

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONSIDERAÇÕES SOBRE A PRÁTICA NO AMBIENTE EMPRESARIAL BRASILEIRO

Adalberto Escalona Gonçalves Garcia <sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivos descrever o atual estágio de aplicação do ciclo de Inteligência Competitiva (IC) nas organizações brasileiras de médio e grande porte, com base na opinião de especialistas do setor, e destacar eventos internos das organizações capazes de influenciar negativamente o desenvolvimento da atividade. Para a sua consecução, além da revisão de literatura, coletaram-se dados mediante a realização de entrevistas em profundidade; visando à triangulação de informações, realizaram-se buscas em estudos de natureza semelhante. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que empregou como técnica de exame dos dados a análise de conteúdo. As evidências sugerem a ocorrência de falhas em todas as etapas do ciclo de IC, o que indica a existência de um longo caminho a ser percorrido para o aperfeiçoamento das práticas relacionadas à atividade. Considera-se que a IC, mediante o adequado desenvolvimento das atividades estabelecidas em suas fases, age no sentido de favorecer a percepção da mudança (*sensing*) e de fornecer a inteligência necessária à apropriação do conhecimento que servirá de base para a ação (*seizing*), contribuindo, assim, para a renovação continuada do negócio (*transforming*).

**Palavras-chave:** competição; inteligência competitiva; inteligência de mercado.

---

<sup>1</sup> ESPM Sul; e-mail: escalonaprimeiro@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial do século XX, o valor dos ativos organizacionais mudou de elementos físicos, tais como terras, prédios, máquinas e equipamentos, para elementos intangíveis, como marcas e outros ativos de propriedade industrial. No ambiente empresarial do século XXI, há uma nova mudança em andamento. Os dados estão se tornando um importante ativo organizacional, um novo recurso econômico, essencial para a competitividade e sustentabilidade empresarial no longo prazo (MAYER-SCHÖNBERGER e CUKIER, 2013).

De fato, as organizações vivem atualmente em um mundo inundado de dados, e a geração e proliferação destes ocorre com velocidade cada vez maior. Assim, se as organizações não forem capazes de explorar tais dados, tendo como objetivo melhorar suas escolhas estratégicas, haverá não apenas desperdício de recursos e oportunidades, mas também grande probabilidade da apresentação de desempenhos aquém do esperado pelos mais distintos *stakeholders*, notadamente clientes e acionistas (DAVENPORT e KIM, 2013).

De forma não menos intensa, as ameaças decorrentes dos negócios digitais do século XXI estão intimidando organizações dos mais variados segmentos. Nenhum setor da atividade econômica e nenhuma organização estão isentos de tais mudanças, por mais protegidos ou regulados que sejam seus mercados de atuação. Em tal ambiente, a habilidade de identificar antecipadamente oportunidades e ameaças, e a de responder tempestivamente a tais eventos, seja mediante o desenvolvimento de novos produtos, seja mediante a reconfiguração completa de modelos de negócios, ganham relevância (SPICER, 2016).

Diante de tal realidade, a sustentabilidade organizacional no longo prazo depende, cada vez mais, da percepção da mudança (*sensing*), da apropriação dos ativos necessários (*seizing*) e da mobilização para agir (*transforming*) no sentido de se

reconfigurarem capacidades e recursos, para que se atenda às novas demandas do ambiente competitivo (TEECE, 2012). Tais movimentos, *sensing*, *seizing* e *transforming*, precisam, entretanto, ser desenvolvidos de forma ordenada e sistemática. Para transformar a organização da maneira demandada pela nova realidade competitiva, é preciso antes identificar corretamente a mudança. É improvável que ocorra a adequada transformação do negócio se a mudança não for constatada ou se for considerada de modo equivocado.

Mudanças, ao mesmo tempo em que ameaçam negócios estabelecidos, também podem ser consideradas como sinônimo de oportunidades. Como as organizações reagem a diferentes taxas de velocidade às alterações do ambiente de negócios, aquelas que capturem primeiro os sinais de alerta e se mobilizarem adequadamente estarão com vantagem em relação aos demais competidores (SHARP, 2009). A emissão de sinais antecipados de alerta é uma das funções da Inteligência Competitiva (IC).

