

## LEGITIMANDO A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL: REFLEXÕES E ENCAMINHAMENTOS

Saulo Fabiano Amâncio Vieira<sup>1</sup>  
Alfredo Passos da Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste artigo é problematizar a seguinte questão: será a Inteligência Competitiva (IC) uma nova profissão no Brasil?, ou seja, buscou-se analisar elementos do processo de institucionalização da profissão de Inteligência Competitiva no Brasil via um ensaio teórico. Para tanto foi realizado um levantamento acerca dos conceitos centrais de IC, sua utilização em diversos países do mundo, e um detalhamento sobre o desenvolvimento da utilização de IC no Brasil. Complementarmente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a teoria neo-institucional para realizar a análise do caso. As propostas de autores internacionais como Martinet e Marti (1995), Prescott e Miller (2002), apresentam fatos relacionados a história da atividade, bem como de seus principais autores nos primórdios da profissão, notadamente em outros países, com destaque para os Estados Unidos da América. Por outro lado, autores nacionais como Rodrigues & Riccardi (2007), buscam embasar suas observações em pesquisas exploratórias, onde o lócus funcional, objetivos, motivos, fontes, processos, usos, papel da TI e disciplinamento ético da IC foi estudado em organizações no Brasil. Verificou-se que no Brasil a IC pode ser classificada, conforme proposta metodológica de Tolbert e Zucker (1998), como estando na fase da objetificação, carecendo ainda de maiores esforços para sua institucionalização.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Institucionalização. Legitimação.

### INTRODUÇÃO

Na atualidade, as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico têm inspirado grandes transformações nas estratégias das organizações. A literatura organizacional há muito tempo busca compreender como essas mudanças ocorrem. Na busca pela competitividade as organizações cada vez mais tem buscado alternativas para estar a frente em termos tecnológicos e de gestão, sendo que práticas de inteligência competitiva – IC cada vez mais são utilizadas pelas organizações como ferramenta na busca por diferenciais competitivos. Neste contexto o profissional de IC vem ganhando uma maior importância com o passar dos anos.

Sendo assim, vamos começar com uma pergunta tradicional: mas afinal o que é Inteligência Competitiva? Muitos confundem com Inteligência Emocional, outros com Gestão

<sup>1</sup> Facesi/PPGA Uninove; e-mail: saulo@uel.br

<sup>2</sup> Universidade Nove de Julho; e-mail: alfredop@kmchouse.com.br

do Conhecimento, outros com *Business Intelligence* e ainda outros falam em espionagem. John E. Prescott e Stephen H. Miller (2002) comentam que “a Inteligência Competitiva nas empresas se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental. Muitos dos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais. Eles trouxeram consigo um conjunto de conceitos e visões decantadas ao longo de séculos.”

Prescott e Miller (2002) esclarecem que o “trabalho de Sun Tzu sobre inteligência militar, continua sendo lido e é considerado o pai da inteligência. Ainda os filmes de James Bond e os romances de John LeCarré, embasados na experiência de seus autores no serviço secreto britânico, prenderam a atenção do público em geral.” Duas publicações: *Intelligence Essentials for Everyone* (Krizan, 1999) e *A Compendium of Analytical Tradecraft* (Directorate of Intelligence, 1997), resumem os elementos fundamentais do processo de produção de inteligência.

E é neste contexto, onde a comunidade de negócios começa a desenvolver um conjunto de conceitos sobre inteligência e marcos de referência analíticos, que é formada a *Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP*, em 1986, nos Estados Unidos da América, sendo que o termo *Competitive Intelligence* em inglês foi “cunhado” por Leonard Fuld em 1986, um dos fundadores da SCIP. Em português a tradução adotada foi “Inteligência Competitiva”, e passou a ser utilizada já no início da década de 90 no Brasil.

Segundo Martinet e Marti (1995), a inteligência competitiva começou a ser adotada nas décadas de 70-80, intensificando-se na década de 90 e deve alcançar sua maturidade no início do século XXI e tem como principal função suprir as organizações de informações, a fim de prepará-las para a concorrência e a globalização dos mercados, e neste contexto se insere o profissional de IC como um dos atores principais deste processo.

Tendo como ponto de partida as considerações expostas, buscou-se, com o presente artigo, realizar um ensaio teórico sobre o processo de institucionalização da profissão de Inteligência Competitiva no Brasil.

## 1 A TEORIA NEO-INSTITUCIONAL

A Teoria Institucional tem origem a partir dos estudos organizacionais dentro do campo da Sociologia. Ocorreu a partir do trabalho de Robert Merton e seus discípulos no final da década de 1940, o qual passou a reconhecer as organizações como objeto de estudo. Tinha

como foco a dinâmica da mudança social, que a sociologia funcionalista era acusada de negligenciar (TURNER, 1988). O reflexo desta preocupação se evidenciava no exame da natureza da co-variação entre diferentes elementos da estrutura, e a avaliação dos efeitos benéficos ou não dos arranjos organizacionais. Por conseguinte, faz referência a duas premissas básicas da teoria funcionalista: 1) de que os componentes do sistema devem ser integrados (inter-relacionados) para que o sistema sobreviva; e 2) de que as estruturas existentes contribuem para o funcionamento e equilíbrio do sistema para que ele não morra (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

A primeira premissa estabeleceu as bases para uma linha geral de pesquisa que veio a dominar os estudos sociológicos das organizações nas décadas de 1950 e 1960 (ênfase na independência das organizações em relação ao ambiente). A pesquisa organizacional mudou seu foco somente no final da década de 1960, com a inclusão da influência do ambiente na estrutura organizacional, mas o quadro explanatório e funcionalista foi mantido na maior parte dos trabalhos. No início da década de 1970, o paradigma da quantificação passou a sofrer crescentes críticas, em parte devido à ausência de descobertas empíricas acumulativas. Do final dos anos 70 até hoje a ênfase recai na interdependência social e cultural das organizações e seus ambientes (SCOTT, 1992; SCOTT; MEYER, 1992).

