

**RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA INFORMACIONAL ENTRE OS PROCESSOS
DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E DE INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA**

Paulo Henrique de Oliveira¹

Egberto Lucena Teles²

RESUMO

Em tempos de grande complexidade e dinamicidade ambientais, temas como Administração Estratégica (AE) e Inteligência Competitiva (IC) têm ganhado cada vez mais destaque nos meios acadêmicos e empresariais como processos capazes de proverem as condições necessárias para um ajustamento contínuo, rápido e eficaz das estruturas e rotinas organizacionais às crescentes ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes de negócios. Neste artigo, estes processos são abordados de maneira integrada a partir da identificação e análise das relações de dependência informacional existentes entre eles. Os resultados demonstraram a existência de importantes pontos de convergência informacional entre ambos os processos que precisam ser administrados e potencializados pela criação de canais de comunicação apropriados. Como consequência, sugere-se atenção especial do departamento de Inteligência Competitiva quanto à disponibilização oportuna de produtos de inteligência que sejam valiosos para os seus respectivos usuários (estrategistas).

Palavras-Chave: Inteligência competitiva. Administração estratégica. Dependência informacional. Pesquisa teórica.

¹ Doutor em Administração – paulo.henrique@ifmg.edu.br

² Mestre em Controladoria e Contabilidade – egberto.teles@ifmg.edu.br.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por objetivo evidenciar as relações de dependência informacional existente entre dois dos mais importantes processos para as organizações contemporâneas: Administração Estratégica (AE) e Inteligência Competitiva (IC). Para tanto, foram selecionados os estudos realizados por alguns dos principais acadêmicos sobre os respectivos processos nas últimas décadas e publicados na forma de livros e artigos científicos em importantes editoras e periódicos nacionais e internacionais.

Para o suporte teórico, levaram-se em consideração as ideias defendidas por acadêmicos como Porter (1980), Prahalad e Hamel (1990), D'Aveni (1995) e Mintzberg e Kuen (2001) de que o aumento e a modernização da competição, percebidos em praticamente todos os setores da economia mundial, têm delineado cenários cada vez mais complexos, dinâmicos e imprevisíveis para os tomadores de decisões estratégicas, o que tem demandado modelos de gestão que privilegiem maior integração entre os processos organizacionais; estes obtidos por meio de um fluxo contínuo de informações valiosas e de alta qualidade entre os mesmos.

Como justificativa, aceitou-se a tese defendida por muitos acadêmicos do campo da estratégia de que entra-se numa era determinada por incertezas, turbulências, hostilidades e acirramento da competição, onde fatores como globalização econômica, avanços tecnológicos, mudanças políticas, ecológicas e sociais têm colocado em permanente risco a capacidade de sobrevivência e de crescimento de muitas organizações nos mercados em que atuam ao longo do tempo (PORTER, 1980; PRAHALAD; HAMEL, 1990; DAFT, 1999; MINTZBERG; KUEN, 2001).

Consequentemente, para se manterem continuamente à frente dos competidores, elas precisarão se ajustar, com maior rapidez e eficácia, às crescentes ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes de negócios em rápida transformação, o que destaca a importância da condução adequada e integrada dos processos que contribuam para o aumento da competitividade organizacional (ANSOFF, 1965; ZACARELLI, 1995; SERRA, 2004; CERTO, 2005).

Acreditando que a integração adequada entre ambos os processos possa contribuir de maneira efetiva para o aumento da competitividade das organizações, espera-se que os resultados deste trabalho tragam *insights* significativos que possibilitem empresários e acadêmicos do país, e do resto do mundo, um melhor

entendimento dos fatores internos e externos às organizações que possam ter alguma influência sobre o comportamento e desempenho das mesmas em seus respectivos mercados de atuação.

Especialmente para o meio empresarial, o mapeamento da dependência informacional entre os processos de AE e IC pode ajudar na identificação mais precisa das necessidades informacionais dos responsáveis por ambos os processos e das tecnologias da informação e comunicação apropriadas que garantam maior integração entre eles. Já para o meio acadêmico, os resultados podem contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas que tenham como propósito principal identificar aqueles recursos e capacidades organizacionais que possam contribuir para que as organizações conquistem e sustentem vantagens competitivas por longos períodos de tempo.

Estruturalmente, este trabalho está organizado em seis partes, quais sejam: análise do ambiente competitivo enfrentado por muitas organizações neste início de século XXI, descrição das etapas dos processos de Administração Estratégica (AE) e de Inteligência Competitiva (IC) conduzidos por elas para o alcance de vantagens competitivas em seus respectivos mercados de atuação, análise da dependência informacional existente entre os respectivos processos e, por fim, apresentação das conclusões e de sugestões para a realização de futuras pesquisas sobre esses importantes processos organizacionais.

2 O AMBIENTE COMPETITIVO DO SÉCULO XXI

É consenso entre muitos acadêmicos contemporâneos de que o ambiente de negócios está em crescente e rápido processo de mudança. Fatores como globalização dos mercados, avanços tecnológicos, fusões e aquisições, mudanças no comportamento de compra dos consumidores, legislações ambientais e as transformações políticas, sociais e econômicas percebidas nessas últimas décadas, haja vista os reflexos da crise financeira global que assolou o mundo nos últimos anos, têm impactado substancialmente o modo de como as organizações funcionam e são administradas hoje em dia (OLIVEIRA *et al.*, 2007).