A IC tem sido conceituada como o processo pelo qual as organizações buscam informações, internas e externas, sobre clientes, fornecedores, concorrentes e ambientes de negócios em termos amplos, a fim de transformarem tais informações em conhecimento, de tal forma que os gestores possam, de imediato, tomar decisões corretas e agir (KAHABER, 1997; CALOF e WRIGHT, 2008). A essência da IC é lidar com o ambiente competitivo e obter uma perspectiva profunda e acurada a respeito (JIN e BOUTHILLIER, 2013).

De longa data tem se argumentado que a competição precisa ser entendida de modo mais amplo do que aquela travada entre as empresas de determinado setor (PORTER, 1980, 2008). Direcionar as atenções para os concorrentes diretos e reagir com base apenas em seus movimentos competitivos pode proporcionar à organização uma visão parcial da realidade competitiva (WRIGHT e CALOF, 2006; SHARP, 2009). A competição contemporânea é permeável e complexa, e as ameaças podem surgir de áreas inesperadas.

Diante de tal realidade, ganha relevância entender como estão estabelecidos e como funcionam os processos organizacionais que buscam captar sinais de alerta,

analisar tais sinais, desenvolver cenários competitivos e oferecer à administração superior das organizações alternativas para agir ou reagir corretamente. A partir dessa necessidade, o presente estudo tem como objetivos (i) descrever o atual estágio de aplicação do ciclo de IC nas organizações brasileiras de médio e grande porte, com base na opinião de especialistas do setor, e (ii) destacar eventos internos das organizações capazes de influenciar negativamente o desenvolvimento da prática.

Ao definir como fonte primária de informações especialistas sobre o tema, e não executivos diretamente responsáveis pelo desempenho da atividade de IC nas organizações, o presente estudo pretende oferecer uma visão livre do viés positivo do respondente (respostas excessivamente otimistas apresentadas pelos respondentes, em virtude de sua responsabilidade direta pelo adequado desenvolvimento e pelos resultados da atividade em suas respectivas organizações). O procedimento encontra amparo no referencial teórico sobre IC. Como reportado por Wright e Calof (2006), é improvável que uma empresa abra suas portas e apresente suas práticas de IC para uma investigação detalhada. Assim, para os autores, novas abordagens são recomendadas para identificar a realidade das práticas de IC adotadas pelas organizações. Como destacado na pesquisa desenvolvida por Reinmoeller e Ansari (2015), tendo em vista o receio de serem estigmatizadas, as organizações tendem a reconhecer o desenvolvimento apenas parcial das práticas de IC, mantendo certa imprecisão, em termos externos, de boa parte dos processos relacionados.

Classifica-se a presente pesquisa como um estudo exploratório, de natureza qualitativa, com base em fontes primárias (entrevistas) e secundárias (outras pesquisas acadêmicas, relatórios de pesquisas, dissertações e tese de doutorado). A técnica utilizada para exame dos dados foi a análise de conteúdo. Além da introdução, o presente trabalho contém mais quatro sessões. Nas sessões 2 e 3 são apresentados, respectivamente, o referencial teórico e a metodologia aplicada ao estudo. Na sessão 4, procede-se à análise dos resultados da pesquisa. Por fim, na sessão 5, são feitas as considerações finais, apontadas as limitações do estudo, bem como tecidas recomendações para futuros trabalhos.

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A informação está cada vez mais acessível a todos. O desenvolvimento e o barateamento das ferramentas da tecnologia da informação (TI) e da comunicação têm contribuído para tanto (MAYER-SCHÖNBERGER e CUKIER, 2013). Quando todos têm acesso à informação, esta deixa de ser um instrumento de possíveis ganhos competitivos. A vantagem competitiva, em tal situação, passa a decorrer da habilidade de analisar, interpretar, gerar inteligência e promover a aplicação desse conhecimento, de forma mais rápida e mais precisa que os demais competidores (SHARP, 2009). Quando a informação passa a estar acessível a todos, ganha relevância o correto desenvolvimento do ciclo de IC.

