informações, primárias ou secundárias.

Conforme as ações são executadas, as informações que até então eram de domínio restrito, de posse de alguns atores apenas, passam a ser públicas, sendo veiculadas por diversos meios, tais como registros de novos produtos agrícolas, realização de dias de campo, participação em feiras agrícolas e publicações em jornais e revistas. Com a divulgação e com o conhecimento público das informações, tem-se a inteligência revelada que, no caso da organização em estudo, poderia ser detalhes sobre novos produtos lançados, publicações científicas detalhadas a respeito de novas tecnologias ou o detalhe de novas estratégias da concorrência.

FIGURA 3.5 - Sistema adaptado de inteligência



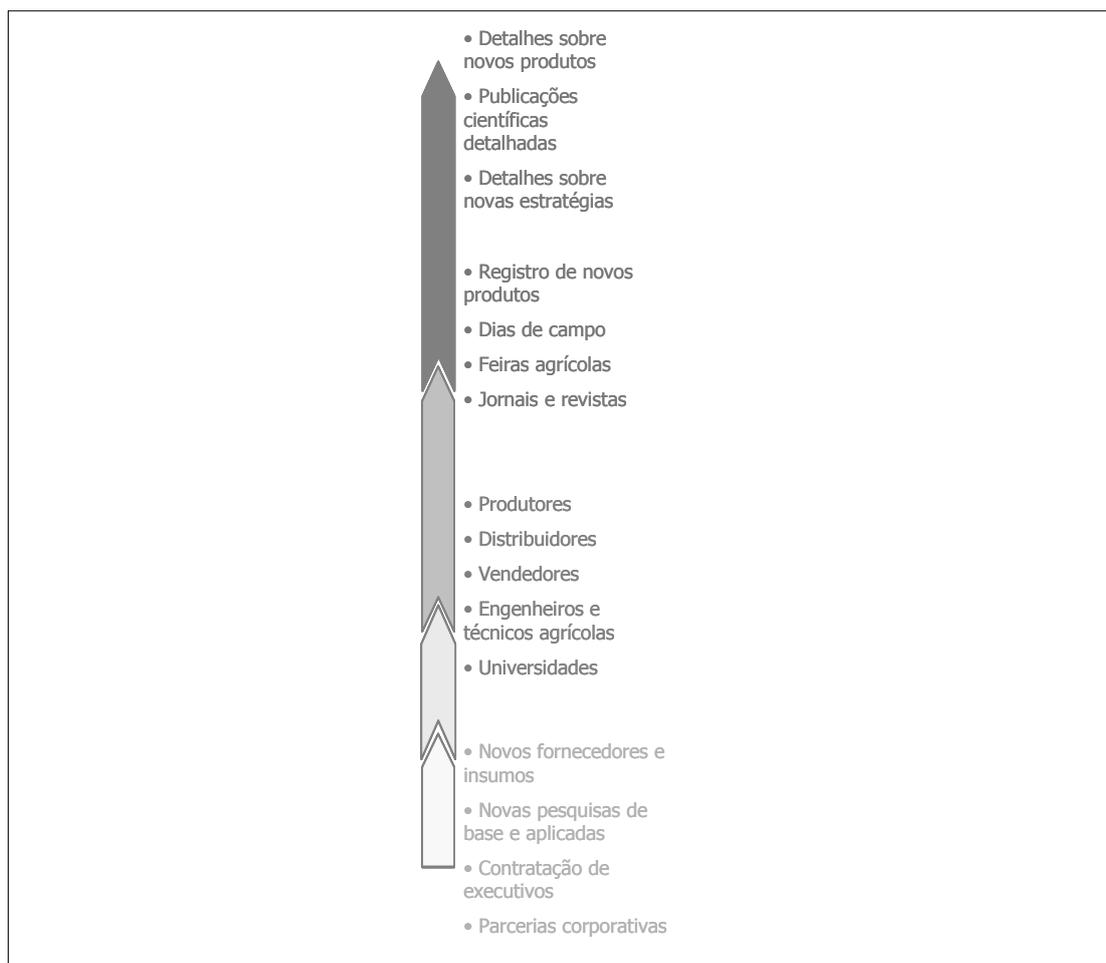


FIGURA 3.6 – Detalhamento do fluxo de informações do sistema adaptado .

Tomando-se como base o fluxo de informações e a organização em estudo, foram definidas como fontes os atores e as fontes públicas, representados respectivamente, por vendedores, distribuidores, fornecedores e produtores e por informações veiculadas em feiras, congressos, dias de campo, jornais e revistas. Os atores, considerados fontes primárias, foram representados por colaboradores da empresa e as fontes públicas, consideradas fontes secundárias, foram obtidas por meio de pesquisa, realizada por outros dois colaboradores.

Atendendo-se uma necessidade da organização, mencionada na seção 3.2 desta dissertação, definiu-se que o período de frequência para coleta deve ser diário, tanto na safra quanto na entressafra.

