

**DIRETRIZES PARA A CONDUÇÃO DE UMA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA ANÁLISE PRELIMINAR**Paulo Henrique de Oliveira<sup>1</sup>Carlos Alberto Gonçalves<sup>2</sup>Edmar Aderson Mendes de Paula<sup>3</sup>**RESUMO**

Inteligência Competitiva (IC) é um tema em expansão na literatura da estratégia, especialmente pela importância da mesma como uma atividade de suporte ao processo de tomada de decisão estratégica, o qual tem passado por desafios crescentes neste início de século XXI decorrentes do crescimento e da modernização da competição percebidos em praticamente todos os setores econômicos mundiais. Buscando-se contribuir para a evolução da base de conhecimento existente sobre IC, neste ensaio teórico, a partir da análise dos estudos realizados por alguns dos principais autores que pesquisam o respectivo tema, propõe-se dez diretrizes para uma adequada condução da respectiva atividade e as classificam, conforme as fases que o caracterizam. Como resultado, constatou-se que as respectivas diretrizes podem ser agrupadas em quatro dimensões principais: pessoais, comportamentais, tecnológicas e metodológicas. E que tais dimensões apresentam relevância diferenciada ao longo das fases do ciclo de IC.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Diretrizes. Ensaio Teórico.

**INTRODUÇÃO**

Inteligência Competitiva (IC) é um tema que começa a despertar o interesse de muitos pesquisadores do campo da estratégia na atualidade. Normalmente entendida como uma atividade ou processo ético e legal que coleta e transforma dados e informações relevantes sobre os elementos que integram o ambiente competitivo de uma empresa em produtos de inteligência acionáveis para os tomadores de decisões estratégicas (FULD, 1995; MILLER, 2002; HERRING, 2002; PRESCOTT, 2002), especialmente para os administradores alocados na alta cúpula empresarial, a IC tem se tornado um campo de estudo promissor e proporcionado oportunidades de pesquisas interessantes nesses últimos anos, especialmente

<sup>1</sup> Professor e doutorando em Administração; e-mail: phdo@cepead.face.ufmg.br.

<sup>2</sup> Professor e doutor em Administração; e-mail: carlos@face.ufmg.br

<sup>3</sup> Professor e doutorando em Administração; e-mail: Edmar.DEPAULA@casece.com

quando se busca associá-la com temas como rapidez e eficácia decisórias (redução de risco), inovação de produtos e serviços, estratégia, (hiper)competição e vantagem competitiva.

A expansão da IC para o mundo dos negócios tem a sua origem no aumento e na modernização da competição ocorridos nessas últimas décadas, o que tem proporcionado desafios crescentes para os estrategistas empresariais desde então. Fatores como globalização econômica, avanços tecnológicos e mudanças no comportamento de compra dos consumidores, por exemplo, têm sido frequentemente referenciados na literatura da estratégia, e de áreas correlatas, como algumas das principais causas do aumento da incerteza percebida em praticamente todos os setores econômicos mundiais.

Em decorrência, observa-se um crescente acirramento da competição por recursos e mercados consumidores em escala global, o que de certa forma cria um contexto para o avanço e consolidação da IC como uma atividade estratégica de grande importância para as empresas, uma vez que a mesma auxilia os gestores da alta cúpula na redução dos riscos envolvidos no processo decisório e na condução eficaz das atividades estratégicas realizadas em suas respectivas empresas ao longo do tempo (MILLER, 2002; OLIVEIRA et al., 2007).

Nesse sentido, quando se analisa temas como informação, conhecimento, competição, estratégia e vantagem competitiva, muitos pesquisadores contemporâneos têm aceitado a ideia de que hoje vive-se numa era determinada por incertezas, onde vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes e que, para sobreviver e prosperar nesses tempos de intensa e turbulenta competição, também chamada por D'Avèni (1995) de hipercompetição, as empresas precisarão ser capazes de se ajustarem, com maior rapidez e eficácia, às crescentes ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes competitivos em rápida transformação, o que tem demandado modelos de gestão e organização que privilegiem, cada vez mais, maior rapidez e eficácia decisórias, inovação de produtos (bens e serviços) e flexibilidade estrutural (PRAHALAD e HAMEL, 1990; D'AVENI, 1995; HITT et al., 2003; BARNEY e HESTERLY, 2007).