Vieira et al. (1999) explanam que a década de 1970 foi testemunha da crise do paradigma estrutural-funcionalista e a conseqüente pluralidade suscitada nos estudos organizacionais. Várias discussões foram realizadas e as críticas recaíram no caráter fechado das proposições (à ausência de visão histórica e à natureza marginal dos aspetos políticos). A partir destas discussões, permitiu-se a aparição de novas correntes de investigação, onde cada uma dava prioridade a distintos elementos das organizações ou de seus contextos: o poder, a cultura, a estratégia, o contexto ecológico ou as instituições. Os autores complementam dizendo “que a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais” (VIEIRA et al., 1999, p. 6), sendo que as empresas passam agora a concorrer pela busca da legitimidade e aceitação ambiental.

A proliferação desses estudos, referentes a uma abordagem que viria a se chamar Teoria Neo-Institucional ou Novo Institucionalismo, se deu através da publicação, em 1977, do artigo Institutionalized Organization de Meyer e Rowan (1977). Nesse texto, os autores defendem a idéia de que o ambiente organizacional é um grande fator influenciador das estruturas das organizações. Assim sendo, o ambiente passa a ser uma importante variável

analítica para o estudo das mesmas, e mais, passa a incorporar elementos simbólicos em sua definição. Antes da Teoria Neo-Institucional, as perspectivas de análise acabavam por considerar somente os elementos técnicos do ambiente.

Vieira et al. (1999) argumentam que para os neo-institucionalistas Meyer, DiMaggio, Scott, Powell e Rowan, o enfoque preferencial sublinha o papel dos processos cognitivos e os sistemas simbólicos, cuja importância é confirmada por Scott e Christensen (1995 apud VIEIRA et al., 1999), ao sustentarem que o estímulo do ambiente deve ser cognitivamente processado pelos atores – interpretado pelos indivíduos, empregando sistemas simbólicos socialmente construídos – antes que possam reagir.

Dentre seus vários enfoques, é nas Ciências Sociais, mais especificamente na perspectiva institucional da vertente sociológica, que a Teoria Neo-Institucional carrega diferenças significativas entre os conceitos de “instituição” e “processo de institucionalização” (VIEIRA et al., 1999). Isso se deve, talvez, ao fato da Teoria Neo-Institucional ser considerada como recente e em pleno estágio de desenvolvimento, e consensos a respeito dos chamados processos de institucionalização ainda não existam. De qualquer forma, há uma tentativa para isso. Scott (1987, p. 492), por exemplo, destaca que:

- ✓ institucionalização pode ser vista como um processo de incutir valores – representados no trabalho de Selznick, o qual via a estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em reação às características e exigências dos participantes, bem como às influências e pressões do ambiente externo;
- ✓ institucionalização pode ser entendida como um processo de criar a realidade - centra-se no argumento de que a ordem social está baseada, fundamentalmente, sobre uma realidade social compartilhada a qual, por sua vez, é uma construção humana resultante de interações sociais.

Assim, a institucionalização passa a ser vista como um processo social; sistemas institucionais são também classe de elementos - sistemas de crenças institucionalizados constituem uma classe distinta de elementos que podem somar para a existência e/ou elaboração da estrutura organizacional; finalmente, instituições podem ser vistas como esferas sociais distintas.

Para Berger e Luckmann (2001), a institucionalização é elemento central para a perpetuação de grupos sociais. Schütz, citado por Tolbert e Zucker (1998, p. 204), argumenta que uma instituição é o resultado de um processo de institucionalização, sendo que esta é

definida como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores”. Schütz ainda complementa que tipificação envolve o desenvolvimento recíproco de definições compartilhadas, ou significados, que ligados a estes comportamentos, tornam-se habituais (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Por esse prisma, a institucionalização envolve dois processos: a habitualização e a objetificação. Tais processos ocorrem sequencialmente e aparecem após uma inovação e antes da sedimentação, que caracteriza definitivamente uma instituição. A objetificação envolve estruturas com um status mais permanente do que na habitualização, maior consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações, com base neste consenso. A objetificação da estrutura é, em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores e dos esforços para aumentar a competitividade relativa (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

DiMaggio (1988) explana que a objetificação e difusão da estrutura poderão ter freqüentemente a figura do *champion* como o seu propulsor. O seu surgimento poderá ser maior quando houver um ambiente propício para inovação. Meyer et al. (1987) afirmam que para serem bem sucedidos, os *champion* devem realizar duas grandes tarefas de teorização: definição de um problema organizacional genérico, o que inclui a especificação de um conjunto ou categoria de atores organizacionais caracterizados pelo problema, ou seja, gerar reconhecimento público da existência de um padrão consistente de insatisfação; a justificação de um arranjo estrutural formal particular como solução para o problema com bases lógicas empíricas (desenvolver teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso).