Outro detalhamento da Figura 3.5, ilustrado pela Figura 3.7, apresenta os KITS, fundamentais para seleção e priorização das informações que entrarão no sistema.

No caso da organização estudada, os KITs devem ser definidos na etapa planejamento do ciclo operacional de inteligência, com base nas necessidades dos tomadores de decisão. Definiu-se ainda que o número de KITs deve estar entre 3 e 5, os quais devem abranger assuntos das áreas de Marketing e/ou Pesquisa e Desenvolvimento.

Na Figura 3.7, observa-se também que os dados e informações coletados serão repassados a uma central de coleta, onde uma equipe de captadores, os receberá e os registrará em uma base informatizada. Esse repasse de dados e informações poderá ser feito tanto por telefone como por correio eletrônico.

A Figura 3.8, detalha da Figura 3.5, o ciclo operacional que corresponde ao elemento central do sistema. Para operacionalizá-lo, como mencionado anteriormente, foi estabelecida uma equipe de inteligência, composta por um gestor, por três patrocinadores, por uma equipe de coletadores, por uma equipe de captadores, por um categorizador e por dois analistas.

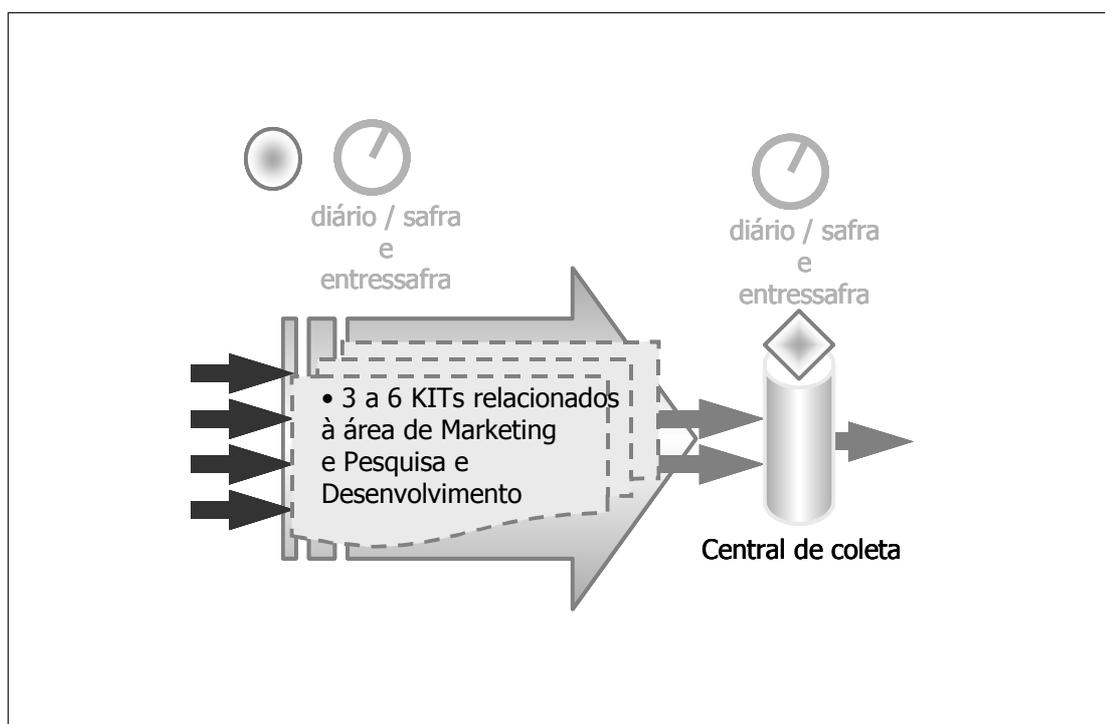


FIGURA 3.7 – Detalhamento do processo de coleta do sistema adaptado.