Informação e inteligência têm conceitos diferentes. Informação é algo objetivo, concreto. São números, estatísticas; são dados dispersos sobre pessoas e empresas e sobre o que elas têm feito. Inteligência é uma coleção de peças de informação que foi filtrada, destilada e analisada. É algo que permite agir, é aquilo de que os gestores precisam para agir. Considera-se sinônimo de inteligência o conhecimento (KAHANER, 1997).

A IC é definida como o processo pelo qual, de forma organizada e sistemática, as empresas garimpam, analisam e transformam informações sobre mercados, competidores e ambientes de negócios em geral em inteligência acionável, de forma a favorecer a conquista de seus objetivos, táticos ou estratégicos (KAHANER, 1997). É organizada, porque envolve planejamento, discussão acerca dos objetivos e das ações a serem empregadas, e sistemática, porque, para se desenvolver e obter os benefícios decorrentes, precisa ser aplicada de modo contínuo, convicto, não apenas eventualmente.

De acordo com a *Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*, uma associação global de profissionais que atuam no campo da estratégia e da inteligência competitiva fundada em 1986, a IC é um processo contínuo que envolve o garimpo de dados brutos, a combinação/harmonização desses dados para a obtenção de

informações e a análise das informações, com vistas à geração de inteligência acionável para a tomada de decisão.

Para Prescott (1999), o compartilhamento de ideias, o acesso a dinâmicas competitivas, a identificação de novas oportunidades e a emissão de alertas antecipados são benefícios proporcionados pela prática de IC nas organizações. Para o referido autor, as organizações precisam estar atentas aos movimentos dos competidores, e a IC desempenha papel central nesse sentido.

Na mesma direção, Leavitt, Prescott, Lemons e Hasanalli (2004) destacam que, para se manterem competitivas e saberem como se antecipar e reagir às mudanças que ocorrem dentro e fora de seus setores, as empresas precisam estabelecer processos que permitam capturar informações e transformá-las em inteligência acionável, da qual derivarão decisões táticas e estratégicas. O processo de coleta, análise, transformação de dados e informações em inteligência, difusão e uso do conhecimento decorrente denomina-se, para os referidos autores, IC.

A finalidade da IC é proporcionar alertas antecipados que permitam prever movimentos competitivos dos concorrentes e mudanças no comportamento de clientes, bem como conhecer antecipadamente decisões políticas e demais eventos do setor e do macroambiente que possam ter impacto significativo sobre o desempenho e o futuro do negócio (CALOF e WRIGHT, 2008).

Para Sharp (2009), a IC tem sido equivocadamente vinculada à análise de competidores. Essa vinculação estreita acaba por limitar o escopo e os benefícios da atividade. Para a referida autora, aqueles que compreendem que a IC envolve muito mais do que apenas monitoramento de competidores podem obter diferenciais competitivos. A IC, para Sharp (2009), diz respeito a ter conhecimento e capacidade de fazer previsões sobre o ambiente de negócios de forma ampla e, ainda, a colocar em ação tais elementos (conhecimento, capacidade de previsão e de ação). Para a referida autora, o novo cria oportunidades, pelo menos para aqueles executivos que reconhecem que o novo, quando aplicado aos negócios, é um sinônimo para mudança, e é na mudança que oportunidades são encontradas.

Para Jin e Bouthillier (2013), IC é uma prática intensiva em informação, durante a qual informação de variadas fontes é requisitada, buscada e processada continuamente, tendo como objetivo gerar inteligência. Para os referidos autores, IC pode ser definida como um processo pelo qual uma organização legal e sistematicamente coleta, armazena, mantém, analisa e dissemina informação sobre seu ambiente competitivo, a fim de obter *insights* sobre tendências de negócios. Para os referidos autores, a essência da IC é lidar com o ambiente competitivo e obter uma perspectiva profunda e acurada sobre ele, tendo como base o uso de informação.

IC diz respeito à capacidade organizacional de analisar consumidores, mercados e informações competitivas em um processo contínuo, com foco na geração de *insights*, destinados a ajudar as pessoas de negócio a tomar decisões acerca de eventos futuros. Decisões amparadas por informações coletadas e analisadas pela área de IC tendem a proporcionar vantagem competitiva sustentável para as organizações (IOIA, 2014).