Neste novo cenário competitivo que toma forma e que se consolida neste começo de século XXI, estudos recentes realizados por autores como Fuld (1995), Tyson (1998), Prescott (2002), Miller (2002) e Oliveira et al. (2007), por exemplo, têm destacado a importância da IC para o sucesso das empresas contemporâneas, especialmente para àquelas que enfrentam ambientes competitivos determinados por altos níveis de complexidade e dinamicidade dos seus elementos constituintes, mas poucos têm efetivamente se preocupado em determinar

diretrizes específicas que orientem os profissionais de inteligência na consecução adequada da atividade de IC, o que se tornou o objetivo central desse ensaio teórico.

Assim, partindo-se da crescente necessidade informacional dos estrategistas de negócios na atualidade, o presente ensaio analisa os pontos centrais da atividade de IC e propõe algumas diretrizes que poderão ser observadas pelos profissionais de IC para uma adequada execução da respectiva atividade. Mais especificamente, estas diretrizes estão alinhadas com alguns dos fatores críticos de sucesso que precisam ser identificados e gerenciados pelos profissionais de IC e decorrem das seguintes variáveis: capital intelectual (recursos humanos), metodologias de pesquisa e análise de dados e informações, recursos tecnológicos ligados à aquisição, armazenamento, análise e transmissão de dados e informações, processos e estrutura empresariais, além da importância da ética e da legalidade nas decisões envolvidas ao longo da etapa das da atividade de IC.

Para o alcance do objetivo proposto, este ensaio está estruturado da seguinte forma. Na primeira parte, da qual faz parte esta introdução apresenta-se o contexto e o objetivo de pesquisa; em seguida, na segunda parte, analisam-se os pontos centrais da atividade de IC, a partir de uma revisão teórica dos principais estudos realizados nestes últimos anos por alguns dos principais autores que pesquisam o respectivo tema; na terceira parte, propõe-se algumas diretrizes que poderão ser seguidas pelos profissionais de IC para uma adequada consecução da respectiva atividade estratégica; por fim, na quarta e última partes, apresentam-se as conclusões deste estudo e algumas sugestões de pesquisas são propostas.

Espera-se com esse ensaio teórico chamar a atenção para a necessidade de se discutir a IC a partir de uma nova perspectiva teórica, ou seja, a partir das diretrizes desenvolvidas pelos gestores da alta cúpula empresarial que possam ter alguma influência sobre o comportamento dos profissionais envolvidos com a produção da inteligência competitiva e, em decorrência, sobre o funcionamento da respectiva atividade de IC. Assim, acredita-se que essa discussão é de fundamental importância para a expansão e evolução dos estudos sobre a IC que tenham como objetivo compreender a influência das dimensões políticas e sociais envolvidas na respectiva atividade.

## **1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: monitorando ações e intenções dos concorrentes**

No atual contexto competitivo, onde vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes (D'AVENI, 1995), acadêmicos, executivos e empresários do mundo todo têm se interessado, cada vez mais, pela atividade de Inteligência Competitiva (IC), especialmente pela importância da mesma no suporte ao processo de tomada de decisão estratégica (MILLER, 2002; LIEBOWITZ, 2006).

A crescente necessidade dos estrategistas por informações relevantes, precisas, oportunas e confiáveis sobre fatos, tendências e relacionamentos que estão acontecendo no ambiente competitivo onde as suas empresas estão instaladas tem mobilizado empresários dos mais variados setores da economia mundial a investirem sistematicamente em processos e sistemas de IC com o objetivo de evitar surpresas competitivas desagradáveis que possam colocar em risco a sobrevivência e o crescimento das suas empresas nos mercados em que operam ao longo do tempo. Assim, observa-se que os respectivos decisores alocados na alta cúpula empresarial buscam, a partir do monitoramento contínuo das mudanças ambientais e dos passos estratégicos realizados ou intencionados dos seus concorrentes, manterem-se constantemente atualizados em relação a tudo o que possa afetar o comportamento e o desempenho das suas empresas.

