

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MERCADO DE *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* (BPO)<sup>1</sup>: ESTUDO DE MÉTODOS APLICADOS

Frederico Vidigal<sup>1</sup>

### RESUMO

Abordou métodos de Inteligência Competitiva em uma empresa de Business Process Outsourcing (BPO). Como problema, detectou-se uma lacuna na literatura, sobretudo de Administração, envolvendo abordagens empíricas de métodos de Inteligência Competitiva. Objetivou-se investigar como são definidas as necessidades de informação, periodicidade, captação externa e interna, fontes e produtos de inteligência. Metodologicamente, a pesquisa qualitativa e descritiva envolveu entrevistas semiestruturadas com gestores de IC. Constatou-se o uso de análises estratégicas mercadológicas, fontes de informação externas e internas, informações mapeadas de forma cíclica e por terceiros. A definição de necessidades parte da diretoria comercial, que gera produtos informacionais para a decisão estratégica.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Inteligência de Mercado. Necessidades. Fontes e produtos de informação.

---

<sup>1</sup> Doutor em Ciência da Informação (Gestão da Informação e do Conhecimento) na linha “Inteligência Competitiva” pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre, especialista e bacharel em Administração. E-mail: fvidigal@terra.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da informação estratégica, sobretudo no que diz respeito ao ambiente estratégico que utiliza a informação como ativo importante para a construção de vantagens de competição, uma das contribuições importantes é a de Porter (1986). Para o autor, a leitura dos sinais do mercado exige técnicas. É preciso determinar uma metodologia para a decisão sobre quais são os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles podem ser analisados. A análise que pode levar a uma compreensão mais profunda de uma determinada indústria e de seus concorrentes exige um grande volume de dados, alguns dos quais podem ser sutis e de difícil obtenção. Para o autor, a compilação dos dados para uma análise sofisticada da concorrência exige mais do que trabalho duro: exige um mecanismo organizado ou algum tipo de sistema de inteligência (PORTER, 1986).

A Inteligência é denominada por um amplo espectro de empresas como Inteligência de Mercado. A nomenclatura “de mercado” denota sua articulação a partir dos objetivos das áreas comerciais das empresas. No entanto, a forma mais trabalhada na literatura aparece como Inteligência Competitiva. Mais completa e abrangente, a expressão significa um instrumento geralmente utilizado por empresas para, de forma ética, identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial. De acordo com Porter *et al* (2002), a capacidade computacional, dada pelos avanços nas tecnologias de informação, permite a fácil utilização de programas de computador para acesso e tratamento de bases de dados enormes, superando em muito a capacidade de cobertura possível por modos tradicionais de inspeção.

Segundo dados da pesquisa, os estudos acerca da Inteligência Competitiva ainda são limitados em sua maior parte às pesquisas de cunho científico ou

acadêmico. Como situação problemática, o presente artigo parte da premissa, discutida na referida pesquisa de que, embora esteja em crescimento gradual nos últimos anos, ainda é restrito o conhecimento de metodologias empíricas, ou estratégias de monitoramento de eventos estratégicos setoriais, levando-se em conta a sua efetiva aplicabilidade e funcionamento. Como questões orientadoras da presente discussão da temática, pergunta-se: do ponto de vista do cotidiano organizacional da gestão da informação na empresa pesquisada, considerando a aplicação prática da atividade, quem é responsável pela definição das necessidades e quais são as fontes de informação utilizadas? Como se dá o desenvolvimento de produtos de informação para os clientes internos ou partes interessadas?

Para tanto, o artigo tem como objetivo: “investigar as práticas de gestão da informação para a formação de Inteligência Competitiva em uma organização do segmento de *BPO* identificando seu processo de definição de necessidades, fontes e produtos de informação”. Especificamente, procurou-se: a) identificar como e por quem são definidas as necessidades de informação na empresa b) identificar quais são as principais fontes de informação utilizadas c) quais são os produtos de informação gerados pela atividade de Inteligência Competitiva. Justifica-se a escolha da presente temática, se considerada a carência por conhecimento de metodologias empíricas, métodos e aplicações práticas, levando-se em conta a efetiva realidade e funcionamento da inteligência nas empresas.