Para Nikolaos e Evangelia (2012), muitas organizações reconhecem a necessidade do emprego da atividade de IC, mas algumas não têm o conhecimento necessário para empregá-la. Outras coletam informações em excesso, desnecessárias, já que procedem sem o planejamento prévio. Há, ainda, aquelas que coletam informações procedentes, mas não sabem como desenvolver efetivamente uma estratégia competitiva. Assim, os referidos autores consideram que os benefícios decorrentes da atividade podem estar sendo apenas parciais.

Nesse mesmo sentido, Wanjau (2012) destaca que uma empresa que não monitora nem analisa correta e rigorosamente seus competidores-chave está pouco equipada para desenvolver e implementar uma estratégia competitiva, e essa abordagem deixa a empresa vulnerável a ataques. A falha em coletar informações, analisar e agir de forma organizada pode, então, levar a empresa ao fracasso.

Uma ação correta sempre é precedida de uma boa decisão. Uma boa decisão, por sua vez, sempre está embasada em informações que foram transformadas em conhecimento. Um dos maiores benefícios da IC é favorecer o desenvolvimento de boas decisões e, com isso, minimizar riscos organizacionais (SHARP, 2009).

O objetivo da IC é compreender melhor os clientes, a competição e, por consequência, os concorrentes, bem como identificar ameaças de substituição e de novas entradas, compreender melhor o setor, eventuais possibilidades de mudanças nas estruturas setoriais e o ambiente de negócios como um todo, proporcionando alertas antecipados e a inteligência (ou o conhecimento) necessária para a implementação de ações. Mais do que contribuir para a geração de informações, a IC contribui para o desenvolvimento de cenários futuros e para a busca de posicionamentos organizacionais adequados diante das novas realidades competitivas (WRIGHT e CALOF, 2006).

O inesperado pode ser um indicador de mudança. Clientes, tecnologias e concorrentes inesperados são todos indicativos de que alguma mudança está ocorrendo no mercado. A velocidade com que tais eventos vêm ocorrendo não tende diminuir; ao contrário, tende a aumentar. Trata-se de sinais de mudança. Se há ameaças na mudança, há também oportunidades (SHARP, 2009).

Há oportunidades, porque poucas empresas respondem adequadamente à mudança. Muitas tendem a resistir, por um período demasiadamente longo, em reconhecer a mudança, demorando, portanto, para reagir. Outras nem mesmo a identificam. Assim, as empresas reagem a diferentes taxas de velocidade às alterações do ambiente de negócios, e isso proporciona uma oportunidade valiosa para as que são capazes de identificar alertas antecipados e desenvolver planos adequados de ação (SHARP, 2009).

Logo, as empresas devem buscar equilibrar a sua velocidade de mudança àquela verificada no ambiente de negócios. Uma empresa só se mantém em equilíbrio quando sua velocidade de mudança acompanha a velocidade de mudança do ambiente. Nesse sentido, o papel da IC é mudar o foco gerencial de uma postura reativa para uma postura proativa (CAVALCANTI, 2005).

Qiu (2008) considera que o frequente monitoramento dos setores do mercado permite aos gerentes estar lado a lado das tendências e adaptarem-se às mudanças, aproveitando oportunidades e minimizando ameaças de forma mais rápida do que realizariam se fizessem um *scanner* apenas ocasionalmente ou de modo pouco

frequente. Para que informação bruta seja transformada em conhecimento, torna-se necessário, portanto, percorrer o denominado ciclo de inteligência.

O ciclo de inteligência é reportado por muitos autores como a unidade básica do sistema de IC das organizações. Para Kahaner (1997), o ciclo de inteligência é o processo pelo qual a informação bruta é transformada em conhecimento e compõe-se de quatro etapas: planejamento e direção, coleta, análise e disseminação.

Na fase de planejamento e direção, evidencia-se o momento em que são definidos o produto desejado e o curso de ação a se tomar na busca de informações. Essa fase consiste no início e no fim do processo, porque, uma vez entregues as informações e implementadas as ações, novas informações e novo planejamento de coleta serão necessários.