Para autores como Fuld (1995), Kahaner (1996), Prescott (2002) e Miller (2002), por exemplo, a atividade de IC deve ser capaz de fornecer, oportunamente e rapidamente, os produtos de inteligência necessários para que os decisores estratégicos desenvolvam e implementem ações competitivas mais eficientes e eficazes do que as dos seus concorrentes, permitindo, assim, que as suas empresas conquistem e sustentem vantagens competitivas por longos períodos de tempo e conquistem continuamente retornos financeiros acima da média. Desta maneira, a IC deve ser capaz de ajudar os estrategistas na antecipação e neutralização das ameaças que coloquem em risco a sobrevivência e o crescimento das empresas em seus respectivos mercados, como também, de prover as condições necessárias para a identificação e o aproveitamento de novas oportunidades de negócios (PRESCOTT, 2002; MILLER, 2002).

Tarapanoff (2001) chama a atenção, entretanto, que para manter um alto nível de inovação e de desempenho superior é necessário que as empresas mantenham atualizadas as suas bases de dados sobre os competidores, o que pode ser conseguido a partir de um

processo sistemático que transforme pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico (TYSON, 1998).

Para a respectiva autora (Tarapanoff), é importante que as empresas contem com uma infraestrutura de telecomunicações adequada para que as mesmas tenham inteligências de alta qualidade. Em outras palavras, utilizar computadores e softwares, para a geração de conteúdos informacionais, ajuda as empresas a desenvolverem base de dados sobre produtos, serviços e dos próprios competidores com os quais elas interagem (TARAPANOFF, 2001).

Autores como Fuld (1995), Kahaner (1996), Miller (2002), Prescott (2002) também têm chamado a atenção para a necessidade de as empresas desenvolverem processos sistemáticos de coleta, análise e disseminação de produtos de inteligência competitiva aos responsáveis pela tomada de decisão estratégica. Para os respectivos autores, a atividade de IC ganha em relevância ao servir como um instrumento gerencial potencializador das atividades de geração de conhecimento e de estratégias competitivas. Como consequência, observa-se que o uso da inteligência nos negócios pode propiciar as condições necessárias para que os estrategistas consigam antecipar possíveis ameaças competitivas externas, como a movimentação e a intenção dos seus competidores, além de favorecer o processo de criação de vantagens competitivas sustentáveis (FULD, 1995; MILLER, 2002; PRESCOTT, 2002).

Quando se analisa os aspectos conceituais da IC, Tarapanoff (2001, p.45) argumenta que esta atividade empresarial pode ser entendida como “uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão”. Para a respectiva autora, a IC pode ser considerada como uma metodologia que permite aos estrategistas o monitoramento informacional do ambiente externo de sua empresa e que a mesma deve tornar-se uma prática integrante do seu processo de gestão estratégica, uma vez que a IC pode ajudá-los a evitarem eventos não previstos que possam afetar o desempenho empresarial.

Com o foco orientado para o futuro, a atividade de IC deve permitir que as empresas desenvolvam capacidades de previsão e de antecipação de prováveis ações e reações dos seus competidores estratégicos. Nesta direção, conforme observa Tyson (1998), citado por Tarapanoff (2001, p.46), “a inteligência competitiva força as organizações a manter um foco externo contínuo” e que “ela é mais do que estudar os competidores, é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado”.

Para a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2011) 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 empresa é inteligente quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa, de forma intensiva, a informação e o conhecimento (DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003).

Conforme mencionado anteriormente, as práticas de IC vêm se consolidando no mundo dos negócios como uma atividade de suporte ao processo estratégico. Para Miller (2002), a IC pode ser entendida através da descrição e análise das etapas do ciclo de inteligência, o qual normalmente tem sido dividido em quatro fases principais: (1) *Planejamento* – levantamento das necessidades de inteligência e identificação dos respectivos usuários (responsáveis pelas decisões estratégicas); (2) *Coleta* – obtenção dos dados e das informações relevantes sobre os eventos de interesse que estão acontecendo no ambiente competitivo; (3) *Análise* – validação e análise dos dados e informações coletados na fase anterior para a geração de inteligência acionável e, por último, (4) *Disseminação* – disponibilização dos produtos de inteligência competitiva gerados na fase anterior para àqueles que precisam deles.

O ciclo de IC começa com o planejamento do processo. Nesta primeira fase, a principal atividade dos profissionais da informação volta-se para dois aspectos importantes: (a) identificação dos usuários da inteligência (responsáveis pelas decisões) e (b) conhecimento das suas necessidades informacionais.