Berger e Luckmann (2001) introduzem mais um aspecto no processo de institucionalização, a exterioridade - aspecto este também identificado por Zucker (1977). De acordo com os autores, a exterioridade é o grau em que as tipificações são “vivenciadas como possuindo uma realidade própria, uma realidade que confronta o indivíduo com um fato externo e coercitivo” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 58). Para Zucker (1977), a exterioridade está relacionada com a continuidade histórica das tipificações, ou seja, o processo por meio do qual as ações adquirem a qualidade de exterioridade como sedimentação. Ocorrendo a sedimentação, é possível analisar o grau de institucionalização e a conformidade dos indivíduos com o comportamento dos outros, dentro da organização, e das organizações com outras organizações, que pode ser de acordo com normas explícitas ou implícitas no comportamento social do grupo.

Outros conceitos importantes para se entender a Teoria Neo-Institucional são “isomorfismo” e “legitimidade das organizações”. DiMaggio e Powell (1983) descrevem que a Teoria Organizacional moderna busca explicar a variação entre as organizações em estrutura e comportamento, sendo que até algum tempo atrás, a causa da similitude das organizações, de certa forma, era negligenciada. Assim, os autores passaram a questionar a homogeneidade de formas e práticas organizacionais, uma vez que se observava que quando o campo organizacional tornava-se bem estabelecido, o mesmo tendia à homogeneização.

Atualmente, nota-se que a homogeneidade das estruturas e do comportamento das organizações tem despertado o interesse da literatura especializada, que utiliza os princípios institucionais para sua compreensão. Desta forma, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o conceito que melhor descreve o processo de homogeneização é o isomorfismo. Hawley, citado por DiMaggio e Powell (1983, p.149), define o isomorfismo como “um processo restritivo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”.

De acordo com Meyer e Rowan (1977, p. 344), a estrutura formal de uma organização não é composta apenas de elementos da organização social, mas também da realidade social, que são manifestações do poder das regras institucionais, manifestadas como mitos. Dessa forma, novos e atuais domínios de uma atividade são codificados e institucionalizados: programas, profissões e técnicas e as organizações incorporam os pacotes de normas/códigos vigentes.

Dessa visão institucional, deriva o conceito de legitimidade, ou seja, uma organização é considerada legítima se suas ações estão enquadradas no sistema vigente, no ambiente de normas, valores e crenças.

O isomorfismo institucional torna-se então uma ferramenta analítica para entender a política e a formalidade que impregnam a maior parte da vida organizacional. DiMaggio e Powell (1983), corroborando as idéias de outros autores como Aldrich, Carroll e Delacroix, complementam que “as organizações competem não somente pelos recursos e clientes, mas também pelo poder político e pela legitimidade institucional, pela adaptabilidade social bem como pela adaptabilidade econômica” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p.150). Ou seja, a legitimidade também deve ser considerada recurso principal da empresa. Os autores identificaram três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica pode ocorrer:

- ✓ **Isomorfismo coercitivo:** resultante das pressões formais e informais exercidas pelas organizações sobre outras, das quais são dependentes, e por expectativas

culturais da sociedade dentro das quais as organizações funcionam. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta às leis e normas do Governo. Como exemplo, podemos citar a imposição de procedimentos operacionais padrões como: práticas contábeis, métodos de avaliação e planos orçamentários.

- ✓ **Isomorfismo mimético:** quando as tecnologias organizacionais são mal entendidas, as metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem vir a moldar (imitar) as outras organizações. Este mimetismo visa, de certa forma, minimizar a incerteza, e tem como base organizações similares que elas percebiam como legitimadas ou bem sucedidas.
- ✓ **Isomorfismo normativo:** está inicialmente associado com profissionalização. DiMaggio e Powell (1983, p. 152) descrevendo trabalhos de Larson e Collins, definem profissionalização como sendo “a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e os métodos do seu trabalho, para controlar a produção dos que produzem e para estabelecer uma base cognitiva e legítima para sua autonomia ocupacional”. Ou seja, o isomorfismo normativo faz com que as organizações se modifiquem para atender padrões profissionais convencionados pela comunidade profissional como atualizadas e eficazes.

DiMaggio e Powell (1983), em suas considerações finais, argumentam que o conceito de isomorfismo institucional pode auxiliar na compreensão do porquê das organizações estarem se tornando isomórficas, bem como a irracionalidade, a frustração de poder e a falta e inovação no campo organizacional.

A literatura mostra ainda que para analisar se uma estrutura está ou não institucionalizada, vários pilares interpretativos têm sido utilizados. Esses três pilares podem ser assim definidos: Pilar regulador – “os elementos de caráter regulador distinguem-se dos demais devido a sua ênfase na fixação de normas, ou seja, no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e de coerção” (SCOTT, 1995, p. 36).

- ✓ **Pilar normativo** – “evidencia os valores e as normas como elementos institucionais nos quais se apóia uma grande parte dos primeiros investigadores institucionalistas, como Parsons, Durkheim e Selznick, (...), tenta desvendar em que as opções estruturais assumidas pelas organizações são derivadas, da pressão exercida pelas normas e os valores” (VIEIRA et al. 1999, p. 8).

- ✓ **Pilar cognitivo** – “propõe que, ademais das proposições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações” (VIEIRA et al. 1999, p. 9).

No presente caso será utilizado os pilares interpretativos para melhor elucidar o mesmo.

## 2 O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – IC

Conforme Rodrigues & Riccardi (2007), a Inteligência Competitiva - IC busca informações do ambiente para identificar as estratégias competitivas das organizações e não somente para compreender as forças e fraquezas dos seus competidores.