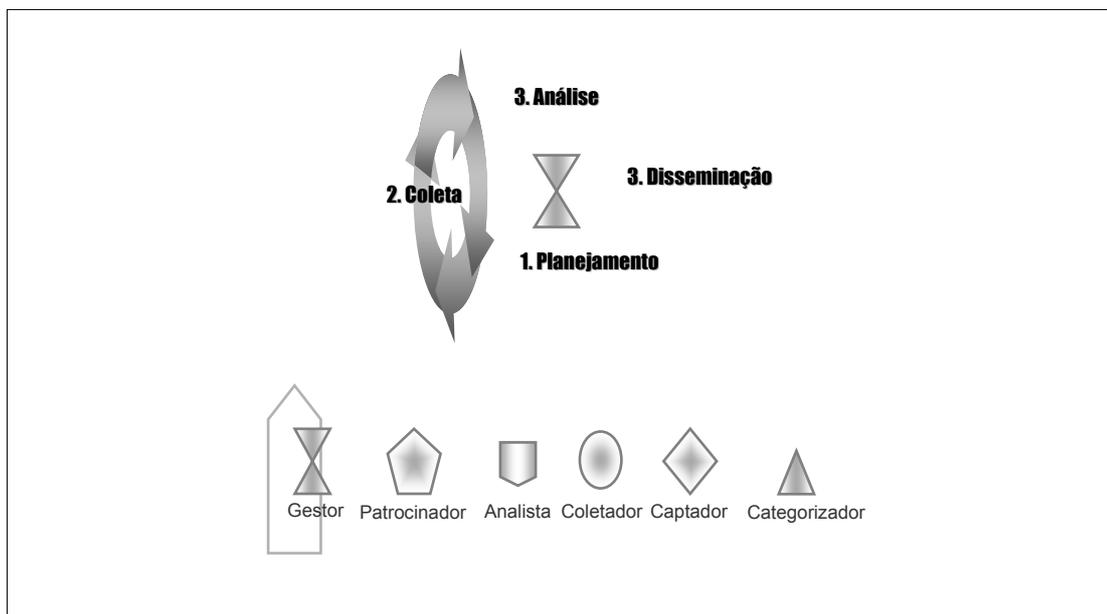


FIGURA 3.8 – Detalhamento do ciclo operacional de inteligência e da equipe do sistema adaptado.

A Figura 3.9 que detalha a etapa de análise da Figura 3.5, apresenta os dois principais processos para a geração de inteligência.

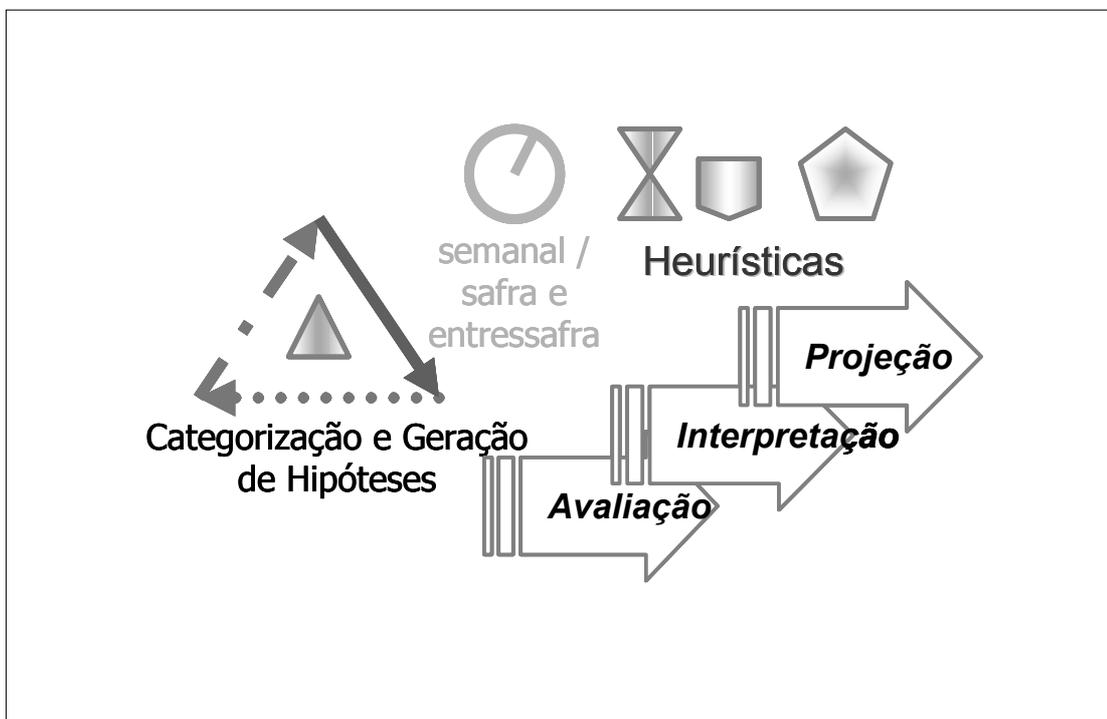


FIGURA 3.9 – Detalhamento dos processos de análise do sistema adaptado.

Na adaptação do sistema à organização estudada, foram definidos dois processos de análise. Como se observa na Figura 3.9, o primeiro deles corresponde à categorização e geração de hipóteses e a responsabilidade está a cargo do categorizador. Nesse processo, os dados e informações repassados pela central de coleta serão contextualizados e agrupados. A partir desses agrupamentos deverão ser elaboradas hipóteses sobre possíveis ações da concorrência. Com base nessas informações e hipóteses, será executado um processo heurístico. Durante esse processo, inicialmente será realizada pelos patrocinadores uma avaliação das informações e hipóteses geradas. A seguir, o gestor, os patrocinadores e os analistas deverão realizar uma interpretação da avaliação. Finalizando o processo, os analistas realizarão projeções de cenários. Para a execução dessas projeções serão empregadas algumas ferramentas de análise, tais como técnicas estatísticas, cadeia de valor e citação de patentes. Também seguindo as orientações da organização, estabeleceu-se que os processos de análise serão semanais, tanto na safra quanto na entressafra.