Na fase de planejamento é muito comum a aplicação da ferramenta 5W2H (*what, who, where, why, when, how, how much*), especialmente porque a mesma ajuda na escolha das perguntas básicas que orientarão os profissionais de IC no processo de identificação das necessidades informacionais dos respectivos usuários. Assim, algumas perguntas podem ser feitas aos tomadores de decisões estratégicas, 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?

Já na fase de coleta, os profissionais de IC devem buscar por dados e informações que sejam relevantes para a tomada de decisão estratégica, a partir de um roteiro previamente definido ou estruturado. Conforme salientam Miller (2002) e Liebowitz (2006), pode-se utilizar os seguintes tipos de fontes de informação: (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.

Quando se analisa questões referentes às respectivas fontes de informação, Miller (2002, p. 37) chama a atenção para o fato de que 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”.

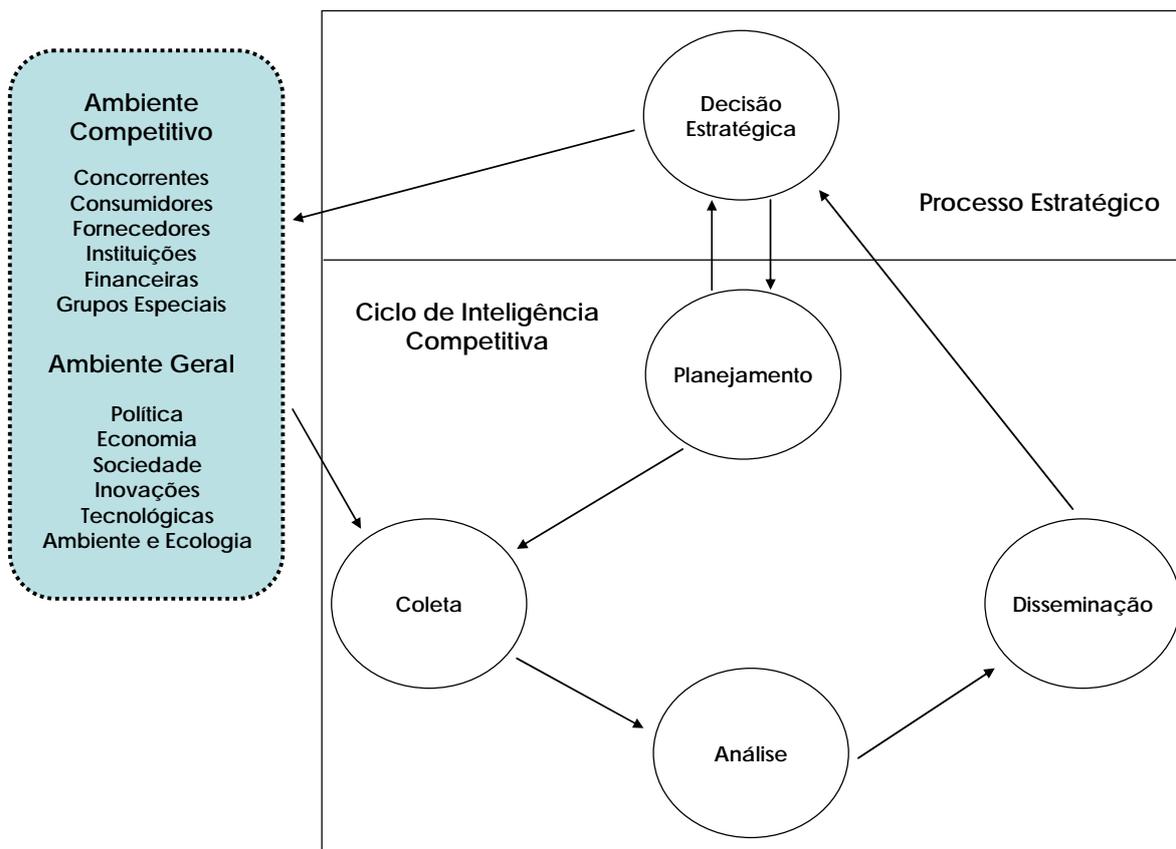
Coletados os insumos básicos da atividade de IC (dados e informações), o processo de geração de inteligência envolve a transformação desses dados em informações relevantes e significativas para os tomadores de decisão estratégica. Nesta fase, observa-se que os profissionais de IC identificam padrões e tendências significativas que possam ser utilizados para determinar o perfil dos competidores (MILLER, 2002). Assim, nesta fase da atividade de IC, 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, dentre outros. Normalmente nesse processo exige-se persistência e criatividade dos profissionais de IC, além da capacidade de saber quando encerrar a respectiva análise (MILLER, 2002).