Por fim, considera-se que o presente estudo é importante considerando sua oportunidade de contribuir para a estruturação de modelos ou aprimoramento de sistemas de Inteligência de cunho mercadológico e competitivo em outras organizações em âmbito nacional e internacional.

## 1 Estratégia e informação como alicerces da Inteligência

Nos primórdios, o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a preocupar-se também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Entrou em crise em razão da imprevisibilidade, cada vez maior, do ambiente de negócios e que exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente. Na visão de Bertero (1995), foi nesse contexto que a Administração Estratégica ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia.

Outra contribuição importante é a de Roedel (2002). Para o autor a partir dos estudos do ambiente externo, as empresas buscam identificar fontes de vantagem competitiva sustentável, numa perspectiva de longo prazo. Os processos tradicionais de planejamento estratégico, envolvendo ciclos demorados e conduzidos formalmente por especialistas de planejamento, têm dificuldades na identificação desses caminhos e na implementação de ações numa velocidade compatível com a dinâmica da competição. Roedel (2002) descreve que a Inteligência Competitiva – útil para realização do monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo e inserida nos processos de planejamento estratégico - proporciona ao tradicional instrumento de gestão uma maior agilidade e atualidade no levantamento de informações necessárias às decisões estratégicas.

Desde a década de 1980, Porter preocupava-se em desenvolver uma metodologia para a análise do ambiente concorrencial, em ocorrência de um dos temas principais da inteligência nas organizações. Porter (1986) salienta que, qualquer que seja o mecanismo escolhido para coletar dados de inteligência sobre o concorrente, deverão existir benefícios com um mecanismo que seja formal e que envolva documentação. A metodologia proposta por Porter envolve quatro momentos principais:

1) análise das necessidades, definição dos alvos; 2) coleta de informações após definição das fontes úteis; 3) análise e avaliação das informações com os especialistas da área; 4) difusão das informações aos decisores para a ação.

Salientam-se algumas operações preliminares importantes, como a análise da posição da empresa no mercado e a determinação das necessidades de informações críticas da empresa para guiar a coleta, o tratamento e a difusão de informações. As informações críticas seriam aquelas áreas ou temas a vigiar de modo prioritário.

Davenport (1998) incita que todas as empresas precisam ser informadas sobre o que acontece em seu entorno: o que os consumidores necessitam, o que os concorrentes tentam realizar, o que as regulamentações obrigam as empresas a fazer. Grande parte do volume de informação interna de uma empresa refere-se ao ambiente externo organizacional. Para o autor, é consenso no mundo dos negócios o fato de que as empresas devem adequar-se minimamente a seus ambientes externos. Essa condição é particularmente importante para o ambiente informacional da empresa. Nenhuma empresa é forte o bastante para ignorar ou controlar seu ambiente externo quando se depara com tendências setoriais e orientações governamentais ou se engaja em uma batalha mercadológica.

A estratégia da informação significa a possibilidade de fazer escolhas. Segundo Davenport (1998), gestores criarão estratégias quanto aos tipos de informação que devem ser focalizadas, as atividades a enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. É importante ressaltar que esses itens mudam continuamente e essas estratégias nunca estarão totalmente definidas.

Os denominados “pontos cegos” (Gilad, 2003) ocorrem quando há um descolamento entre a percepção que se tem sobre o ambiente competitivo e o que está ocorrendo. Normalmente, segundo Castro & Abreu (2006), isso é mais intenso nas

organizações em sua fase inicial de desenvolvimento, em razão do elevado nível de incerteza. Entretanto, o mesmo fenômeno pode ocorrer também nas organizações que já atingiram a plenitude do desenvolvimento, desta vez, devido ao elevado “nível de certeza” que os decisores passam a apresentar em virtude da convicção de que têm controle sobre o mesmo ambiente.