Em tempos de grandes turbulências e hostilidades ambientais, torna-se necessário, então, que os altos executivos desenvolvam modelos de gestão e organização mais flexíveis, dinâmicos e inovadores que permitam as suas organizações

enfrentarem a concorrência de maneira mais efetiva. Para tanto, eles devem investir na aquisição de recursos e capacidades diferenciados que permitam aos seus empreendimentos o acompanhamento sistemático dos fatos, eventos, tendências e relacionamentos que acontecem em seus ambientes de negócios que possam ter algum impacto sobre o seu desempenho competitivo ao longo tempo, como é o caso da inteligência competitiva.

Neste cenário desafiador que se consolida neste início de século XXI para a grande parte dos gestores estratégicos, temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva sustentável, capacidades dinâmicas, competências essenciais, gestão da informação e do conhecimento, capital intelectual, monitoramento ambiental e inteligência competitiva têm assumido papel de destaque na agenda de executivos e acadêmicos do mundo inteiro, na medida em que promovam as condições necessárias para que as organizações se ajustem, com maior rapidez e eficácia, às crescentes ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes competitivos em rápida transformação (OLIVEIRA *et al.*, 2007).

E nestes tipos de ambientes, onde vantagens competitivas conquistadas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos competidores (D'AVENI, 1995; HITT *et al.*, 2003; BARNEY; CLARK, 2007), a Administração Estratégica (AE) e a Inteligência Competitiva (IC) ganham relevância como processos imprescindíveis para o aumento da competitividade e obtenção de desempenho financeiro superior, especialmente por que ajudam os responsáveis pela tomada de decisão estratégica a direcionarem adequadamente os recursos, capacidades e competências essenciais disponíveis para o alcance dos objetivos de longo prazo estipulados.

3 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (AE)

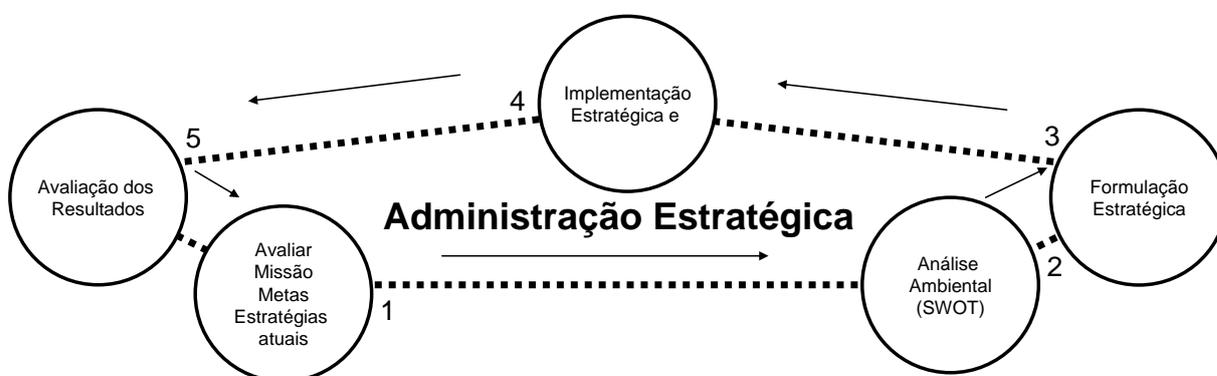
Historicamente, a Administração Estratégica, doravante AE, surgiu e ganhou forma a partir dos estudos de acadêmicos como Selznick (1957), Chandler (1962) e Ansoff (1965) que reconheceram a necessidade e a importância de coordenar todos os esforços da gestão sob uma perspectiva estratégica de longo prazo. Para tanto, os gestores estratégicos deveriam alinhar os recursos e capacidades internos às circunstâncias ambientais, ressaltando os pontos fortes e fracos das suas organizações em relação às ameaças e oportunidades oferecidas por seus ambientes de negócios, como também, desenvolver estratégias capazes de promover uma atitude proativa da

organização em relação à neutralização de ameaças e a busca de oportunidades de negócios mais lucrativas.

Para muitos acadêmicos do campo da estratégia, a AE objetiva coordenar e integrar as atividades dos diversos departamentos funcionais de uma organização, direcionando a alocação de recursos e capacidades para a consecução dos objetivos de longo prazo estipulados. Assim, as atividades da AE devem estar voltadas para o alinhamento estratégico entre a organização e o seu ambiente, na medida em que promova um ajuste contínuo e eficaz de todos os esforços de curto prazo para a consecução dos objetivos e metas traçados pela alta cúpula organizacional.

Existe uma grande variedade de modelos disponíveis na literatura para ilustrar o processo de AE. Barney e Hesterly (2007) descrevem o seu a partir de cinco etapas principais: (1) definição da missão; (2) escolha dos objetivos; (3) análise ambiental (ambiente interno e externo); (4) escolha estratégica e (5) implementação estratégica. Para estes autores, todas estas etapas devem estar direcionadas para a obtenção de vantagens competitivas, conforme demonstrado pela Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Etapas do processo de Administração Estratégica



Fonte: adaptado de BARNEY e HESTERLY (2007).

No modelo proposto por Barney e Hesterly (2007), a primeira etapa trata da definição da **missão**, entendida como o “propósito de longo prazo” da organização. De fato, uma missão deve definir tanto o que uma organização aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste ínterim. Hitt *et al.*, (2003, p.27), por sua vez, entendem por missão estratégica “a declaração do propósito e do alcance únicos da organização em termos de produto e de mercado”. Nas palavras de Daft (1999, p.128), a missão ainda pode ser entendida como “a razão de existência da organização”. Nesta

perspectiva, a missão deve descrever os valores da organização e as suas aspirações de longo prazo.