Produzida a inteligência acionável, o próximo passo, agora, volta-se para a distribuição da mesma aos centros de decisão. Nesta fase, os profissionais de IC devem estar atentos para as 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 por meio de redes internas, como

as *intranets*. Entender de que maneira os responsáveis pelas decisões preferem que as inteligências lhes sejam apresentadas pode aumentar a integridade e a futura utilização do que é relatado (MILLER, 2002). Assim, o que importa é que a inteligência gerada seja repassada aos respectivos usuários com todos os atributos de qualidade necessários para uma eficaz tomada de decisão estratégica.

Resumidamente, observa-se que na literatura o termo “Inteligência Competitiva” tem sido definido de diversas maneiras, mas em praticamente todas elas percebe-se a presença de quatro processos fundamentais, quais sejam: (a) o processo de planejamento – levantamento das necessidades de informações e os decisores-chave; (b) o processo de coleta de dados; (c) o processo da análise dos dados, transformando-os em informações e, posteriormente, em inteligência; e (d) o processo de disseminação da inteligência gerada aos responsáveis pelo processo de tomada de decisão empresarial.

A SCIP (2011) complementa esses diferentes entendimentos do que seja Inteligência Competitiva com a questão ética e legal que deve nortear todas as fases da respectiva atividade. 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 1 ilustra a estrutura de IC com os seus processos fundamentais discutidos até o presente momento.



**Figura 1** - Ambiente de negócios, decisão estratégica e o ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: Autores

De acordo com a figura 1, observa-se que a atividade de IC começa com a coleta de dados e informações do ambiente de negócios, o qual pode ser dividido em ambiente competitivo, composto principalmente por concorrentes, consumidores e fornecedores; e ambiente geral, representado pelas forças ou tendências de longo prazo que possam influenciar, indiretamente, o comportamento e desempenho empresariais, como por exemplo, fatores econômicos, sociais, tecnológicos, políticos e ambientais. Em seguida, os dados e informações coletados são armazenados, tratados, recuperados e analisados para a produção da inteligência competitiva acionável, que será disponibilizada em momento oportuno aos decisores estratégicos.

Para uma melhor compreensão dos aspectos centrais da IC, a seguir, no quadro 1, são resumidas algumas das mais importantes considerações sobre a atividade em questão.

AUTORES	CONSIDERAÇÕES SOBRE A IC
<b>Tarapanoff (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Miller (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Kahaner (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Fuld (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
<b>ABRAIC (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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; conhecido como Ciclo de Inteligência (processo de produção de inteligência); fases: planejamento, coleta, análise e disseminação.</li> </ul>

**Quadro 1** - Algumas considerações sobre o processo de IC

**Fonte:** Compilado pelo autor

Após a análise das considerações acima, pode-se inferir as seguintes conclusões sobre a atividade de IC: (1) geralmente é um processo formal e sistematizado; (2) atua como um processo de monitoração contínuo do ambiente de negócios; (3) apresenta um ciclo de atividades que vai desde o planejamento até o processo de disseminação de inteligência aos responsáveis pela tomada de decisão; (4) é orientado para o futuro, buscando antever as mudanças do mercado e dos concorrentes (5) precisa de uma adequada infraestrutura de TI e

de profissionais de inteligência com habilidades e competências especiais e (6) 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 inteligência competitiva tem se demonstrado uma atividade muito importante para os que precisam dela. Trabalhar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos e de profissionais que sejam capazes de fornecer os *insights* necessários para que a organização mantenha um crescimento sustentável ao longo do tempo. Não é preciso criar estruturas fantásticas para se iniciar um processo de IC, mas é de suma importância ter profissionais qualificados envolvidos nessas quatro fases até aqui apresentadas (KAHANER, 1996; TYSON, 1998; HERRING, 2002; MILLER, 2002; LIEBOWITZ, 2006).