Para Davenport e Harris (2007) as organizações podem adotar várias abordagens a fim de obter vantagem competitiva com dados. Algumas podem coletar dados únicos ao longo do tempo sobre seus clientes atuais e potenciais que os concorrentes não conseguiram acompanhar. Outras podem organizar, padronizar e manipular dados disponíveis aos outros de forma única. Outras ainda podem desenvolver um algoritmo exclusivo que conduz a análises melhores e mais embasadas para tomar suas decisões. Outras se diferenciam pela incorporação da inteligência analítica em um processo distintivo de negócios. Independentemente da abordagem, para as empresas sustentarem uma vantagem competitiva, a inteligência analítica deve ser aplicada de modo criterioso, ser bem executada e continuamente renovada. As empresas que analisam para competir com sucesso apresentam capacidades de difícil duplicação; únicas; adaptáveis a muitas situações; melhores do que a concorrência e renováveis.

Utilizando-se da contribuição de Choo (2008), é possível analisar a informação como um importante elemento da análise estratégica. A principal atividade de informação é resolver a ambiguidade das informações em relação ao ambiente: o que está acontecendo lá fora? Por que isso está ocorrendo? O que isso significa? Tal criação de significado é feita retrospectivamente, já que só se pode dar sentido a ações ou fatos que já ocorreram. Só então se pode olhar pra trás e criar seu significado. O objetivo das organizações é criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torná-lo mais previsíveis.

A volatilidade dos mercados e o modelo concorrencial acirrado, sobretudo pela globalização, têm levado os gestores a dedicarem seu tempo à atividade de “entender o que está ocorrendo com o ambiente externo da organização”. Nesse sentido tem-se dedicado atenção aos processos de interpretação e monitoramento ambiental, abordagem clássica preconizada por Aguilar (1967). A atividade de monitoramento do ambiente provê suporte ao executivo para definir os objetivos organizacionais, para buscar alternativas que possibilitem atingir esses objetivos, bem como para escolher dentre as diversas alternativas apresentadas.

Assim como o entendimento da origem da estratégia empresarial, a literatura associa à origem militar das nações a uma maior afinidade com a utilização da inteligência pelas empresas. A experiência em inteligência se destacou nos Estados Unidos, mas é marcada pelo modelo oriental, sobretudo no Japão, pós-segunda guerra mundial. Um modelo diferente é desenvolvido na China envolvendo uma participação importante por parte do governo chinês que atua na condução e orientação de empresas chinesas no sentido da adoção da inteligência e transferência tecnológica e estratégica de conhecimento de mercado e de produtos. Na Europa, destacam-se países como a Alemanha, França e Rússia, conforme Vidigal e Nassif (2012), todos eles alinhando sua experiência militar às práticas de inteligência. Outras nações, que não apresentam o mesmo desenvolvimento nesse sentido, ainda demonstram uma maior necessidade de formalização, planejamento e adequações nos modelos adotados em suas empresas.

Partindo da Estratégia para a Inteligência, uma das principais e contemporâneas contribuições é a de Fuld (2007). O autor defende a inteligência como um *insight* a respeito das condições competitivas ou uma previsão sobre novas oportunidades de mercado. Para o autor, a Inteligência Competitiva é produto de uma mente perceptiva. Mais do que isso, ele defende que a Inteligência Competitiva é ver o quanto for possível da imagem, o mais rápido possível, “agir antes que a imagem perfeita se forme”.

A Sociedade dos profissionais de inteligência competitiva (SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals*) define a inteligência competitiva como um programa sistemático e ético de reunir, analisar e gerenciar informação externa, que pode afetar os planos, decisões e operações de uma organização. De outra forma, é o processo que permite aumento da competitividade da organização no mercado, por meio de um entendimento maior, mas inequivocamente ético, dos seus competidores e do seu ambiente competitivo.

Valentim *et al* (2003) descreve a Inteligência Competitiva como um processo dinâmico que exige da empresa estar preparada para desenvolvê-la, sendo assim, a cultura organizacional é fundamental para o êxito do processo de Inteligência Competitiva. Profissionais envolvidos num processo de inteligência devem, segundo Valentim *et al* (2003), ter uma postura positiva em relação a geração e socialização de dados, informação e conhecimento.

A prospecção e o monitoramento informacional desenvolvem e apóiam a inovação tecnológica, atividade essencial para a competitividade organizacional. As tecnologias de informação utilizadas, nas diferentes fases, são caracterizadas e respondem pela eficiência e eficácia do sistema. A linguagem utilizada em um processo de inteligência também deve ser observada, para que seja realizado de forma a dar mais qualidade e consistência ao sistema. A equipe responsável pelo processo de Inteligência Competitiva, preferencialmente multidisciplinar, tem a responsabilidade de fazer com que o processo seja dinâmico e de fato atenda às necessidades e ansiedades de informação da empresa.