“IC é o produto gerado pelos sistemas (de informação), arquitetura de TI e Aplicativos, visando a: Informar, Avaliar e Predizer, acerca de ações ou momentos que possam ter extrema importância para o presente e o futuro das organizações.”, ou “Um sistema de coleta e disponibilização de informações aos usuários internos para criar novas capacidades individuais, entender os competidores e posicionar as organizações em vantagem com relação a competição.” RODRIGUES & RICCARDI (2007)

Prescott (2002), afirma que a construção da IC numa organização é um processo social. Segundo ele, uma cultura sustentada pela inteligência competitiva é construída passo a passo. Primeiro com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, depois com a formação de redes de contatos pessoais e finalmente com a formalização dos mecanismos que permitem o fluxo adequado de informações. O uso da IC como modelador de negócio, portanto, fundamenta-se na integração das atividades de inteligência às tarefas diárias da empresa. Assim, uma organização na qual a IC se torna o fundamento do negócio, exige uma infra-estrutura ou uma unidade de IC bem organizada e coordenada para alimentar os decisores corporativos com informações adequadas.

Na visão de Correia (2006) o processo de IC é direcionado e planejado pelas necessidades de informação da organização, conforme a figura 1 abaixo:



Dentre as ações tem-se o Seminário Internacional promovido pela Revista HSM em São Paulo no mês de 1991, onde tinha entre os conferencistas Leonard Fuld, um dos mais conceituados especialistas em “Competitor Intelligence” até os dias atuais. Autor de “Competitor Intelligence” (1985) e “Monítoring the Competetion” (1988), Fuld vem apresentando métodos de estruturação de um programa de informações altamente funcional e competitivo. No presente trabalho terá como base, ou ponto de partida, o referido seminário já que os autores do presente artigo.

A partir de 1997 a atividade de Inteligência Competitiva passou a contar com vários seminários, congressos, workshops e treinamentos. Dentre eles destacam-se:

- ✓ Nos dias 3 e 4 de julho de 1997, promovido pelo SENAI – Serviço Nacional da Indústria / Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia – CIET, no Rio de Janeiro, foi realizado o Seminário Internacional sobre Gestão Estratégica do Conhecimento. O objetivo do evento foi mostrar como a Gestão Estratégica do Conhecimento (Veille Technologique, Competitive Technical Intelligence, Business Intelligence), baseada na administração inteligente da informação, pode contribuir para o aumento da capacidade de inovação das empresas e, conseqüentemente, torná-las mais competitivas.
- ✓ Em agosto de 1997, o seminário de inteligência competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT / SEBRAE Nacional, em Brasília, teve como palestrante Arturo Garcia Torres (México);
- ✓ Entre os cursos de especialização, tem-se um curso de pós-graduação lato sensu, o Curso de Especialização em Inteligência Competitiva, com realização e promoção do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT; Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ / Escola de Comunicação - ECO; Instituto Nacional de Tecnologia - INT. Este curso aconteceu em diferentes estados e cidades brasileiras como: 1997 (Rio de Janeiro-RJ); 1998 ( Rio de Janeiro-RJ e Brasília -DF); 1999 ( Rio de Janeiro-RJ, Brasília-DF, Salvador-BA e Natal-RN);
- ✓ Em Curitiba no Paraná, foi realizado o MBI – Máster on Business Intelligence and Knowledge Management, promovido pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), em parceria com a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e do Centro de

Integração de Tecnologia do Paraná (CITPAR). Esse curso de pós-graduação lato sensu, foi o resultado de um projeto desenvolvido no âmbito da COMPET.NET.

- ✓ No Rio de Janeiro, o Centro de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, promoveu o MBI2 – Mestrado Executivo em Inovação e Inteligência Empresarial.

Em 1998 o professor de pós-graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, Mário Kempenich, um expert em Inteligência Competitiva, juntamente com Alfredo Passos, em conversar informal sobre questões relacionadas à “Competitor Intelligence”, se questionaram sobre o pôr que de não realizar um seminário para apresentar este novo conceito para a comunidade empresarial brasileira. Passos relata que após alguns momentos perguntaram-se: Por que não? A partir de então se iniciou o contato com outros profissionais, em especial, Christiane Kwok, Producer do IBC, para fazer parte da comissão organizadora do evento, que prontamente aceitou o convite.

Para o desenvolvimento do projeto Kwok, juntamente com William Wattie, na época o Líder de Projetos da IBC, realizou o plano para o evento, sendo que foi realizado uma pesquisa de mercado para avaliar a viabilidade de se realizar uma conferência nessa área. A maior dificuldade desse primeiro passo foi a identificação do público-alvo. Por ser um processo novo, no qual poucas empresas tinham conhecimento sobre sistematização de informações e aplicá-las focando na competitividade, confundia-se o tema com inteligência emocional, o que na época era um modismo. Entretanto, com base no conhecimento da SCIP, a equipe do IBC, passou a focar as entrevistas com profissionais das áreas de inteligência e pesquisa de mercado, planejamento estratégico e marketing.

Dos poucos profissionais que já tinham conhecimento de IC e da maioria dos que ficaram interessados com o tema, a equipe do IBC detectou os seguintes assuntos de interesse:

- ✓ Qual a finalidade básica de inteligência competitiva dentro da organização?
- ✓ Como estruturar a área e buscar o comprometimento da direção com o processo de IC?
- ✓ Como realizar a busca de informação e transformar os dados em estratégia competitiva para a empresa?
- ✓ Como realizar a medição da eficiência de IC e avaliar os resultados do investimento?
- ✓ A utilização de IC como apoio ao planejamento estratégico da empresa?