Barney e Hesterly (2007, p.8) ainda advertem que “as missões em si não levam necessariamente uma organização a escolher e implementar estratégias que gerem vantagens competitivas” pois, na realidade, complementam os autores, “embora definir a missão de uma organização seja um passo importante no processo de administração estratégica, essa atividade é apenas o primeiro passo desse processo”; visão esta não compartilhada por Daft (1999, p.128), quando afirma que “uma missão bem definida é a base para o desenvolvimento de todas as metas e planos subsequentes. Sem uma definição clara de uma missão, as metas e os planos podem ser definidos ao acaso e não conduzir a organização para onde ela precisa ir”.

A segunda etapa do processo de AE se preocupa em definir os **objetivos** a serem alcançados, ou seja: os alvos específicos e mensuráveis que as organizações podem utilizar para avaliar até onde elas estão realizando com eficiência e eficácia as suas missões. No entendimento de Barney e Hesterly (2007, p.8), “objetivos de alta qualidade estão estreitamente conectados a elementos da missão de uma organização e são relativamente fáceis de se medir e acompanhar ao longo do tempo”. Por outro lado, “objetivos de baixa qualidade ou não existem ou não estão conectados a elementos da missão de uma organização, não são quantitativos, e são difíceis de avaliar ou acompanhar no tempo” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.8).

Hitt *et al.*, (2003, p.26) complementam chamando a atenção para a questão da **intenção estratégica**, entendida por eles como “a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo”. Para esses autores, existe intenção estratégica quando “todos os empregados e níveis da organização estão empenhados na busca de um critério específico (e significativo) de desempenho” (HITT *et al.*, 2003, p.26).

Resumidamente, a intenção estratégica proporciona aos funcionários a única meta que merece o esforço e o compromisso pessoais, ou seja: destituir o melhor ou permanecer como o melhor em todo o mundo. Assim, segundo Hitt *et al.*, (2003, p.26), a intenção estratégica terá sido constituída adequadamente “quando todos os colaboradores acreditarem fervorosamente em seu produto e setor e quando todo o enfoque estiver sendo orientado na habilidade da organização em desempenho melhor do que os seus concorrentes”.

Definidos a missão e os objetivos a serem alcançados parte-se, na terceira etapa, para as análises dos **ambientes externo e interno**, o que pode acontecer de maneira simultânea ou não. Nesta etapa, ao conduzir uma análise externa, os gestores identificam as principais ameaças e oportunidades oferecidas por seus ambientes competitivos. Em contrapartida, a análise interna ajuda na identificação das forças e fraquezas organizacionais, como também, os recursos e as capacidades que poderão ser utilizados como fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Para Barney e Hesterly (2007), a análise interna também pode ajudar as organizações a identificarem as áreas ou departamentos que precisam de melhorias e mudanças.

A quarta etapa trata do processo de fazer as **escolhas estratégicas** adequadas para a obtenção de vantagens competitivas. Segundo Barney e Hesterly (2007), as escolhas estratégicas enquadram-se em duas grandes categorias principais: estratégias no nível de negócios e estratégias no nível corporativo. No primeiro caso, são as ações que as organizações praticam para obterem vantagens competitivas em um único mercado ou setor, como por exemplo, estratégias de liderança em custos e diferenciação do produto. No segundo, estão as ações que as organizações praticam para obterem vantagens competitivas a partir da operação em múltiplos mercados ou setores simultaneamente, como é o caso das estratégias de integração vertical, diversificação, alianças estratégicas, fusão e aquisição (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Estes autores ainda advertem que a lógica por trás das escolhas estratégicas não é complexa. Para fazê-las, os gestores estratégicos devem optar por uma estratégia que respalde a missão da organização, seja consistente com os seus objetivos, explore oportunidades e neutralize ameaças no ambiente com seus pontos fortes ao mesmo tempo em que elimine ou evite os seus pontos fracos.

A quinta e última etapa (**implementação da estratégia**) ocorre quando uma organização adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia. Os autores (Barney e Hesterly) apontam a estrutura formal da organização, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários como práticas importantes para a implementação eficaz das estratégias organizacionais delineadas.

O Quadro 1 apresenta as definições de outros autores para o processo de AE, como também, as principais etapas dos modelos propostos por eles.

Quadro 1 - Administração estratégica: definições e principais etapas

| AUTORES | DEFINIÇÃO | ETAPAS |
|--------------------------------|--|--|
| HITT <i>et al.</i> , (2007) | É representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média. | <ul style="list-style-type: none"> ● Intenção e Missão Estratégicas ● Análise Ambiental ● Formulação da Estratégia ● Implementação da Estratégia |
| SERRA <i>et al.</i> , (2004) | Processo pelo qual se procura determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los. | <ul style="list-style-type: none"> ● Visão e Missão ● Análise do Ambiente Externo ● Análise do Setor de Negócios ● Análise Interna e Fatores Críticos de Sucesso ● Determinação de Objetivos e Metas ● Estratégias para conseguir vantagem competitiva ● Ação ● Avaliação dos indicadores de desempenho. |
| DAFT (1999) | Conjunto de decisões e ações usados para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização. | <ul style="list-style-type: none"> ● Missão, metas e estratégias atuais. ● Ambiente Externo (oportunidades e ameaças). ● Ambiente Interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos). ● Missão e Metas Novas. ● Formulação estratégica (corporativa, unidade de negócios e funcional). ● Implementação estratégica (liderança, cultura, recursos humanos, sistemas de informações e de controle). |
| CERTO (2005) | Processo ou uma série de etapas. | <ul style="list-style-type: none"> ● Análise do ambiente (interno e externo) ● Estabelecimento da diretriz organizacional (Missão e Objetivos) ● Formulação da estratégia ● Implementação da estratégia ● Controle estratégico. |

Fonte: compilado pelos autores

A partir da análise do Quadro 1, percebe-se que o processo de AE pode ser entendido como um conjunto de etapas que devem envolver, não necessariamente nesta ordem, a missão e visão da organização, análise dos ambientes interno e externo, formulação de estratégias, chamada por Barney e Hesterly (2007) de escolhas estratégicas, e o processo de implementação das estratégias formuladas, não se esquecendo de monitorar o resultado do processo a partir do uso de indicadores de desempenho apropriados.