A prática da Inteligência Competitiva permite às organizações desenvolver uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Vidigal

A atividade de Inteligência Competitiva pressupõe o uso sistematizado de informações obtidas ética e legalmente, relativas ao ambiente competitivo geral para que a organização possa estabelecer tendências e cenários e possam responder mais rapidamente as alterações de mercado do que seus concorrentes (PRESCOTT & MILLER, 2002).

Com base na contribuição de Giacomello (2009), que explora a expressão “Inteligência Estratégica” os conceitos de inteligência utilizados como formas de obtenção de vantagem competitiva vêm das influências de estratégias militares. Para Griffith (1971), “A arte da Guerra” de Sun Tzu, datado de 500 a.C. é citada como uma das primeiras obras com tal abordagem. A expressão *competitive intelligence* surgiu no *Journal of Marketing*, pela primeira vez, em 1960.

Para Giacomello (2009), o termo “inteligência de mercado” foi apresentado em trabalhos de revisão de currículos na Wharton School of Finance and Commerce, na University of Pennsylvania. Naquele momento a inteligência era vista como um processo que deveria garantir que todos recebessem os dados que foram trabalhados e que as pessoas entendessem os relatórios. Ou seja, a inteligência era tida como a disseminação da informação na organização.

Outra contribuição relevante em relação à temática é o estudo de Fachinelli *et al* (2013). Os autores analisam que o nível de estruturação dos processos de Inteligência de cunho estratégico ainda é incipiente, mas revela com muita clareza que antes de estruturar tais processos, é preciso ter uma percepção muito clara do impacto do fenômeno da informação. O maior desafio da atividade de inteligência segundo os autores é o de separar, dentre um grande e variado volume de informações, aquelas úteis para o desenvolvimento da empresa. Ao contrário do que é denominado pelos autores como “superinformação”, a inteligência é, antes de tudo, um processo de eliminação da informação. Em suma, a inteligência reduz a desordem de um grande

número de mensagens externas selecionando as escolhas possíveis de interpretação e de ação fazendo surgir uma espécie de nova ordem na qual o volume de possibilidades é reduzido, o que reduz também as incertezas.

Na visão de Lana (2011), o que se pode perceber é que passamos da evolução de uma sociedade artesanal para sermos rapidamente uma sociedade industrial, e daí para uma sociedade do conhecimento, definindo Inteligência Competitiva como um processo sistemático de agregação de valor, convertendo dados em informação e informação em conhecimento estratégico, necessário à tomada de decisão empresarial. A crescente preocupação das empresas com Inteligência ou com implantação de Sistemas de Inteligência Competitiva, estão relacionadas às rápidas mudanças que vêm ocorrendo no mundo e os desafios apresentados às empresas.

A inteligência segundo Fuld (2007) é usar a informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita, é ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antes com esse conhecimento. Ser o primeiro a ver a imagem claramente é possível perceber que está a frente no mercado e da concorrência, obtendo assim vantagem competitiva. Inteligência é tomar decisões críticas com conhecimento imperfeito, mas razoável, e com certo grau de risco. (FULD, 2007).

Desenvolver inteligência competitiva é semelhante a criar uma pintura pontilhada. O principal objetivo não é criar a imagem perfeita, mas uma imagem representativa da realidade. A linguagem secreta da inteligência competitiva está baseada em dois alicerces. Um é a habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade, o outro, e mais crítico, é a habilidade de enxergar as disrupções antigas de mercado e interpretar imparcialmente os eventos (FULD, 2007).

Ainda conforme Fuld (2007) enxergar efetivamente o todo e além dos concorrentes é uma forma de arte bastante acessível para aqueles dispostos a

aprenderem as ferramentas, técnicas e conceitos. Há um aspecto criativo ao se pegar uma quantidade de dados desarrumados e dar sentido a eles.