- ✓ Como proteger os dados da empresa contra a IC da concorrência?

Em 1999, após apresentações internas no IBC e pesquisas com profissionais de várias empresas, Chris Kwok, voltou com o desafio de fazer não só uma conferência, mas também um workshop interativo pré-conferência denominado “Desenvolvendo a Inteligência Competitiva – Monitorando a concorrência através do Sistema de Inteligência Competitiva”, que foi realizado em 10 de março daquele ano. No dia seguinte Jerry Miller, professor do Simons College e Former Board Member da Society Of Competitive Intelligence Professionals, mostrou como aplicar as técnicas de IC, ferramentas e idéias, para antecipar os movimentos estratégicos dos concorrentes, trabalhar os pontos fracos e aumentar a lucratividade das empresas então representadas. Miller, apresentou ainda suas idéias de como gerenciar a função de Inteligência: o seu posicionamento atual e futuro; as necessidades de suporte comportamental e cultural da organização; maneiras efetivas de gerenciar a função de inteligência e o papel da inteligência em países como o Brasil. A avaliação por parte dos participantes do evento foi considerada satisfatória.

Participaram ainda nos dias 10 e 11 de março de 1999 como palestrantes / conferencistas: Gilda Massari Coelho, Chefe da Divisão de Informação Tecnológica INT - Instituto Nacional De Tecnologia; Ricardo Ottati, Gerente de Pesquisa de Mercado – IBM; Adriana Leocádio, Consultora Associada de Marketing - Door To Door; Fabián Echegaray, Diretor Market Analysis Brasil; Paulo Mendonça Carvalho da Cruz, Gerente de Planejamento de Marketing -White Martins - Gases Industriais; Umberto Tedeschi, Diretor de Negócios Institucionais, Diverseylever - Grupo Gessy Lever; Roberto de Oliveira Marques, Marketing Vice Presidente Johnson & Johnson; Dr. Edilson Fernandes da Cruz, Coordenador da Proteção ao Conhecimento Subsecretaria De Inteligência Da Casa Militar Da Presidência Da República e Fernando Nery, Presidente Módulo Security Solutions S.A. Ainda em 11 de março de 1999 o professor da ESPM Alfredo Passos, recebe o convite para iniciar um capítulo brasileiro da *Society of Competitive Intelligence Professionals* – SCIP no Brasil.

### 3.1 SCIP no Brasil

A primeira reunião do Capítulo Brasileiro da SCIP foi realizada em São Paulo, em 16 de abril de 1999. Estiveram presentes representantes das seguintes empresas: Promon,

Uniban, Hewlett Packard, Kaiser Associates, Kroll Associates, IBC do Brasil, Transformmo, Door to Door e Avon. Os objetivos propostos foram: trocar informações, experiências e estar atualizado com as mais avançadas técnicas e softwares para o desenvolvimento do profissional que trabalha com Inteligência Competitiva no Brasil.

Complementarmente se faz necessário destacar o movimento criado por outro grupo de profissionais, a criação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC. A ABRAIC foi criada em 15 de abril de 2000 por um grupo de profissionais de várias organizações brasileiras que realizaram cursos em nível de pós-graduação em Inteligência Competitiva no Brasil, na França e na Bélgica, e outros que já que atuavam em áreas afins. Trata-se de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que congrega os Analistas de Inteligência Competitiva e relacionados. Sua sede é em Brasília - DF. O quadro social da ABRAIC é composto por associados "Pessoa Física" e associados "Pessoa Jurídica".

Em 2002 a ABRAIC apoiou o curso de Pós-graduação de Gestão da Informação e de Inteligência Competitiva, patrocinado pela Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro/RJ. A primeira aula ocorreu em 09/11/2002.

Foi em 14 de março de 2003, professor Alfredo Passos recebe o SCIP Catalyst Award, em Anaheim, Califórnia, Estados Unidos, pela pesquisa, ensino e divulgação de Inteligência Competitiva no Brasil. Tornou-se o primeiro profissional da América Latina a receber esta láurea, desde a criação da premiação em 1989, pela Society of Competitive Intelligence Professionals. Ainda neste ano, A ABRAIC apoiou o Curso "MBA Gestão da Informação e Inteligência Competitiva" patrocinado pelo CENAPE - Centro de Aperfeiçoamento em Propaganda em Marketing. O curso ocorreu em Brasília em novembro de 2003 e teve uma carga horária de 390 horas/aula. A ABRAIC também apoiou o Curso de Especialização - "MBA: Gestão do Conhecimento e em Inteligência Competitiva, patrocinado por Brasiliano & Associados em convênio com a FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, em São Paulo/SP. O curso teve seu início em 12 de setembro de 2003.

No ano de 2004, entre outros eventos, a ABRAIC apoiou mais um evento promovido pelo IBC, que ocorreu em São Paulo, no Matsubara Hotel, nos dias 17 e 18 de agosto. O evento discutiu como a Inteligência Competitiva e os sistemas de informações empresariais suportam as decisões na área de vendas, melhoram resultados e oferecem diferenciais na abordagem de clientes.