## **2 DIRETRIZES PARA A CONDUÇÃO DE UMA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Conforme discutido até o presente momento, observa-se que a IC tem se configurado como uma das mais importantes atividades para as empresas contemporâneas que enfrentam ambientes caracterizados por uma intensa competição. Conhecer bem o ambiente competitivo e o mercado consumidor onde as mesmas estão inseridas pode ser um fator determinante para a conquista e a sustentação de vantagens competitivas, especialmente quando os estrategistas utilizam, eficazmente, os produtos de inteligência em seus processos decisórios. Assim, espera-se que os estrategistas sejam capazes de escolher as estratégias competitivas necessárias para um posicionamento estratégico vantajoso das suas empresas em quaisquer contextos competitivos.

A partir da análise de alguns dos principais estudos realizados sobre a IC nesses últimos anos, observou-se que alguns pontos são de extrema importância para a condução da respectiva atividade, aqui entendidos como *diretrizes* ou *orientações gerais*. Ao todo foram identificadas dez diretrizes que poderão ser utilizadas pelos profissionais de IC durante as fases que integram o processo de construção dos produtos de inteligência, conforme listado a seguir no quadro 2.

Diretrizes	Características	Autores de Referência
1	Desenvolver parcerias estratégicas com os responsáveis pela tomada de decisão estratégica da empresa na tentativa de minimizar possíveis problemas relacionados com a identificação das reais necessidades informacionais dos respectivos decisores.	
2	Selecionar e manter relacionamentos próximos com fontes de informações confiáveis (primárias e secundárias) provenientes tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo onde a empresa mantém suas atividades operacionais.	
3	Promover um ambiente de cooperação com todos os departamentos envolvidos direta ou indiretamente com a produção, armazenamento, compartilhamento e uso dos produtos de inteligência gerados internamente, destacando-se a importância da sinergia entre os mesmos para o sucesso competitivo da empresa (alinhamento estratégico).	
4	Utilizar meios legais e ético em todas as etapas do processo de IC, especialmente na busca por dados e informações relevantes sobre o ambiente competitivo.	Fuld (1995);
5	Selecionar os métodos e as técnicas apropriadas para a seleção (mineração) e análise dos dados e das informações que estão armazenados nos bancos de dados da empresa.	Kahaner (1996); Tyson (1998); Herring (2002); Prescott (2002), Miller (2002); Liebowitz (2006)
6	Promover treinamento sistemático e contínuo em habilidades humanas e competências técnicas específicas para cada etapa do processo de IC, ou seja: planejamento, coleta, análise e disseminação dos produtos de inteligência.	
7	Entender profundamente o setor industrial onde a empresa mantém suas operações produtivas e comerciais.	
8	Observar fatores como cultura e distribuição do poder existente ao longo da estrutura administrativa da empresa, uma vez que a produção da inteligência é um processo social.	
9	Identificar os mecanismos adequados e as preferências dos usuários em relação à forma de entrega dos produtos de inteligência competitiva.	
10	Acompanhar as contribuições da IC para o sucesso estratégico e propor ações corretivas sempre que se julgar necessários.	

**Quadro 2** - Diretrizes para a atividade de Inteligência Competitiva

Fonte: Compilado pelo autor

Analisando-se as diretrizes acima, verifica-se que cada uma delas reflete um fator crítico de sucesso que poderá ser determinante para o desempenho otimizado de uma atividade de IC. Especificamente, as respectivas diretrizes estão direta ou indiretamente relacionadas com fatores como recursos humanos (habilidades e competências dos profissionais de IC); recursos tecnológicos utilizados para a gestão de dados e informações; aspectos metodológicos, onde é considerada a preocupação com a questão científica na análise dos dados e das informações; aspectos empresariais específicos, como setor de atividade, culturas dominantes e alocação de poder ao longo da estrutura administrativa e dos processos empresariais e, por último, a importância da ética e da legalidade que devem nortear o comportamento dos profissionais envolvidos em cada fase da atividade de IC.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE PESQUISAS**

O aumento da incerteza no ambiente competitivo tem proporcionado ameaças e oportunidades crescentes para as empresas neste início de século XXI. Pesquisas recentes têm apontado para a necessidade de maior flexibilidade, rapidez decisória e inovação contínua em produtos e serviços oferecidos aos mercados consumidores como fatores determinantes para a sobrevivência e o crescimento das mesmas nos mercados em que atuam ao longo do tempo.