Para a grande parte dos autores analisados, o processo de AE deve possibilitar que a organização alcance posições privilegiadas nos seus mercados consumidores por meio da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e retornos superiores à média do setor no qual estão inseridas, e que o monitoramento adequado das variáveis ambientes é um fator crítico para o sucesso deste processo.

4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC): *o nascer de uma nova era*

No atual contexto competitivo, o crescimento e a modernização da concorrência têm levado muitas organizações a se interessarem pelas práticas de Inteligência Competitiva (IC) como instrumento potencializador do seu processo de tomada de decisão estratégica (MILLER, 2002). A necessidade por informações relevantes, precisas, oportunas e confiáveis sobre fatos, tendências e relacionamentos percebidos no ambiente competitivo tem mobilizado os executivos das organizações dos mais diversos setores da economia mundial a investirem sistematicamente em processos de IC com os objetivos de monitorar e antever as mudanças ambientais e os passos de seus concorrentes estratégicos.

Para muitos teóricos deste campo do conhecimento, os profissionais de IC devem ser capazes de fornecer a inteligência necessária para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, como também, para evitar futuras ameaças que coloquem em risco a sobrevivência e o crescimento das organizações nos mercados em que atuam, além de prover as condições necessárias para o aproveitamento de novas oportunidades de negócios (FULD, 1995; KAHANER, 1996; PRESCOTT e MILLER, 2002; BARBOSA, 2002; BERGERON; HILLER, 2002; ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2003; STAREC *et al.*, 2005;).

Tarapanoff (2001) ressalta, entretanto, que para manter um alto nível de desempenho é necessário que a organização mantenha atualizada a sua base de dados sobre os competidores por meio de um processo sistemático que transforme pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico relevante. Segundo a autora, é importante que a organização conte com uma infraestrutura de telecomunicações para que ela tenha a inteligência desejada. Assim, o uso de computadores e *softwares* na geração de conteúdos informacionais ajuda as organizações a desenvolverem base de dados sobre produtos, serviços e dos próprios competidores com os quais elas interagem.

Autores como Fuld (1995), Kahaner (1996), Davenport (1998), Tyson (1998), Valentim (2002), Miller (2002) e Prescott e Miller (2002) têm demonstrado a necessidade de as organizações desenvolverem processos sistemáticos de coleta, análise e disseminação de inteligência acionável aos responsáveis pela tomada de decisão estratégica. Assim, o processo de IC pode servir como um instrumento gerencial

potencializador das atividades de geração de conhecimento e de estratégias competitivas, além de propiciar as condições necessárias para que os gestores estratégicos consigam antecipar o futuro e a movimentação de seus competidores-chave.

Para a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2009), a IC pode ser entendida como “a atividade de inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo. Busca a manutenção ou o desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes”. Assim, composta de diversos tipos de informação, a IC é um processo sistemático que transforma dados esparsos em conhecimento estratégico (TARAPANOFF, 2001). Portanto, uma organização é inteligente quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa de forma intensiva a informação e o conhecimento (DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003).

Para a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2009), os estudos e as práticas da IC vêm se consolidando no mundo dos negócios nas últimas décadas. Para Miller (2002) e Bernhardt (2004), as respectivas práticas podem ser entendidas por meio do ciclo de inteligência, o qual é dividido em quatro fases principais: (1) levantamento das necessidades de inteligência e identificação dos responsáveis pelas decisões estratégicas; (2) coleta de dados e informações; (3) validação e análise dos dados e informações coletados para a geração de inteligência e, por último, a (4) disseminação da inteligência produzida aos responsáveis pelas decisões.

Na primeira fase, a principal atividade volta-se para dois aspectos importantes: identificar quem precisa da inteligência (responsáveis pelas decisões) e as suas necessidades informacionais. Essa etapa é muito importante no planejamento inicial do processo de IC. É muito comum a utilização da ferramenta 5W2H (*what, who, where, why, when, how, how much*) nessa fase inicial do processo porque ela fornece as perguntas básicas que orientarão os profissionais de IC no processo de coleta e análise dos dados e informações. Assim, algumas perguntas podem ser feitas aos tomadores de decisões, como por exemplo: quais decisões precisam ser tomadas? O que os decisores já sabem ou precisam saber? Por que e quando os decisores precisam saber dessa informação analisada? O que os decisores farão com a inteligência gerada pelos especialistas em inteligência, uma vez obtida? Qual o custo de obter a inteligência solicitada? E de não obtê-la?

Na fase de coleta de dados propriamente dita, os responsáveis devem buscar dados e informações relevantes para a organização a partir de um roteiro previamente

definido. Podem-se utilizar dois tipos de fontes principais: (1) fontes primárias – *experts* como analistas, consultores, colunistas; consumidores, fornecedores e pessoal interno qualificado para ceder essas informações e/ou (2) fontes secundárias - impressas e eletrônicas como banco de dados comerciais e publicações periódicas – relatórios de analistas, publicações governamentais, relatórios setoriais, discursos de executivos, relatórios técnicos e relatórios sobre patentes.