Miller (2002) descreve um ciclo de quatro fases da Inteligência Competitiva. A primeira fase diz respeito à “identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência”. Nesta fase, a equipe de inteligência identifica as necessidades dos responsáveis pelas principais decisões da empresa. Segundo o autor, as decisões ocorrem geralmente em níveis inferiores ao nível executivo.

Na segunda fase, denominada “coleta de informações”, deve-se obter informações relevantes a partir das fontes primárias (*experts* em determinados segmentos de mercado são ouvidos) e secundárias (são pesquisados bancos de dados comerciais e publicações). Para Miller (2002), é necessário ainda, determinar os processos de coleta mais adequados, bem como modelos analíticos. O autor salienta que, sem um roteiro adequado, qualquer processo pode perder o seu rumo.

A terceira fase apontada por Miller (2002) diz respeito à “análise da informação e sua transformação em inteligência”. Para o autor, nesta fase, identificam-se padrões e tendências significativos. É a etapa da busca por *insights* exclusivos e relações até então não detectadas entre os dados. Exige uma característica de pesquisa científica por formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como a probabilidade dos consequentes impactos. Miller (2002) salienta nessa fase, a exigência por persistência e criatividade por parte do pessoal da inteligência além da capacidade de saber encerrar a análise. A quarta e última fase discutida pelo autor, diz respeito à “disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões”. Esta fase consiste em entender de que maneira os responsáveis pelas decisões preferem que as informações lhes sejam apresentadas.

No entanto, o trabalho de Inteligência Competitiva consiste em encontrar dados disponíveis a partir de fontes públicas ou até mesmo de dentro da própria

organização – o que também pode ser denominado como “fontes abertas”, conforme discutido por Marin & Poulter (2004). No sentido de construir um conceito para a Inteligência Competitiva, pode-se afirmar que as fontes de informação em um processo de Inteligência Competitiva incluem clientes, concorrentes, associações, empregados dos clientes, vendedores, agentes de serviço e funcionários, bem como os registros da empresa. Às vezes, os dados são buscados por essas fontes e em outras vezes, eles chegam por acaso. Outras fontes disponíveis são registros do governo, recortes de jornais, entrevistas, boletins de imprensa e revistas de setores específicos da indústria.

Utilizando-se ainda da contribuição de Marin & Poulter (2004) a Inteligência Competitiva ocorre de duas formas: a tática e a estratégica. A forma tática inclui informações detalhadas sobre produtos, preços e avaliações sobre o concorrente. Esses dados e informações são destinados a apoiar as necessidades dos gerentes de produto, marketing e vendas de unidades. Já a Inteligência Estratégica é a análise sobre as capacidades dos concorrentes. Normalmente é destinada a apoiar a decisão de curto prazo e longo prazo e é realizada pelos gestores.

Para entender os caminhos possíveis para a construção da inteligência, é pertinente resgatar também a contribuição de Prescott & Miller (2002). Os autores a definem como quatro fases aplicadas a processos de inteligência em ambientes corporativos, já descritos anteriormente, a saber: a) a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência – necessidades; b) a coleta de informações; c) a análise da informação e sua transformação em inteligência; d) a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões.

No que diz respeito a fontes de informação para Inteligência Competitiva, Murphy (2006) analisa a importância dos documentos corporativos. Segundo o autor, tais documentos devem ser vistos como fonte de uma compreensão do contexto da Inteligência Competitiva, ou seja, aqueles que são emitidos por uma

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Vidigal

empresa própria, ou mesmo aqueles que têm a obrigação de serem arquivados por causa de uma necessidade ou exigência jurídica. Alguns desses documentos podem ser acessados por pesquisadores externos à organização, uma vez que se encontram em domínio público.

Muitos pesquisadores tendem a concentrar-se em tipos óbvios: relatórios de mercado, pesquisas, estudos de conjunto de indústrias ou setores, desenvolvidos por analistas ou especialistas ou mesmo de associações comerciais. Algumas empresas, como parte de suas atividades de relações públicas, publicam estudos, estatísticas ou análises sobre o setor que operam. Grandes empresas de consultoria monitoram e são, frequentemente, uma fonte valiosa para uma grande quantidade de indústrias. Conforme descrito por Murphy (2006), muitos dos seus estudos setoriais são restritos a clientes, mas outros podem ser comprados ou mesmo obtidos gratuitamente.