Em decorrência, observa-se que em contextos de acirrada competição, onde vantagens competitivas tendem a ser rapidamente superadas pelos concorrentes, a Inteligência Competitiva (IC) assume especial atenção para os pesquisadores e estrategistas contemporâneos como uma importante atividade de apoio à tomada de decisão estratégica, na medida em que fornece informações rápidas, precisas, confiáveis e com alto valor agregado para os administradores da alta cúpula empresarial. Assim, busca-se informações que sejam relevantes e confiáveis sobre fatos, eventos, tendências e relacionamentos que estão acontecendo nos ambientes competitivos na tentativa de evitar surpresas desagradáveis que coloquem em risco o desempenho de suas empresas nos mercados onde estão inseridas (FULD, 1995; TYSON, 1998; MILLER, 2002).

Nesse sentido, dada a crescente importância do monitoramento das ações e intenções dos concorrentes para as empresas na atualidade, este artigo fez uma breve análise de

literatura sobre a atividade de IC e identificou dez diretrizes que poderão ser determinantes para o desempenho otimizado da respectiva atividade de IC e da estratégia empresarial, conforme apresentado na Seção 3 deste artigo. Assim, observa-se que cada diretriz assume relevância diferenciada, conforme a fase da atividade de IC considerada, conforme demonstrado pelo quadro 3 a seguir.

Diretrizes	Etapas da Atividade de IC			
	Planejamento	Coleta	Análise	Disseminação
D1	✓	✓	✓	✓
D2	✓	✓		
D3	✓	✓		✓
D4	✓	✓		
D5			✓	
D6	✓	✓	✓	✓
D7			✓	
D8			✓	
D9			✓	
D10	✓			

**Quadro 3** - Diretrizes em cada etapa do processo de IC

Fonte: dados da pesquisa

Conforme evidenciado no quadro 3, verifica-se que diretrizes relacionadas com relacionamento estratégico, cooperação, tecnologia, ética e legalidade parecem ser mais determinantes especialmente nas fases de planejamento da atividade de IC e de coleta dos dados e das informações necessárias para uma eficiente produção da inteligência. Por outro lado, diretrizes relacionadas com métodos e técnicas de análise científica assumem especial relevância na fase de análise, ou seja, na identificação de padrões e perfis consistentes dos concorrentes que atuam no setor ou que pretendem entrar no mesmo. Por fim, na fase de disseminação, diretrizes relacionadas com relacionamento interpessoal e tecnologias da informação e comunicação são fundamentais para o sucesso desta fase.

Para futuras pesquisas ficam as sugestões de realização de pesquisas empíricas que comprovem o valor dessas diretrizes para o sucesso da atividade de IC, como também, de estudos que possam encontrar novas diretrizes que expliquem o porquê que determinadas empresas, por meio de suas atividades de IC, conseguem conquistar e sustentar vantagens

competitivas e outras não, mesmo quando instaladas em um mesmo ambiente competitivo. Assim, torna-se imprescindível considerar o papel dos fatores subjetivos, políticos e sociais sobre o desempenho de uma atividade de IC.

## GUIDELINES FOR THE CONDUCTION OF AN ACTIVITY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE: A PRELIMINARY ANALYSIS

### ABSTRACT

Competitive Intelligence (CI) is a growing theme in the strategy literature, especially the importance of it as a support activity to the process of strategic decision making, which has experienced increasing challenges in the early twenty-first century due to the growth and modernization of perceived competition in almost all industries worldwide. Seeking to contribute to the evolution of the basis of existing knowledge about CI, this theoretical essay, based on an analysis of studies by some of the key authors researching their topic, it is proposed ten guidelines for proper conduct of its activity and the sort, according to the phases that characterize it. As a result, it was found that their guidelines can be grouped into four dimensions: personal, behavioral, technological and methodological. And that these dimensions are relevant throughout the different stages of CI cycle.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Guidelines. Theoretical Essay.

### REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC). Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 10 maio 2011.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC. São Paulo, 2003.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

FULD, L. **The new competitor intelligence**. New York: Wiley, 1995.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Editora Campus, São Paulo, 2002. p. 274-291.

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

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top. Nova York: Touchstone Books. 1996.

LIEBOWITZ, Jay. **Strategic intelligence**: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. [S.l.]: Auerbach, 2006.

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

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

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, J. E. Inteligência competitiva – Lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 17-38.

STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 10 de maio de 2011.

TARAPANOFF, Kira (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Editora Universidade de Brasília, Brasília, 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.

TYSON, K.W.M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.