Segundo Miller (2002, p.37), normalmente os “gerentes dão alto valor às fontes primárias devido à sua exclusividade e à provável vantagem competitiva que essa informação poderá proporcionar” e que “as fontes secundárias proporcionam informações de bastidores capazes de sustentar as sugestões obtidas a partir das fontes primárias”. Seja qual fonte for utilizada, é importante escolher o processo de coleta mais adequado e os modelos analíticos para garantir a eficácia dessa fase.

O processo de geração de inteligência parte da transformação de dados em informações relevantes e significativas para os tomadores de decisão. Nesta fase, os profissionais de IC identificam padrões e tendências significativas. Assim, podem ser utilizadas pesquisas científicas que garantam maior confiabilidade ao processo, *softwares* e modelos estatísticos que demonstrem as relações entre os padrões e tendências levantados. Esse processo exige persistência e criatividade dos profissionais de IC, além da capacidade de saber quando encerrar a análise (MILLER, 2002).

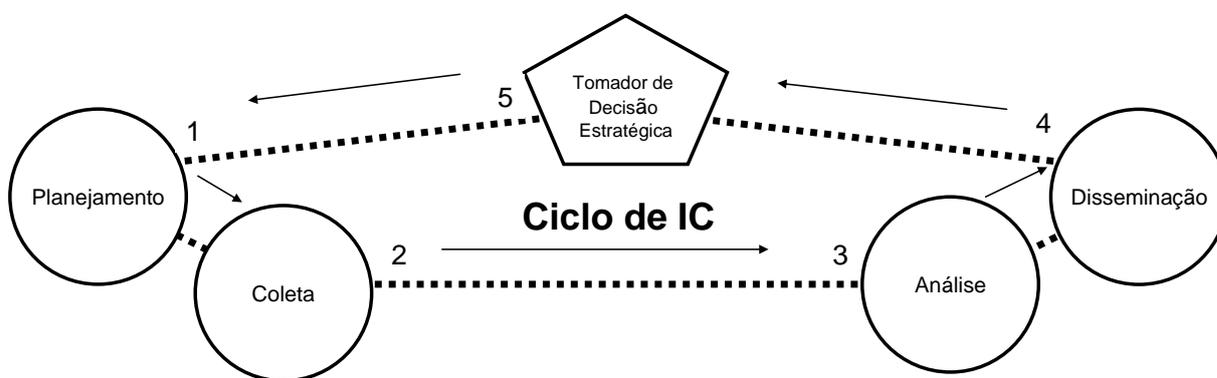
Após o processo de transformação de dados em informações e esta em inteligência, o próximo passo é a distribuição da inteligência aos centros de decisão. Nesta etapa, os profissionais de IC devem estar atentos às necessidades dos tomadores de decisão e de como eles desejam que a inteligência processada lhes sejam apresentadas. É muito comum a inteligência ser apresentada em reuniões de equipe, via relatórios formais ou através de redes internas, como as *intranets*. Entender de que maneira os responsáveis pelas decisões preferem que as inteligências lhes sejam apresentadas aumenta a integridade e a futura utilização do que é relatado. Para Miller (2002), o que importa é que a inteligência gerada seja repassada de maneira oportuna aos seus respectivos usuários.

Conforme observado, na literatura a IC é definida de diversas maneiras, mas em todas elas percebe-se a presença de quatro processos fundamentais: (1) **planejamento** – levantamento das necessidades de informações e os decisores-chave; (2) **coleta** de dados e informações; (3) **análise** dos dados, transformando-os em inteligência

acionável; e (4) **disseminação** da inteligência gerada aos responsáveis pelo processo de tomada de decisão organizacional.

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* – (SCIP, 2009) complementa essa definição com a questão ética no processo de coleta de dados. Para essa entidade, não se pode confundir as práticas de IC com espionagem, uma vez que uma boa prática de IC tem que ser, além de ética, legal. A Figura 2 ilustra a estrutura de IC com os seus processos fundamentais discutidos até o presente momento.

Figura 2 - O Ciclo da Inteligência Competitiva



Fonte: adaptado de BERNHARDT (2003) e MILLER (2002).

A seguir, são resumidas algumas das mais importantes considerações sobre o tema em questão.

Quadro 2 - Algumas considerações sobre o processo de IC

| AUTORES | CONSIDERAÇÕES SOBRE A IC |
|--------------------------|--|
| TARAPANOFF (2001) | <ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de ferramentas. • Metodologia para monitoramento informacional contínuo do ambiente (processo sistemático). • Processo que transforma dados em conhecimento estratégico. • Processa diversos tipos de informação (tecnológica, ambiental, sobre usuário, competidores, mercado e produto). • Envolve habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir dos competidores. |
| MILLER (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Método sólido e formal de coleta de informação e criação de inteligência. • Gerentes precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática. • A inteligência é a informação filtrada, depurada e trata-se de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor em que a organização atua. • Orienta-se para decisões futuras que dão margem a vantagens sobre os concorrentes. |
| KAHANER (1996) | <ul style="list-style-type: none"> • Processo de coleta sistemática e ética de informações sobre as atividades dos concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios, com o objetivo de aperfeiçoamento da posição competitiva da empresa. |
| FULD (1995) | <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta que alerta antecipadamente os gerentes sobre ameaças e oportunidades. • Oferece as melhores visões sobre o mercado e os concorrentes. • Deve fornecer informações para todas as pessoas que precisem dela, não apenas para o pessoal de planejamento estratégico ou do marketing. • As pessoas devem estar habilitadas para usar corretamente os produtos da IC. |
| SCIP (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Processo de coleta, análise e disseminação ética de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si. |
| ABRAIC (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecido como Ciclo de Inteligência (processo de produção de inteligência). • Fases: planejamento, coleta, análise e disseminação. |