Como descrito por Sutton (1988), em pesquisa realizada com gerentes de empresas nos Estados Unidos da América (EUA), identificou-se alguns dos principais tipos de fontes de informação que normalmente são utilizadas pelos gerentes em seus processos decisórios, as quais estão reproduzidas no Quadro 1:

**Figura 1 - Fontes de Informações**

<p><b>Internas</b></p> <p>Setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes.</p> <p><b>Contatos diretos com o setor de negócios</b></p> <p>Clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade.</p> <p><b>Informações publicadas</b></p> <p>Periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios e publicações governamentais.</p> <p><b>Outras fontes</b></p> <p>Analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimentos e comerciais, anúncios.</p>
--

Fonte: Adaptado de Sutton (1988).

Manter um processo de monitoramento contínuo do ambiente competitivo ajuda a organização a evitar surpresas desagradáveis e prover novas oportunidades de negócios, condições essenciais para a sobrevivência e o crescimento organizacional nos mercados em que atuam em tempos de grande hostilidade e turbulência competitiva.

A literatura demonstra que a Inteligência Competitiva, ocupa o status de uma importante ferramenta para a tomada de decisão nas organizações. Entende-se que o monitoramento contínuo, o tratamento das informações por meio de processos definidos e alinhados, além da disseminação e entrega de produtos de informação são aspectos essenciais às organizações, sobretudo as que se direcionam na busca de

resultados mais expressivos e são se caracterizam pela competitividade. A seguir, são descritos os métodos utilizados na construção e condução da pesquisa.

## 2 MÉTODOS

Para a estruturação do presente trabalho, classificou-se a presente pesquisa como qualitativa e descritiva. A análise qualitativa é aquela em que a lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos. Caracterizam-se por serem essencialmente descritivas, utilizando, com frequência, transcrições de entrevistas e de depoimentos, e citações que permitam corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista. Possui um caráter subjetivo maior, se comparada com pesquisas quantitativas, tende a oferecer descrições ricas e bem fundamentadas sobre os processos investigados.

A empresa de estudo foi selecionada por acessibilidade e de forma intencional, considerando seus investimentos em planejamento, capacitação e implementação de táticas gerenciais em seu departamento de Inteligência de Mercado. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para estruturar a análise dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas.

A análise do conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977).

Resgatando os objetivos do estudo, para “investigar as práticas de gestão da informação para a formação de Inteligência Competitiva em uma organização de

*BPO*, identificando seu processo de definição de necessidades, fontes e produtos de informação”, foram levantadas três subcategorias: **“Processos e práticas de IC”**, **“Fontes de informação para IC”** e **“Produtos de informação para IC”** para a construção da atividade de Inteligência Competitiva (Quadro 1).

As entrevistas envolveram a participação dos dois responsáveis pela atividade na organização, cujo cargo é denominado de “Gerente de Inteligência de Mercado”. Um deles atua em um setor responsável pela “manutenção dos clientes” e o outro é o responsável pela abertura de “novos negócios”. Na oportunidade, os entrevistados foram incentivados a falar livremente sobre os processos e práticas de Inteligência Competitiva empregadas na sua organização. Depois do mapeamento dos processos e práticas, tais informações foram agrupadas e categorizadas de acordo com o contexto único da organização pesquisada, seguindo o pressuposto metodológico de Flick (2002).

## Figura 2 – Categoria e subcategorias de análise

### CATEGORIA: Práticas de gestão de informação para Inteligência Competitiva (IC)

#### Subcategorias:

- (1) Processos e práticas de IC (definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC)
- (2) Fontes para IC
- (3) Produtos de Informação gerados para IC

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas informações da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, sendo que as mesmas, no total, tiveram duração de mais de 50 minutos. Os dados receberam análise descritiva envolvendo os dados obtidos nas entrevistas. A análise dos resultados

descreveu com base no referencial teórico a análise do processo de funcionamento da atividade na empresa, seus processos, fontes, práticas e produtos. Conforme descrito anteriormente, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para estruturar a análise das informações extraídas nas entrevistas semiestruturadas.