A fase de coleta envolve garimpo, busca de informações. Reporta-se à busca de matéria prima bruta para transformá-la em informação. Para Kahaner (1997), a fase de coleta envolve também o processamento e o armazenamento da informação.

A análise é considerada a fase mais difícil do ciclo de IC. Exige habilidade, porque requer que o analista considere as informações, identifique padrões e desenvolva cenários baseado no que ele viu (KAHANER, 1997).

Por sua vez, a disseminação é o último e o primeiro passo do processo. Diz respeito a distribuir/entregar o produto da inteligência àquele que o solicitou. É o momento em que o analista deverá sugerir possíveis cursos de ação. Para tanto, ele deverá ser hábil para logicamente articular e defender seus argumentos (KAHANER, 1997).

O ciclo de inteligência também é reportado por outros autores como a unidade básica de um sistema de inteligência. No Quadro 1, apresentam-se as etapas do referido ciclo, segundo diferentes autores.

**Quadro 1.** Etapas do ciclo de IC

AUTORES	ETAPAS						
Fuld (2007)	Planejamento e direção	Coleta de informações secundárias	Coleta de informações primárias	Análise e produção	Reporte e informação		
Kahaner (1997)	Planejamento e direção	Coleta de informações	Análise	Disseminação			
Miller (2002)	Identificação de necessidades de informação	Coleta de informações	Análise	Disseminação			
Pirtila (1998)	Definição de competidores e necessidades de informação	Coleta sistemática de informações	Filtragem e análise das informações coletadas	Disseminação			
Choo (2002) – <i>Information Management Cycle</i>	Identificação de necessidades de informação	Aquisição de informações	Organização e armazenamento	Produtos da informação	Distribuição da informação	Uso da Informação	
Herring (2002)	Avaliação das necessidades	Planejamento	Coleta de informações	Análise	Apresentação		
Sharp (2009)	Coleta de dados	Transformação dos dados em informação	Análise e produção de inteligência	Tomada de decisão	Ação	Análise de resultados	Nova coleta de dados
Ioia (2014)	Planejamento e direção	Coleta	Processamento e armazenamento	Análise e produção de inteligência	Disseminação e avaliação		

Fonte: elaborado pelo autor.

Alguns fatores podem favorecer, outros inibir, a busca por informações e o desenvolvimento de inteligência nas organizações. Ao tratarem dos antecedentes e das consequências da orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1993) destacaram três aspectos como elementos importantes para as organizações acompanharem as alterações de preferências de clientes: (i) a geração de inteligência na empresa como um todo; (ii) a disseminação do referido conhecimento entre os diversos departamentos; (iii) a reação integrada de toda a organização às alterações do ambiente competitivo.

Entretanto, para gerar, disseminar inteligência e agir, a empresa precisa receber o incentivo da gestão superior. Para Jaworski e Kohli (1993), é improvável que uma organização se volte para o mercado se seus executivos não receberem sinais claros da alta gestão sobre tal necessidade.

Jaworski e Kohli (1993) também identificaram que elevados níveis de conflito interdepartamental e a aversão da alta direção ao risco tendem a inibir a disseminação de conhecimento e a prontidão organizacional para a ação. Elevados níveis de conflito interdepartamental inibem a disseminação de inteligência, pois não incentivam o trabalho conjunto e o compartilhamento de conhecimento. Assim, a gestão principal deveria buscar meios de gerenciar os níveis de conflito existentes entre os departamentos, desenvolvendo ações para tanto, tais como proporcionar maior proximidade física entre os departamentos, desenvolver programas de treinamento conjunto, estabelecer o desenvolvimento integrado de tarefas e alinhar os objetivos dos diferentes departamentos aos objetivos e ao desempenho da empresa. A aversão excessiva dos administradores ao risco, por sua vez, afeta o estado de prontidão organizacional, pois proporciona letargia na formulação de decisões sobre respostas às alterações havidas no ambiente de negócios. Reagir a desdobramentos do mercado envolve correr riscos. Se a alta administração não estiver disposta a enfrentá-los, então a organização tenderá a ter menor capacidade de resposta às mudanças.