Fonte: compilado pelos autores

Após a análise das considerações acima, pode-se inferir as seguintes conclusões sobre a prática de IC: geralmente é um processo formal e sistematizado, especialmente nas grandes organizações; tem como proposta principal a monitoração contínua do ambiente competitivo e das forças e fraquezas internas das organizações; é operacionalizada por meio de um ciclo de atividades que vai desde o planejamento até o processo de disseminação de inteligência aos responsáveis pela tomada de decisão estratégica; possui orientação para o futuro, buscando antever as mudanças do mercado e as ações e intenções dos concorrentes-chaves; precisa de uma adequada infraestrutura de TI e de profissionais de inteligência com habilidades e competências especiais; por

fim, é um processo que se fundamenta nos valores éticos e legais, não se confundindo com espionagem.

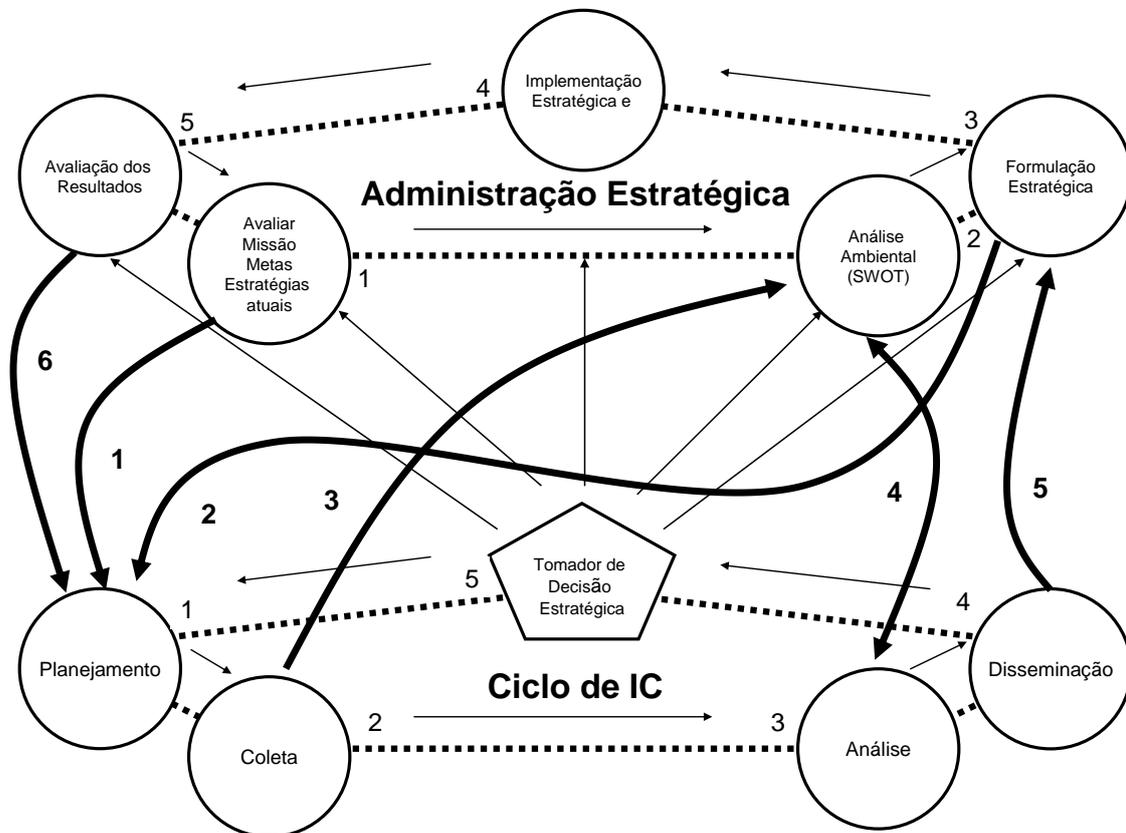
Em conclusão, percebe-se que a adoção das melhores práticas de IC tem se demonstrado uma atividade muito importante para as organizações que enfrentam ambientes caracterizados por uma intensa e dinâmica competição. Trabalhar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos e de profissionais altamente qualificados que sejam capazes de fornecer os *insights* necessários para que as organizações mantenham um crescimento sustentável ao longo do tempo. Conforme salienta Miller (2002), não é preciso criar estruturas mirabolantes para se iniciar um processo de IC, mas é de suma importância o apoio da alta administração e contar com profissionais altamente qualificados envolvidos nessas quatro fases até aqui apresentadas.

5 RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA INFORMACIONAL ENTRE AE E IC

Para a análise das interdependências informacionais existentes entre os processos de Administração Estratégica (AE) e de Inteligência Competitiva (IC) foi desenvolvido um modelo teórico (AEIC), conforme demonstrado pela Figura 3. Segundo Sayão (2001, p.83), um modelo é “uma criação cultural, um *mentefato*, destinado a representar uma realidade, ou alguns dos seus aspectos, a fim de torná-los descritíveis qualitativa e quantitativamente e, algumas vezes, observáveis”.