### 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que diz respeito à **subcategoria 1**, a diretoria comercial foi apontada como a definidora das necessidades de informação através de objetivos e diretrizes descritos em metas anuais. Há também a demanda por trabalhos pontuais *ad hoc* que são repassados à equipe de inteligência. Entretanto, a demanda anual gera um planejamento com cronograma de ações ao longo do ano, conforme relatado pelo gerente de Inteligência de Mercado – Novos negócios da empresa. São utilizadas técnicas de análise estratégica como a análise macroambiental (PESTEL), que envolve uma análise sistemática do ambiente político, econômico, sócio-cultural, tecnológico, ecológico ou ambiental e legal que envolve a empresa. São realizadas também as análises setoriais do negócio. Para tanto, são analisados os denominados “verticais de mercado”, onde são realizadas ações de dimensionamento do ambiente mercadológico para a customização de serviços e atendimento. Além disso, a empresa contrata consultorias com *expertise* em segmentos específicos. Há também a contratação de *clippings* desenvolvidos por empresas especializadas que realizam entregas constantes, bem como a compra de produtos de informação pontuais de associações e grupos setoriais.

Conforme relatado pelo Gerente de Inteligência de Mercado – Novos negócios da empresa pesquisada: “A área de inteligência na empresa é uma produtora

de insumos para a tomada de decisões. Produzimos insumos para a diretoria, que por sua vez se utiliza das informações prestadas pela área de inteligência para decidir”.

No que tange à **subcategoria 2**, foi constatado que, além das fontes citadas anteriormente, há como fonte o trabalho dos próprios atendentes do *telemarketing* que trabalham para melhorar o nível de participação e capacidade de atendimento a clientes e mercados. Todos os dados gerados pelos pontos de atendimento (P. A.'s) são registrados. Além dessas fontes são analisados os conteúdos oriundos do monitoramento de *internet*, como *sites* e redes sociais, bem como os resultados de conteúdo, tanto do processo de *clipagem* de consultorias específicas contratadas, descrito anteriormente, bem como o conteúdo de informações repassado por associações e grupos setoriais.

Sobre a **subcategoria 3**, após perguntados sobre quais seriam os “produtos de informação” utilizados na organização, constatou-se que são produzidos: “relatórios para a diretoria”: uma vez adquirida a informação, são realizadas análises e filtros sobre o conteúdo coletado. A partir disso são gerados relatórios pelos analistas que encaminham à coordenação e à diretoria comercial. É gerado um produto denominado “Conhecimento para a equipe de vendas”. A equipe de vendas se apropria dos produtos gerados pela inteligência e aplica o conhecimento nas suas ações de mercado junto aos clientes. Para maior qualidade das visitas aos clientes, a força de vendas recebe conteúdos de forma prévia, favorecendo os resultados e fechamento de contratos.

## 4 CONCLUSÃO

Tomando como base as questões orientadoras do presente estudo e seus objetivos, foi possível concluir que, do ponto de vista do cotidiano da empresa pesquisada quem é responsável pela definição das necessidades é a diretoria comercial, o que reforça a utilização da nomenclatura Inteligência de Mercado. As fontes de informação envolvem registros internos, consultorias contratadas e resultados de análises estratégicas do ambiente externo, como a *internet*, que é monitorada sistematicamente para identificação de oportunidades denominadas de “verticais de mercado” para a abertura de novos postos de atendimento e nichos de empresas a serem atendidas. Os produtos de informação são os relatórios gerados para a tomada de decisão da diretoria e o conteúdo de conhecimento para orientar o comportamento da força de vendas. Constatou-se que as práticas são realizadas no cotidiano da empresa de forma sistemática. A coleta e monitoramento confirmam o método de gestão da informação utilizado pela empresa como um modelo relativamente simplificado e enxuto, porém eficiente, mesmo se tratando de uma organização competitiva de grande porte.

Conclui-se, a partir dos resultados obtidos, que o tema Inteligência Competitiva contribui para a tomada de decisão estratégica da empresa, mas percebe-se no caso da empresa pesquisada que o direcionamento dado à atividade de inteligência é diretamente afeito ao departamento comercial. A organização pesquisada demonstra experiência já consolidada com a atividade de inteligência, percebida com parte da sua cultura. A atividade de Inteligência de Mercado na empresa pesquisada vem favorecendo a busca e disseminação contínua da informação em toda a empresa, além orientar demais decisores, cotidianamente, em relação a tomada de decisões necessárias. O momento de maturidade em relação à Inteligência de Mercado vem otimizando

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Vidigal

resultados e direcionando esforços ao que realmente importa em termos de informação. A atividade de inteligência passou a direcionar os esforços de coleta, tratamento, disseminação da informação, passando a focalizar os objetivos estratégicos da empresa.