Considerando-se outro detalhamento da Figura 3.5, apresentado pela Figura 3.10, observa-se o processo da disseminação da inteligência criada pelos processos de análise.

A responsabilidade pela disseminação será do gestor de inteligência. Para auxiliar o processamento e distribuição da inteligência, será criada, na organização em estudo, o Centro Integrado de Inteligência. Esse centro será gerido pelo gestor de inteligência e terá como finalidade integrar toda a inteligência gerada, elaborar todos os relatórios de inteligência e distribuí-los.

Conforme determinado pela organização, definiu-se que serão elaborados dois tipos de relatórios, os informativos e os gerenciais. O escopo dos relatórios informativos se refere à inteligência não consolidada, ou seja, àquela em que houve apenas citação de aspectos relevantes rotineiros, sem uma análise mais aprofundada, sendo que serão destinados aos coletadores, como forma de *feedback* pela ação de coleta. Os relatórios informativos são gerados e distribuídos apenas na safra, quinzenalmente.

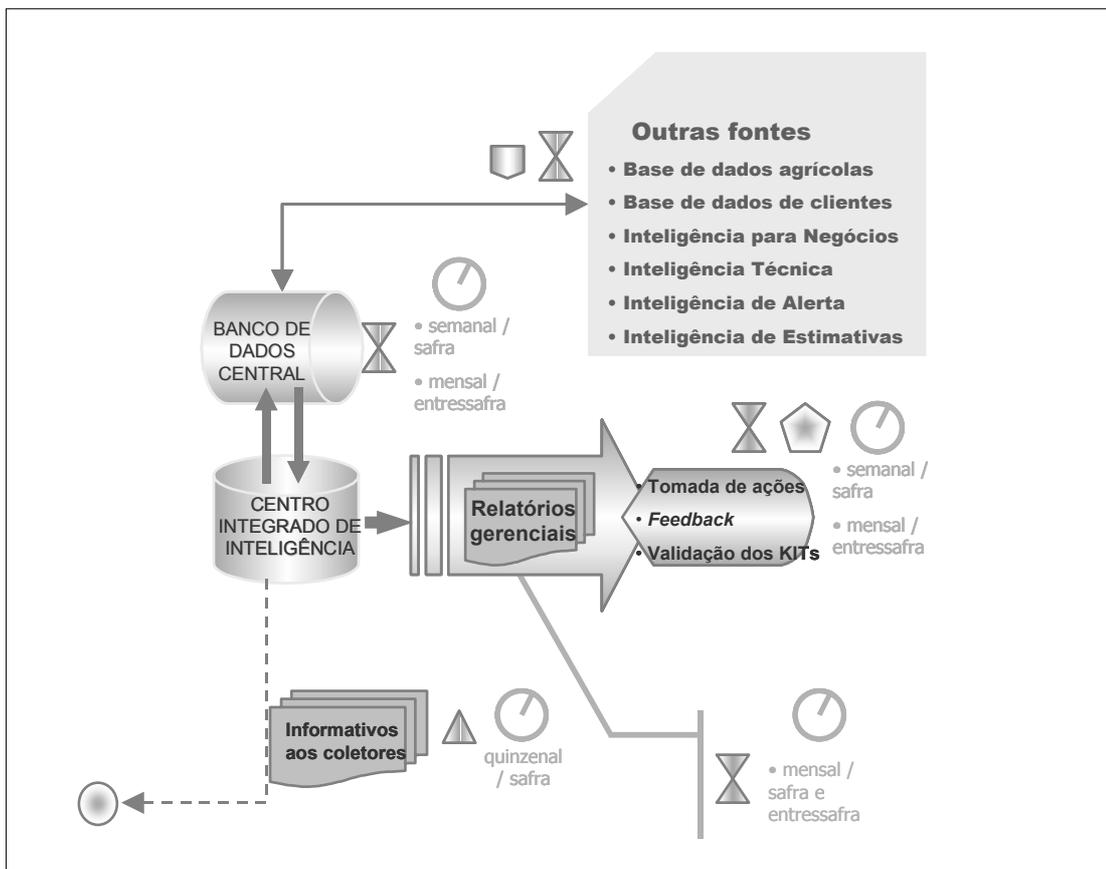


FIGURA 3.10 – Detalhamento do processo de disseminação de inteligência do sistema adaptado.

Quanto aos relatórios gerenciais, o seu escopo corresponde à inteligência consolidada, referente ao âmbito estratégico e tático e com parâmetros analíticos consistentes, sendo destinados aos tomadores de decisão, cuja periodicidade será semanal na safra e mensal na entressafra. A princípio, o envio de relatórios gerenciais será restrito aos patrocinadores e outros tomadores de decisão das áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento.