Conforme o autor, “os modelos apresentam uma analogia, sempre que possível, mas nem sempre desejável, com o objeto real” e “podem ser construído por meio de formalismos matemáticos, fenomenológico ou conceitual. É mais simplificado, permite testar hipóteses, tirar conclusões, caminhar no sentido da generalização e da particularização, através de processos de indução, e tem sempre uma vida provisória”. Desta maneira, conclui o autor: “um modelo serve a muitos propósitos, mas serve fundamentalmente para comunicar alguma coisa sobre o objeto da modelagem de forma a gerar um entendimento mais completo sobre a realidade” (SAYÃO, 2001, p. 83).

Figura 3 - O modelo AEIC



Fonte: autores da pesquisa

De acordo com o modelo AEIC (Figura 3), percebe-se que a IC interage diretamente, mas de formas diferentes, com a AE em cinco pontos principais: (1) análise da missão, metas e estratégias atuais; (2) análise dos ambientes interno e externo da organização (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades); (3 e 4) tomada de decisão estratégica, que envolve, principalmente, as ações relacionadas com os processos de formulação e implementação das estratégias estipuladas, e (5) avaliação dos resultados que mede o sucesso ou o fracasso das respectivas estratégias.

No que se refere ao processo de análise da missão, metas e estratégias atuais é importante destacar a necessidade de conhecimento e interação dos profissionais responsáveis pelas atividades de IC com este processo, uma vez que o mesmo afetará as etapas de planejamento, coleta e análise dos dados e informações obtidos do ambiente competitivo. O que se espera é que as atividades de IC estejam alinhadas e

integradas com o propósito de ser da organização, com as suas metas e estratégias utilizadas para vencer a concorrência.

Outra convergência que merece destaque refere-se à etapa de análise dos ambientes interno e externo, a qual busca identificar os pontos fortes e fracos da organização em relação às ameaças e oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios e competitivo. É importante, destacar, que a responsabilidade dos profissionais de IC recai sobre a identificação de fontes de dados e informações relevantes para o processo de coleta dos mesmos, que posteriormente serão transformados em produtos de inteligência e disponibilizados para os seus respectivos usuários (estrategistas).

O processo de análise ambiental se concentra na identificação dos recursos e capacidades organizacionais que permitem desenvolver e sustentar vantagens competitivas, como também, na identificação das ameaças e oportunidades proporcionadas pelos ambientes de negócios em transformação. Acredita-se que esta atividade possa ser executada com maestria tanto pelos profissionais IC quanto pelos estrategistas empresariais, observando os limites de atuação de cada um, e desde que o volume de informações obtido não seja demasiadamente grande. Em condições mais complexas seria prudente contar com a ajuda das equipes de IC, uma vez que elas, normalmente, têm mais recursos tecnológicos e humanos à sua disposição, o que não impede a realização de trabalhos conjuntos entre essas duas áreas.

A terceira e quarta convergência encontrada entre esses dois processos organizacionais refere-se às relações existentes entre as etapas de planejamento e disseminação dos produtos de inteligência (atividade de IC) e a tomada de decisão estratégica (processo de formulação e implementação de estratégias competitivas). Para garantir maior integração e sinergia entre ambos, os profissionais de IC devem estar atentos para as necessidades de inteligência dos estrategistas e a forma como os produtos de inteligência devem ser entregues para eles. Já os estrategistas devem ser capazes de externalizar, de maneira objetiva, as suas necessidades de inteligência e a forma como elas devem ser supridas.

Os autores da IC indicam técnicas como 5W1H (*What, Who, Where, When, Why e How*) para a identificação dos usuários dos produtos de IC e suas respectivas necessidades de inteligência, além de meios formais (como reuniões), tecnológicos (intranet, e-mails, teleconferência e telefone) e informais (conversas de bastidores) para a transmissão dos produtos de inteligência demandados. O importante neste processo,

segundo Miller (2002), é garantir que a inteligência produzida seja repassada no momento certo, na quantidade certa, com a qualidade devida e para a pessoa certa.

O quinto e último ponto de convergência refere-se à necessidade de acompanhamento dos profissionais de IC com relação aos resultados alcançados pelas estratégias implementadas, os quais poderão servir de ajustes para futuros processos de produção de inteligência competitiva. Assim, a eficácia das estratégias utilizadas pelos gestores estratégicos para vencer a concorrência pode ser uma medida de desempenho a ser utilizada pelos profissionais de IC para verificar se os esforços de inteligência realizados estão sendo adequados.

O Quadro 3 detalha, então, os pontos de convergências informacionais existentes entre ambos os processos, conforme a análise da literatura realizada.

Quadro 3 - Relações de dependências informacionais entre os processos de AE e IC

| | | Processo de Inteligência Competitiva | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|---|---|
| | | Planejamento | Coleta | Análise | Disseminação |
| Processo de Administração Estratégica | Análise da Missão, Metas e Estratégias Atuais | (1) Informações sobre a missão, metas e estratégias de longo prazo a serem seguidas pela organização (Alinhamento Estratégico). | | | |
| | Análise do Ambiente Externo | | (3) Dados e informações sobre os concorrentes atuais e potenciais (validação e armazenamento em bancos de dados). | (4) Informações estratégicas (inteligência) sobre o comportamento dos concorrentes | |
| | Análise do Ambiente Interno | | (3) Dados e informações sobre recursos e capacidades essenciais da organização (Banco de Dados) | (4) Informações sobre o potencial de geração de vantagens competitivas sustentáveis dos recursos e capacidades controlados pela organização. | |
| | Formulação Estratégica | (2) Informações sobre as necessidades de inteligência dos responsáveis pela tomada de decisão estratégica. | | | (5) Informação estratégica com alto valor agregado para a tomada de decisão estratégica (inteligência do concorrente). |
| | Implementação Estratégica | | | | (5) Informações instantâneas sobre as ações e reações estratégicas implementadas pelos concorrentes. |

| | | | | |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Avaliação de Resultados | (6) Informações sobre o desempenho estratégico da organização (aprimoramento contínuo das atividades de IC). | | | (5) Informações sobre as ações e reações estratégicas implementadas pelos concorrentes. |
|-------------------------|---|--|--|--|

Fonte: autores da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acirramento e a modernização da competição em escala global têm proporcionado desafios crescentes para os profissionais responsáveis pela condução estratégica de suas organizações, com especial destaque para aqueles diretamente envolvidos com os processos de Administração Estratégica (AE) e de Inteligência Competitiva (IC).