Paralelamente, em 2005, foram realizadas diversas reuniões do Capítulo Brasileiro da SCIP em São Paulo, com o fundamental e decisivo apoio do IBC e a seguir da ESPM. Nestas reuniões foram realizadas dezenas de apresentações, com a participação de muitos profissionais interessados e outros que de iniciantes passaram a grandes praticantes na atualidade. No mesmo ano a SCIP comemorou em Chicago, EUA, 20 conferências anuais internacionais.

No que tange ao processo de desenvolvimento do mercado editorial tem-se uma evolução considerável nos últimos anos. Em 1999, não havia um só livro publicado em língua portuguesa, hoje chega-se a perto da primeira dezena. Destaca-se ainda a criação / desenvolvimento de associações, grupos, dissertações, teses de doutorado, artigos, entrevistas, boletins, um mundo novo vem se desenvolvendo em torno do tema “Inteligência Competitiva”.

Verifica-se ainda a continuidade de um trabalho realizado na ESPM desde de 2004, o ciclo de palestras mensais denominado “SCIP Brazil Chapter e ESPM – sobre Inteligência Competitiva”, na ESPM em São Paulo. Como resultado deste evento foi produzida uma publicação disponibilizada no site de apoio ao Capítulo Brasileiro da SCIP, com artigos, entrevistas e outras informações para os interessados em Inteligência Competitiva.

Vale lembrar que a atividade de Inteligência Competitiva está sendo construída, implementada e desenvolvida por muito profissionais e empresas no Brasil.

Em 2006, na edição de Agosto-Outubro, Vol. 6, No. 23, a Revista PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva elabora uma edição especial sobre “Inteligência Competitiva” no Brasil. A edição especial salientando a prática brasileira sob diferentes aspectos: o estado da arte, a sua evolução e a sua prática. Este foi o primeiro número, dedicado exclusivamente a um país, realizado na língua original e com a contribuição única de autores locais. O primeiro artigo aborda a situação atual e as raízes da prática da IC, nomeadamente, descreve-se a sua história em relação com a história do próprio país, e são introduzidos ainda, os elementos diferenciadores que distinguem a Inteligência Competitiva Brasileira. Logo a seguir, no segundo artigo vê-se em profundidade uma relação de cooperação franco-brasileira e a sua contribuição ao desenvolvimento da IC no Brasil. Os autores acreditaram poder oferecer na língua original a experiência da IC de um país como o Brasil, que vem demonstrando um interesse e um desenvolvimento excepcional nesta matéria.

Em 2007 a ABRAIC faz uma retrospectiva sobre os 10 anos de Inteligência Competitiva no Brasil. Neste ano, os profissionais que atuam na área de Inteligência Competitiva (IC) comemoram os 10 anos de desenvolvimento da prática no Brasil, sendo que a ABRAIC publicou, no IC News, uma reportagem resgatando a história da atividade durante essa década. A Associação publicou entrevistas e matérias em homenagem aos profissionais que ajudaram a construir esta história, em seu website.

Fato marcante neste primeiro semestre de 2008 foi a criação de um Prêmio para a área. O Prêmio Excelência em Inteligência Competitiva é um instrumento criado para honrar, reconhecer e celebrar projetos de Inteligência Competitiva que demonstraram as verdadeiras melhores práticas no ano de 2007. O Prêmio é uma realização da ABRAIC em parceria com o IQPC, e apresentou sua primeira versão em 2008. Aberto para qualquer empresa, o Prêmio Excelência em Inteligência Competitiva possui programação de ocorrência anual. Sua criação tem como intuito prestigiar este setor.

Assim, observa-se que a atividade de Inteligência Competitiva constitui-se de processo sistemático, legal e ético, de coleta, análise e disseminação de Inteligência que visa identificar atores e forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a melhor posicionar-se em seu ambiente. Completou, em 2007, 10 anos de existência no Brasil, a atividade de Inteligência Competitiva tem obtido cada vez mais investimentos por parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

### **3.2 Institucionalizando a profissão de IC no Brasil**

A prática de Inteligência Competitiva no Brasil é recente, e vem sendo desenvolvida por profissionais, professores, associações, empresas e universidades. Assim, como descreve Meyer e Rowan (1977) se faz necessário o reconhecimento do ambiente (profissionais, empresas, acadêmicos) para que a mesma possa legitimar-se. Para tanto, uma série de ações vem sendo desenvolvidas ao longo dos anos conforme descritos a seguir, visando institucionalizar a atividade no Brasil, que, segundo Berger e Luckmann (2001) se faz necessário para perpetuar grupos sociais.

Tolbert e Zucker (1998) propõem que a institucionalização pode ser realizada em fases, sendo que estas são necessárias para que haja processo de construção de uma homogeneidade de definições entre os atores para que se tenha comportamentos habituais, ou seja, institucionalizados. No presente caso fica evidente tal tentativa de se promover um

maior consenso acerca da profissão de IC, para que, conforme descrevem Scott e Christensen (1995) citados por Vieira *et al* (1999), tenha-se os estímulos ambientais processados cognitivamente pelos atores.

Dentre as fases do processo de institucionalização, verifica-se que em um primeiro momento deve se ter claro um problema organizacional conforme postulam Tolbert e Zucker (1998). No caso das atividades de IC o fato que impulsiona o desenvolvimento de suas práticas é a maior competitividade nos mercados, o que faz com que as empresas busquem estar cada vez mais preparadas para enfrentar a velocidade na qual os mercados se movimentam. Para tanto foram realizados, desde 1991, uma série de eventos, workshops, palestras e ciclos de discussão para que houvesse clareza acerca da importância de práticas de IC pelas organizações, em seu primeiro momento, fase da habitualização – Tolbert e Zucker (1998)), e em um segundo momento esclarecer questões relacionadas a como proceder corretamente com as práticas da profissão.