Ao utilizar os relatórios gerenciais, os patrocinadores e gerentes de fato aplicarão a inteligência criada e, portanto, poderão avaliar a eficácia da mesma, e, assim, retroalimentar o sistema, de modo a reivindicar ou realinhar itens no planejamento do ciclo operacional de inteligência. Na organização estudada, definiu-se que mensalmente haverá uma reunião do gestor com os patrocinadores e gerentes que utilizam os relatórios de modo a realizar a retroalimentação. Com essa retroalimentação, poderá ocorrer a redefinição dos itens dos KITS. Outra responsabilidade muito

importante dos patrocinadores e gerentes que utilizarão a inteligência será o *feedback* aos coletadores com relação às ações tomadas.

O Quadro 3.3 apresenta algumas características internas e externas da organização estudada e as decorrentes características do sistema, estabelecidas com a adaptação do mesmo.

QUADRO 3.3 - Características da organização estudada e do sistema a ela adaptado.

| Características da organização | Adaptação | Características do sistema |
|--|-----------|---|
| - Fluxo rápido das informações externas | → | - Agilidade na coleta de informações |
| - Forte atuação dos atores | → | - Atores como importantes fontes de informações |
| - Alta competitividade | → | - KITS com escopo estratégico |
| - Negócios dinâmicos | → | - Coletas diárias e análise semanal das informações |
| - Maior volume de informações na safra | → | - Relatórios semanais na safra e mensais na entressafra |
| - Grande volume de informações | → | - Centro Integrado de Inteligência |
| - Atores (fontes) com necessidade de informações | → | - Relatórios informativos mensais durante a safra |
| - Base de dados agrícolas e de clientes | → | - Base de Dados Central para integração das informações |
| - Necessidade de resposta rápida ao mercado | → | - <i>Feedback</i> periódico para realinhamento do planejamento no ciclo operacional |

Com relação a implantação do sistema, constatou-se a necessidade de se estabelecer todas as etapas sugeridas pelo sistema genérico, detalhando-se, contudo, cada uma dessas etapas. O Quadro 3.4 apresenta as ações sugeridas para cada etapa de implantação.

Com relação aos fundamentos do sistema, todos foram considerados importantes para a organização. Para a incorporação desses fundamentos sugeriu-se que eles fossem adotados concomitantemente à implantação do sistema. O Quadro 3.5 resume as formas sugeridas de incorporação dos fundamentos pela organização estudada.

QUADRO 3.4 - Etapas de implantação e respectivas ações sugeridas.

| Etapa de implantação | Ações sugeridas |
|--|--|
| A Estabelecer a equipe | <ul style="list-style-type: none"> - Definição do gestor - Definição da unidade de inteligência competitiva - Definição do coletador e dos analistas - Reunião da equipe com a Alta Administração - Definição do escopo, dos objetivos, da forma de funcionamento e dos resultados esperados do sistema de inteligência |
| B Determinar usuários-chave | <ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos gerentes usuários da inteligência - Levantamento das necessidades de inteligência - Definição do esboço dos KITS pela equipe de inteligência - Validação do esboço dos KITS com os gerentes |
| C Realizar auditoria | <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das ferramentas de informação e inteligência existentes na organização - Mapeamento das ferramentas levantadas - Definição do nível de autonomia das ferramentas |
| D Envolver as pessoas | <ul style="list-style-type: none"> - Preparação de palestras e material de apoio para divulgação do escopo, dos objetivos, da forma de funcionamento e dos resultados esperados do sistema de inteligência - Realização de palestras para todas as pessoas envolvidas da organização |
| E Projetar rede de inteligência | <ul style="list-style-type: none"> - Definição das bases intercambiáveis de informações - Elaboração do projeto da rede de troca de informações e inteligência - Implantação da rede projetada |
| F Estabelecer um guia ético-legal | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração dos procedimentos e normas ético-legais - Treinamento de todas as pessoas participantes do sistema |
| G Iniciar o ciclo operacional | <ul style="list-style-type: none"> - Realização do planejamento inicial - Definição dos KITS - Início da coleta de informações |

QUADRO 3.5 - Formas de incorporação dos fundamentos pela organização estudada.

| Fundamentos | Formas de incorporação |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Comprometimento da Alta Administração</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Com o apoio constante à equipe por meio de documentos, divulgação do sistema e distribuição recursos - Pelo incentivo direto aos colaboradores do sistema - Com a participação na definição dos KITS |
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Foco de aplicação</i> - <i>Constância</i> - <i>Longevidade</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Pelo apoio constante da Alta Administração - Com base na definição do escopo, nos objetivos e nos resultados esperados do sistema de inteligência - Pela participação ativa dos gerentes na definição dos KITS - Pela divulgação dos resultados obtidos (relatórios informativos e gerenciais) |
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Envolvimento de todos</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Por meio de palestras sobre o sistema - Com a participação no sistema (como coletadores, usuários ou colaboradores) |
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Conduta ética</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Pela prática do guia ético-legal - Pelas avaliações periódicas do sistema |

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como mencionado no Capítulo 1, o objetivo deste trabalho de pesquisa foi conceber um sistema de inteligência competitiva adaptado às características de uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial. A busca desse objetivo se realizou por meio de uma revisão bibliográfica e pela prática da pesquisa-ação conduzida em uma organização do referido setor do complexo agroindustrial.