A partir de uma análise detalhada da literatura, tais processos foram decompostos em suas etapas principais com o objetivo de identificar, por meio da construção de um modelo teórico (AEIC) as dependências informacionais existentes entre os mesmos, uma vez que a integração desses processos podem contribuir substancialmente para o aumento da competitividade das organizações nos mercados que atuam ao longo do tempo.

Os resultados encontrados revelam que para a condução eficaz do processo de IC é de suma importância que os profissionais de inteligência identifiquem e compreendam a razão de ser da organização onde trabalham (missão), os objetivos e metas a serem alcançados, além das estratégias utilizadas para a conquista de vantagens competitivas. Eles também precisam compreender as ameaças e oportunidades que se apresentam no ambiente de negócios e identificar aqueles tipos de recursos e capacidades internos que servirão de base para os processos de formulação e implementação das estratégias competitivas necessárias. Para o alcance de resultados satisfatórios, os respectivos profissionais devem manter um feedback atualizado quanto ao resultado das estratégias utilizadas, pois é de grande importância para que os processos de IC se mantenham alinhados com os da Administração Estratégica (AE).

Para tanto, para que o modelo AEIC obtenha os resultados desejados, é importante que estrategistas e profissionais de IC mantenham um relacionamento profissional produtor e condizente com as necessidades estratégicas da organização, o

qual pode ser potencializado por meio da abertura de canais de comunicação apropriados e pela complementação de seus conhecimentos especializados.

Como recomendação, em especial para a realização de futuras pesquisas sobre os temas em questão, espera-se que as relações de dependência informacional encontradas sejam testadas por meio de pesquisas empíricas e que variáveis como porte da organização, setor de atividade, habilidades e competências dos profissionais envolvidos com tais atividades, aspectos tecnológicos, processos de gestão da informação e do conhecimento, recursos e capacidades diferenciados e aspectos estruturais – cultura organizacional, estrutura formal e políticas organizacionais – sejam consideradas neste processo.

ABSTRACT

DEPENDENCE INFORMATIONAL RELATIONSHIPS BETWEEN THE STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESSES

In times of great complexity and environmental dynamics, issues such as Strategic Management (SM) and Competitive Intelligence (CI) have gained more prominence in academic and business circles as processes able to provide for the necessary conditions for a continuous, fast and effective adjustment of organizational structures and routines to the growing threats and opportunities imposed by their business environments. In this article, these processes are addressed in an integrated way from the identification and analysis of the relations of informational dependence existing between them. The results showed that there are important points of convergence informational between both processes that need to be managed and enhanced by establishing appropriate communication channels. As a result, it is suggested that special attention department of Competitive Intelligence on the timely provision of intelligence products that are valuable to their respective users (planners).

Keywords: Competitive intelligence. Strategic management. Dependency informational. Theoretical research.

REFERÊNCIAS

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 24 jun. 2009.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R. Inteligência competitiva como função da gestão do conhecimento: gerentes como usuários de informação. **Reuna - Revista de Economia da UNA**, Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 9-32, 2003.

ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. McGraw Hill, New York, 1965.

BARBOSA, R.R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 6, 2002.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. NY: Oxford University, 2007.

_____.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

BERGERON, P., HILLER, C. A. Competitive intelligence. **Review of Information Science and Technology**, v. 36, p. 353-390, 2002.

BERNHARDT, D. **Competitive Intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence**. London: Prentice Hall, 2004.

CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

D'AVENI, Richard. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995.

_____. **What competitive intelligence is and is not!** Disponível em: <<http://www.fuld.com/whatCI.html>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyse and use information to move your business to top. New York: Touchstone, 1996.

MILLER, J. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H., KUEN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, P.H.; ALMEIDA, P.P., LACERDA, J.M. Práticas de inteligência competitiva no setor varejista de Belo Horizonte: um estudo exploratório. In 20º CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2007, Ponta Grossa: UEPG, 2007.

PETERAF Margaret A., BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. In: BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory**: Creating and Sustaining Competitive Advantage. NY: Oxford University, 2007.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June. 1990.

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

SCIP. SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <www.scip.org> Acesso em: 16 mar. 2009.

SERRA, F.A. R. **Administração estratégica**: conceitos, casos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SAYÃO, L.F. Modelos teóricos em ciências da informação: abstração e método científico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n.1, p. 82-91, jan./abr. 2001.

STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; BEZERRA, J. (orgs). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva. 2005.

SELZNICK, Philip. **Leadership in administration: A Sociological Interpretation**, Row, Peterson, Evanston Il. 1957.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. da UnB, 2001.

TYSON, K.W.M (1998). The complete guide to competitive intelligence. In. TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação** - v. 3, n. 4, ago. 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June. 1984.

ZACARELLI, Sergio Batista. A moderna estratégia nas empresas e o velho pensamento estratégico. **RAE Light - Revista de Administração de Empresas**. v. 2, n. 5, jul./ago. 1995, p. 21-26.