DiMaggio (1988) explana que na fase seguinte a objetificação poderão surgir a figura de um *champion* como seu propulsor, porém, no referido caso não fica evidente tal figura pelo fato de ações terem sido desenvolvidas em várias localidades do país, com vários atores envolvidos em diversas fases do processo, sem maiores destaques individuais. Porém ficou claro que as ações propostas por Meyer *et al* (1987) para os *champion* vem sendo desenvolvidas, que é a definição de um problema organizacional genérico e a justificação de um arranjo estrutural formal.

Em relação a fase de objetificação, onde há um maior consenso entre decisores sobre a adoção de determinada estrutura, verifica-se que as ações vem sendo intensificadas neste sentido (a ampliação de eventos técnicos, abertura de cursos de especialização, maior reconhecimento por parte da academia, número crescente de títulos para consulta), porém tais esforços estão se desenvolvendo de maneira relativamente lenta.

Analisando o caso através dos pilares interpretativos proposto por Scott (1995): regulador, normativo e cognitivo, tem-se uma insipiência do aspecto regulador na atividade de IC, com normas apenas para condutas não aceitas de maneira geral no mercado como práticas de espionagem, que se for analisada não é uma prática de IC. Já no aspecto normativo muito ainda se faz necessário para que haja uma correlação entre as opções assumidas pelas organizações, derivadas de pressões institucionais, com seus valores, conforme propõem autores como Selznick. No que tange as interpretações subjetivas propostas no pilar cognitivo, não observou-se elementos indicativos neste caso.

A presente descrição da institucionalização da profissão de IC pode ser sintetizada na figura 2 a seguir:

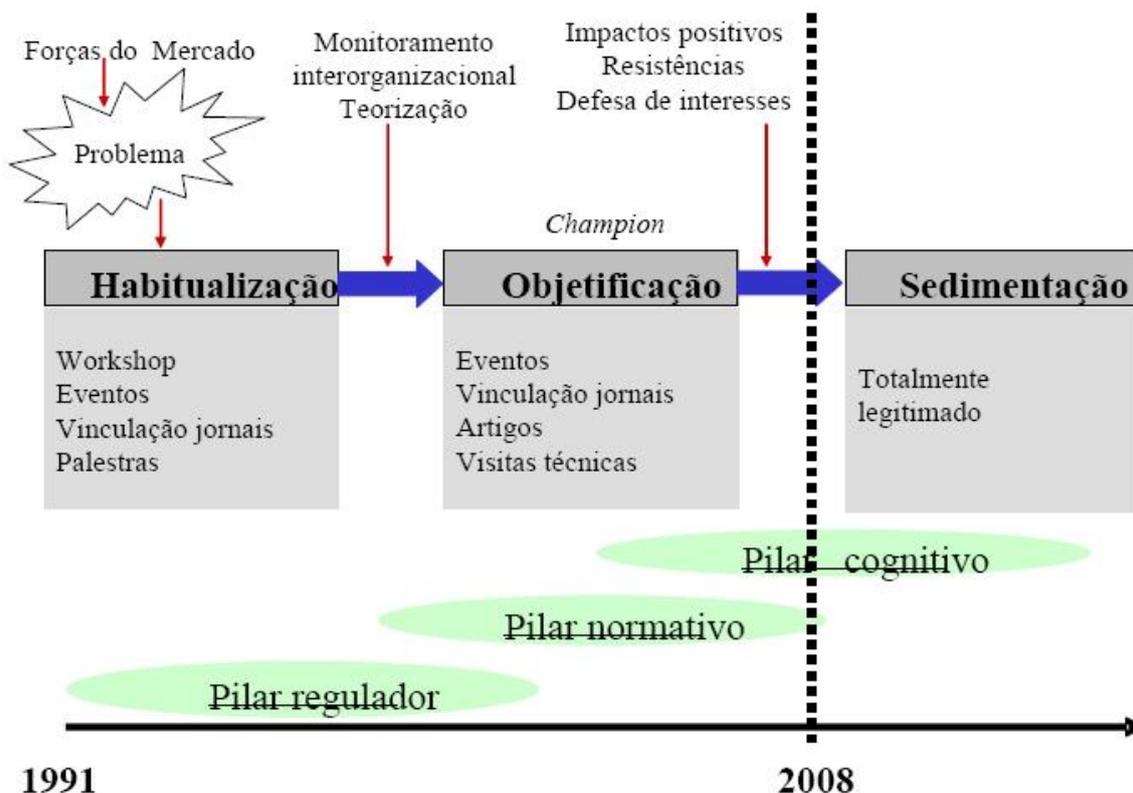


Figura 2: Institucionalização da profissão de IC

O caso evidencia que a profissão e as atividades de inteligência competitiva vem crescendo no contexto brasileiro. Suas práticas estão sendo utilizadas cada vez mais por empresas bem como a mesma vem se tornando objeto de estudo na academia. Porém a mesma, conforme classificação proposta por Tolbert e Zucker (1998), se encontra “estacionada” na fase de objetificação, sendo que a mesma esta em processo de desenvolvimento dos pilares regulador e normativo.