Com relação à revisão bibliográfica, realizou-se uma revisão bibliográfica abrangente sobre o tema inteligência competitiva, procurando definir os principais elementos desse tema, de forma a balizar a concepção do sistema. O resultado da revisão realizada foi apresentado no Capítulo 2. As duas primeiras seções desse capítulo, foram elaboradas com o intuito de se definir o tema inteligência competitiva, discutindo-se inicialmente a diferença entre dados, informação, conhecimento e inteligência e passando-se, a seguir, à discussão do conceito propriamente dito. Optou-se, então, pela apresentação de algumas abordagens de autores da área de informações. No caso do conceito de inteligência competitiva, verificou-se uma grande variedade conceitual encontrada na bibliografia, optando-se em apresentar as visões de diversos autores referentes ao tema.

Na seqüência do Capítulo 2, apresentou-se o ciclo de inteligência competitiva de KAHANER (1996) que, pela objetividade e pelo caráter pragmático do ciclo, se mostrou muito apropriado, tendo sido adotado integralmente no sistema de inteligência competitiva concebido.

A seguir, no mesmo capítulo, foram apresentadas as diversas fontes de informação de um sistema de inteligência competitiva e o seu fluxo. Dessa seção pôde-se inferir os meios e as formas de captura de informações para o sistema concebido. Na seção seguinte foi discutida a elaboração de um sistema de inteligência competitiva. A discussão centrou-se em duas abordagens, ou formas, de se elaborar um sistema de inteligência competitiva, a de SAMMON et al. (1984) e a de FULD (1995). A importância dessa discussão realizada é evidenciada no sistema concebido, onde se utilizou um híbrido conceitual das duas abordagens.

Nas seções 2.7 e 2.8 do Capítulo 2, foram feitas duas breves discussões, abordando, respectivamente, inteligência competitiva e desempenho organizacional e inteligência competitiva e sistema organizacional. Ambas foram realizadas no intuito de se estabelecer o posicionamento do sistema de inteligência competitiva no âmbito organizacional. Na seqüência, na nona seção do capítulo, foi discutida a diferença entre inteligência competitiva e o processo de *benchmarking*. Baseando-se em CAMP (1993) e KAHANER (1996) foram estabelecidos os limites entre os dois conceitos, os quais foram resumidos adequadamente em um quadro da seção.

Na décima e última seção do Capítulo 2 foram apresentados, a título de exemplo, alguns métodos e ferramentas de análises disponíveis para um sistema de inteligência competitiva. A descrição desses métodos e ferramentas foi bastante sumarizada, visto que o foco do estudo realizado não é o detalhamento dos mesmos.

Considerando-se a quantidade relevante de autores citados ligados ao tema estudado e o adequado detalhamento dos tópicos abordados, o Capítulo 2, como um todo, representou o referencial básico para a concepção do sistema de inteligência competitiva.

Tendo-se como base a revisão bibliográfica, realizou-se o estudo de campo, balizado pelo método de pesquisa-ação sugerido por THIOLENT (2002). Esse método, descrito nas duas primeiras seções do Capítulo 3, mostrou-se plenamente adequado às necessidades da pesquisa realizada. Considerando-se o objetivo da pesquisa – concepção de um sistema de inteligência competitiva adaptado a uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial – a adequação do método verificou-se na medida em que ele permitiu uma interação estreita entre o pesquisador e suas bases teóricas (revisão bibliográfica) e o objeto de estudo (a organização e, por conseguinte, seus colaboradores). Tal interação acrescida da sistematicidade característica do método adotado, foi fundamental para a experimentação necessária para a concepção e adaptação do sistema.

Assentando-se na revisão da literatura realizada, no método de pesquisa adotado e nos resultados obtidos, a hipótese apresentada – “*com base na literatura pertinente e na caracterização de um determinado setor e das necessidades e especificidades de uma organização desse setor, pode-se conceber um sistema de inteligência competitiva adaptado a essa organização*” – mostrou-se plenamente válida.

O principal resultado obtido, apresentado no Capítulo 3, foi a concepção do sistema de inteligência competitiva para a organização estudada. O sistema concebido reuniu, com base na literatura pesquisada, elementos híbridos que permitiram tanto a definição de elementos estruturais e conjunturais do sistema, como também a definição dos seus fundamentos e das etapas para a sua implantação. Com mencionado anteriormente, o sistema concebido também incorporou o ciclo de inteligência competitiva de KAHANER (1996) e se definiu o conteúdo em função das necessidades e especificidades da organização.