Em princípio, o presente estudo demonstrou algumas limitações metodológicas, pois se limitou a explorar uma única realidade, embora a experiência tenha sido construtiva por se tratar de uma organização de atuação em todo o território nacional. Outro aspecto limitador pode ter sido o fato de também ter sido explorado uma organização com atuação em um único segmento de mercado. Estudos futuros que possam produzir análises comparativas entre resultados de uso de inteligência, mapeando aspectos empíricos seriam de importante valia, sobretudo para os campos da Estratégia e Marketing em Administração, bem como pesquisas em Ciência da Informação. Estudos futuros que possam mapear possíveis diferenças e semelhanças do processo de Inteligência Competitiva, contribuiriam assim para o incremento do arcabouço de conhecimento relacionado aos métodos, práticas de Inteligência Competitiva, favorecendo assim a disseminação e melhor compreensão acerca da ferramenta e seu processo de efetiva aplicação, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

## ABSTRACT

### COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING MARKET (BPO): STUDY METHODS APPLIED

Discusses methods of Competitive Intelligence in a business process outsourcing company (BPO). As a problem was detected a gap in the literature, particularly of Directors, involving empirical approaches of Competitive Intelligence methods. This study aimed to investigate how are defined information needs, timing, external and internal funding, sources and intelligence products. Methodologically, qualitative and descriptive research involved semi-structured interviews with IC managers. It was found the use of marketing strategic analysis, internal and external data sources, mapped information cyclically and third parties. The definition of needs of the commercial board, which generates information products to strategic decision.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Market intelligence. Needs. Sources and information products.

## Notas Explicativas

---

<sup>i</sup> *Business Process Outsourcing (BPO)*: é a terceirização de processos de negócios com vistas a reduzir custos operacionais e aumentar performance, produtividade, eficiência operacional e capacidade de inovação de uma organização.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, F.J. Scanning the business environment. New York: The Macmillan Company, 1967. 125 p.

BARDIN. L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977. 234 p.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006. 425 p.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 231 p.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. Competição analítica: vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 215 p.

FACHINELLI, Ana Cristina *et al.* Inteligência Estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, Maio-Agosto, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/periodicos>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

---

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. 193 p.

FULD, L. M. Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 237 p.

GIACOMELLO, C. P. Relação entre Inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos para o desempenho nas organizações. 365p. Tese de doutorado. UFRGS, 2009.

GILAD, B. Early Warning. Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies. New York: AMACOM, 2003. 279 p.

LANA, Rogério Adilson. Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações do novo milênio. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

MARIN, Jane; POULTER, Alan. Dissemination of Competitive Intelligence. *Journal of Information Science*, 2004. Disponível em: <<http://www.periodico.capes.org.br>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

MILLER, J. P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 287 p.

MURPHY, C. Competitive intelligence: what corporate documents can tell you. *Business Information Review*, 2006. 341p.

PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 257 p.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Vidigal

---

PORTER, A. L.; KONGTHON, A.; LU, J.C. Research Profiling: improving the literature review. *Scientometrics*, v. 53, n. 3, 2002. p. 351-370.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência Competitiva na Prática*. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002. 287 p.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: MILLER, Jerry P. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 256 p.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). [S.D.]. SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SUTTON, H. *Competitive intelligence* (Conference Board Research Report n. 913). New York: The Conference Board, 1988.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **Revista de Ciência da Informação**. Disponível em: <<http://www.datagramazero.org.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 90p.

VIDIGAL, Frederico; NASSIF, Mônica Erichsen. *Inteligência Competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras*. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 93-119, jul. 2012. ISSN 1981-8920. Disponível em:

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Vidigal

---

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/8744>>. Acesso em: 3 jul. 2015. doi:10.5433/1981-8920.2012v17n1p93.