Complementarmente verifica-se que como consequência ficaram ausentes em nossa análise questões relativas ao processo de isomorfismo normativo, inicialmente relacionado com a profissionalização, proposto por DiMaggio e Powel (1983).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Miller (2002) afirma que a natureza cada vez mais competitiva do mercado impulsionará as empresas a estabelecer uma função de inteligência e a expandir

continuamente suas atividades. Os profissionais da inteligência verão aumentada a expectativa no sentido de que justifiquem uma contribuição capaz de beneficiar todos os níveis da empresa e desenvolverão métodos refinados e acurados para a mensuração do impacto da função.

Dentre as fases do processo de institucionalização proposta por Tolbert e Zucker (1998), verifica-se que em um primeiro momento deve se ter claro um problema organizacional, no caso das atividades de IC o fato que impulsiona o desenvolvimento de suas práticas é a maior competitividade nos mercados, deve-se criar um maior consenso entre decisores sobre a adoção de determinada estrutura para que se passe da fase da habitualização para a objetificação, que por sinal estão acontecendo via a ampliação de eventos técnicos, abertura de cursos de especialização, maior reconhecimento por parte da academia e do mercado.

Analisando o caso através dos pilares interpretativos proposto por Scott (1995): regulador, normativo e cognitivo, tem-se uma insipiência do aspecto regulador na atividade de IC, com normas apenas para condutas não aceitas de maneira geral no mercado como práticas de espionagem, que se for analisada não é uma prática de IC. Já no aspecto normativo muito ainda se faz necessário para que haja uma correlação entre as opções assumidas pelas organizações, derivadas de pressões institucionais, com seus valores, conforme propõem autores como Selznick.

O caso evidencia que a profissão e as atividades de inteligência competitiva vem crescendo no contexto brasileiro. Suas práticas estão sendo utilizadas cada vez mais por empresas bem como a mesma vem se tornando objeto de estudo na academia. Porém a mesma, conforme classificação proposta por Tolbert e Zucker (1998), se encontra “estacionada” na fase de objetificação, sendo que a mesma esta em processo de desenvolvimento dos pilares regulador e normativo.

Assim, o principal desafio é mostrar que Inteligência Competitiva é uma ferramenta em ascensão no mundo empresarial e que tem sido a diferença no resultado de muitas empresas ao redor do mundo. Empresas têm ganhado vantagem competitiva, superioridade no atendimento aos seus clientes ou até mesmo reduzido custos, por meio da aplicação de Inteligência Competitiva em compras.

Para superar a falta de conhecimento, as barreiras culturais e as idéias equivocadas sobre o assunto, só estudo e aprendizagem constante modificarão a percepção dos gestores sobre esta nova disciplina. Ainda é muito recente a inclusão desta matéria nos cursos de

graduação das mais renomadas universidades, faculdades e centros universitários, mas, o caminho para superação é a constante educação sobre os princípios, metodologias e os resultados alcançados.

### ABSTRACT

#### A LEGITIMATE COMPETITIVE INTELLIGENCE IN BRAZIL: REFLECTIONS AND REFERRAL

This article considers the main question: Competitive Intelligence will be a new profession in Brazil? If yes, how it will be. That is one of the aspects from these assay. It was developed under the main concepts of Competitive Intelligence (or CI), how it is in others countries and how to CI developed at Brazil. In addition, one bibliographical research about “neoinstitucional” theory to solve these case study. International authors like Martinet e Marti (1995), Prescott e Miller (2002), show facts related to the history from the professional in others countries, with focus on United States of America. In other words, authors like Rodrigues & Riccardi (2007), wrote their observations with explanatory studies in companies in Brasil. The accomplishment of the article on the bibliographical research results, like methodology studies from Tolbert and Zucker (1998), that Competitive Intelligence is in the beginning or “objetificação” and needed more efforts to institutionalize, as a profession in Brazil.

Keywords: Competitive Intelligence. Institutionalization. Legitimation.

### REFERÊNCIAS

BERGER, L. Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001, 20. ed.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Washington, v. 48, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, Paul. Interested and agency in institutional theory. In: ZUCKER, Lynne G. *Institutional Patterns and Organizations: culture and environment*. 1988, p. 267-292.

FILHO, Jayme Teixeira. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

KRIZAN, Lisa. **Intelligence Essentials for Everyone**. Joint Military Intelligence College Occasional Paper Number Six (June 1999). Washington, DC: Government Printing Office, 1999.

MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. **L'intelligence économique**: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1995.

- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. Chicago, **American Journal of Sociology**. v.83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, John; SCOTT, W. Richard; STRANG, David. Centralization, Fragmentation, and School District Complexity. In: ABI/INFORM Global. New York, **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 2, jun. 1987.
- MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- RODRIGUES, Leonel Cezar; Riccardi, Riccardo. **Inteligência Competitiva nos Negócios e Organizações**. Maringá: Unicorpore, 2007. 219 p.
- RODRIGUES, Leonel Cezar. Inteligência Competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., 2006. Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Gramado, 2006.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. London: Prentice Hall, 5. ed, 1992.
- SCOTT, W. R. The adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.
- SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organization of societal sectors. In: MEYER, John W. & SCOTT, W. Richard. **Organizational environments: ritual and rationality**. London, Sage Publications, 1992.
- TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R (org. edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1998. v. 1, cap. 3, p. 196-226.
- TURNER, Jonathan H. Review Essay: Cultural Analysis and Social Theory. *The American Journal of Sociology*, Nov 1988; 94, 3; ABI/INFORM Global pg. 637
- VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D.; CARVALHO, C. A. P. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD-ROM.
- ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.