Baseando-se nas reuniões e discussões realizadas após a concepção do sistema, verificou-se junto aos colaboradores da organização a adequação desse sistema às necessidades organizacionais. Esse fato é justificado pela intenção expressa da organização em se implantar o sistema concebido e adaptado a ela.

Os resultados secundários foram:

- a) Concepção de um sistema genérico de inteligência competitiva, apresentado na seção 3 do Capítulo 3. Serviu como ponto de partida para a adaptação às necessidades da organização estudada. Esse sistema genérico pode, mediante adequada adaptação, servir de modelo para outras organizações de outros setores do complexo agroindustrial; e
- b) Descrição dos elementos do sistema de inteligência competitiva, do seu fluxo operacional e das etapas de implantação, detalhados nas seções 3 e 6 do Capítulo 3.

Durante e após a elaboração desta dissertação de mestrado, observou-se alguns temas que poderiam ser explorados em outros estudos. A título de sugestão de pesquisa, podem ser citadas as seguintes propostas:

- a) Implantação do sistema concebido na organização e a avaliação do sistema. Com isto poder-se-á detalhar o sistema e ajustá-lo às necessidades práticas da organização;
- b) Concepção de outros sistemas de inteligência competitiva para outros setores do complexo agroindustrial, ou mesmo para outras áreas da economia. Trata-se de uma sugestão importante, considerando-se o

número reduzido de estudos sobre sistemas aplicados de inteligência competitiva;

- c) Realização de estudos relacionando-se o tema “*inteligência competitiva*” aos temas “*autopoise*”, “*caos e complexidade*” e “*gestão do conhecimento*”. Tais estudos poderiam explorar novos potenciais de atuação estratégica para as organizações que atuam em um ambiente dinâmico e competitivo, orientado cada vez mais por informações e inteligência de negócios.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para ressaltar a importância do tema informação e inteligência para as organizações e, sobretudo, para auxiliar a difusão da inteligência competitiva para áreas como o agronegócio que, apesar da sua importância econômica, ainda requer algum crescimento no âmbito competitivo. Para os acadêmicos, em especial, que o estudo realizado sirva como inspiração e contribuição para pesquisas relacionadas ao tema.

5 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial – o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990. 238p.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O. (coordenador). **Gestão Agroindustrial: GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 2001. 2ª ed., vol. 1, p. 23-63.

BLANCO, S.; CARON-FASAN M.; LESCA, H. Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within Organizations. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, vol. 1, n. 1, p. 80-92, Spring 2003.

BOCCHETTO, R.M. **Nuevas demandas y desafíos del sistema agroalimentario y agroindustrial en el Mercosur ampliado**: opciones para la integración tecnológica. Montevideo: PROCISUR, 2001, 16p. (papers).

CALOF, J. **Increasing your CIQ: The competitive Intelligence Edge**. (The 1998 Economic & Technology Development Journal of Canada - online). Disponível em <<http://www.edco.on.ca/journal/item22.htm>>. Acessado em 10/10/2004.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993. 250p.

CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil). **Notícias – Março 2005**. Disponível em <www.cna.org.br/cna/publicacao>. Acessado em 20/03/2005.

COSTA, P. M. **Investigação das relações entre as características das organizações de aprendizagem e os elementos da gestão da qualidade**. São Carlos, 2002, 108p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos.

COMBS, R. E. **The competitive intelligence handbook**. Metuchen: Ed Scarecrow, 1992. 187p.

COTTRILL, K. Turning competitive intelligence into business knowledge (Special Focus: Marketing Strategies). **Journal of Business Strategy**, vol. 19, n. 4, p. 27-31, 1998

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2002. 316p.

- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University Press, 1957. 135p.
- DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 240p.
- DELGADO, G. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: Ícone, 1985. 240p.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1989. 287p.
- DOU, H. **Veille technologique et competitive: l'intelligence économique au service de développement industriel**. Paris: Dunod, 1995. 234p.
- DUGAL, M. CI Product Line: A tool for enhancing user acceptance of CI. **Competitive Intelligence Review**. Vol. 9,n. 2, p.17-25, summer 1998.
- DU TOIT, A.S.A. Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? **International Journal of Information Management**. London, vol. 23, n. 2, pp. 89-179, 2003
- FORSTER, D.L; ERVEN, B.L. **Foundations for managing the farm business**. Columbus: Grid Publishing, Inc. 1981, 351p.
- FULD, L. M. **Monitoring the competition**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1988. 220p.
- FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1995. 482p.
- FURTUOSO, M. C. O. **O produto interno bruto do complexo agroindustrial brasileiro**. Piracicaba, 1998. 278p. Tese de doutoramento – ESALQ, USP.
- GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002. 288p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- GOLDSTEIN, J. **The unshackled organization: facing the challenge of unpredictability through spontaneous reorganization**. Portland: Productivity Press, 1994. 189p.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 142p.
- GUILHOTO, J.J.M., FURTUOSO, M.C.O., BARROS, G.S.C. **O agronegócio na economia brasileira – 1994 a 1999**. Piracicaba: Can/CEPEA, 2000. 142p.

HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press. 1994. 327p.

HAMEL G. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School Press. 2000. 352p.

HAX, A. C. **The Delta Project**: discovering new sources of profitability in a network economy. New York: St. Martins Press, 2001. 288p.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996. 440p.

HERRING, J.P. Key intelligence topics: process to determinate the needs of intelligence. **Competitive Intelligence Review**, vol. 10, n. 2, p. 4-14. 1999.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: from black ops to boardrooms – how business gather, analyze, and use information to succeeded in the global marketplace. New York: Simon & Schuster, 1996. 300p.

KELLEY, W. **Marketing Intelligence**: The management of marketing information. London: Staple Press, p.2, 1968.

KOTLER, P. **Marketing management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003. 768p.

LESCA, H. **Veille Stratégique**: La methode L.E.Scanning. Paris: EMS Editions, 2003, 190p.

MADDEN, A.D. A definition of information. **Aslib Proceedings**. London, vol. 52, n. 9, p. 343 – 349, out. 2000.

MATURANA, H., VARELA, F. **Autopoiesis and cognition**: the realization of the living. Boston: Reidel publishing company, 1980. 141p.

MAULA, M. The senses and memory of a firm – implications of autopoiesis theory for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. London, vol. 4, n. 2, p. 157 – 161, 2000

McCROHAN, F. K. Competitive intelligence: preparing for the information war. **Long Range Planning**. London, vol. 31, n. 4, p. 586–593, 1998

McELROY, M.W. Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**. London, vol. 4, n. 3, p. 195-203, 2000

McKENNA, R. **Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer**. Reading: Addison-Wesley, 1992. 242p.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process (Stanford Business Classics)**. California: Stanford University Press, 2003. 274p.

MILLER, J. P. **O Milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 394p.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: **Advances in Strategic Management**. v.5. JAI Press Greenwich – CT. p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H. **Strategy process: concepts, contexts, cases**. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. 1083p.

MIRANDA, R.C.R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, vol. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.

MONTALLI, K.M.L. & CAMPELLO, B.S. Fontes de Informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. **Ciência da Informação**. vol. 26, n. 3, p.321-326, set/dez 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2002. 380p.

MÜLLER, G. **Complexo agroindustrial e modernização agrária**. São Paulo: Hucitec, 1989, 148 p.

NONAKA, I., UMEMOTO, K., SENOO, D. From information processing to knowledge creating: a paradigm shift in business management. **Technology in Society**. London, vol 18, n. 2. p. 203-218, 1996.

NEVES, M. F. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000. 129p.

PINAZZA, L.A.; ALIMANDRO, R.; WEDEKIN, I. **Agenda para a competitividade do agribusiness brasileiro: a base 2001/02**. Rio de Janeiro; São Paulo: FGV:ABAG, 2001, 288p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 362p.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S.H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de caso diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campos, 2002, 376p.

RODRIGUES, R. **O Agribusiness – uma cadeia de produção altamente competitiva**. Brasil & Parceiros: Oportunidades de Investimentos. Brasília, 2004. 16p.

SAMMON, W. L.; KURLAND, M. A.; SPITALNIC, R. **Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information**. New York: John Wiley & Sons, 1994. 357p.

SCAMMELL, A. Visions of information future. **Aslib Proceedings**. London, vol. 52, n. 7, p. 264 – 369, jul./aug. 2000.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. 13^a ed. São Paulo: Best Seller, 2002. 441p.

SPENDOLINI, M. J. **The benchmarking book**. New York: Amacom, 1992. 209p.

STEFANELO, E.L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **Revista Fae Business**, Porto Alegre, n.3, p. 10-13, 2002.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344p.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 164p.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11^a ed. São Paulo: Cortez, 2002. 108p.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market**. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co., 1995. 208p.

TYSON, K. W.M. **Competition on 21st century**. Delray Beach: Blackhall Publishing, 1998. 243p.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**, 2nd ed., Chicago: Leading Edge Pub, 2002. 306p

WALKER, T.D. The literature of competitive intelligence. **Library Trends**. Illinois, vol. 43, n. 2, p. 271-284, fall 1994.

WHITE, D. Competitive Intelligence. **Work Study**. London, vol. 47, n. 7, p. 248-250, 1998.

WRIGHT, S.; PICKTON, D.W.; CALLOW, J. Competitive intelligence in UK firms: a typology. **Marketing & Intelligence Planning**. London, vol. 20, n. 6, p. 349-360, 2002.

ZANASI, A. Competitive Intelligence through Data Mining public sources. **Competitive Intelligence Review**. vol. 9, n. 1, p.44-54, 1998.