A localização na estrutura organizacional do setor de IC é também um elemento relevante para o bom desempenho da atividade, pois impacta nas relações dentro da empresa, evidencia a importância atribuída à atividade e reflete as demandas e os

orçamentos destinados a ela. Quanto mais alto o posicionamento da IC na hierarquia organizacional, melhor é, pois mais reconhecida e estratégica tende a ser a atividade (LAACKMAN, SABAN e LANASA, 2000).

Ioia (2014) também reconhece que a alocação da área de IC no organograma organizacional reflete a importância a ela atribuída pela gestão. A vinculação da área às atividades de estratégia e planejamento e o reporte direto ao *Chief Executive Officer* (CEO) evidencia a pretensão de seu uso mais estratégico. Por sua vez, a alocação da IC em áreas como desenvolvimento de produtos, vendas, comunicação e *marketing* evidencia a pretensão de uso mais tático. Para a referida autora, a estrutura oferecida à área, a preparação das pessoas envolvidas com a tarefa, as ferramentas oferecidas para o desempenho da atividade, as políticas organizacionais relacionadas ao compartilhamento de informações e a cultura organizacional são elementos, entre outros, que influenciam o exercício da atividade de IC.

Nesse mesmo sentido, Jin e Bouthillier (2013) destacam três grandes categorias de elementos que interferem decisivamente no exercício das atividades da área de IC: (i) a natureza do setor do qual a organização faz parte (se é mais ou menos dinâmico); (ii) a importância atribuída à atividade pela alta gestão da organização (a estrutura disponibilizada, a cultura relacionada à valorização, à difusão e ao incentivo ao compartilhamento de informações); (iii) as capacidades do profissional que atua na área (sua experiência, conhecimento, habilidades, relacionamentos, etc.).

No Quadro 2, destacam-se os elementos internos e externos identificados como influenciadores da IC, segundo diferentes autores.

**Quadro 2** – Elementos Internos e Externos que Influenciam a IC

Elementos	Detalhes	Fonte
<b>Internos</b>	Localização no organograma – Vinculação direta ao CEO ou a um diretor de área	Laackman, Saban e Lanasa (2000) Ioia (2014)
	Estrutura destinada à área – pessoas, equipamentos, ferramentas, etc.	Nikolaos e Evangelia (2012) Jin e Bouthillier (2013) Ioia (2014)
	Nível (ou excesso) de confiança da alta administração (confiar demais nas forças organizacionais, ignorar fragilidades, não perceber ameaças)	Kahaner (1997) Sharp (2009)
	Preparação dos profissionais atuantes na empresa.	Nikolaos e Evangelia (2012) Jin e Bouthillier (2013) Ioia (2014)
	Culturas e políticas organizacionais	Qiu (2008) Jin e Bouthillier (2013) Ioia (2014)
	Nível de conflito interdepartamental	Jaworski e Kohli (1993)
	Nível de aversão ao risco por parte dos altos administradores	Joworski e Kohli (1993) Sharp (2009)
	Ênfase dada pela alta administração à orientação para o mercado ou a atitude empreendedora	Jaworski e Kohli (1993) Qiu (2008)

<b>Externos</b>	Velocidade da mudança no ambiente de negócios	<p>Gilad (1989)</p> <p>Eisnhardt e Martin (2000)</p> <p>Hannula e Pirttimäki (2003)</p> <p>Jin e Bouthillier (2013)</p> <p>Reinmoeller e Ansari (2015)</p>
	Nível de adoção da prática pelos demais competidores	<p>Eisenhard e Martin (2000)</p> <p>Reinmoeller e Ansari (2015)</p>
	Natureza do setor (se é mais ou menos competitivo)	<p>Gilad (1989)</p> <p>Eisenhard e Martin (2000)</p> <p>Jin e Bouthillier (2013)</p> <p>Reinmoeller e Ansari (2015)</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Para manterem-se competitivas, anteciparem-se ou reagirem às mudanças que ocorrem em seu setor, e no ambiente de negócios, de modo mais amplo, as empresas precisam de processos organizacionais que lhes permitam transformar dados em inteligência acionável, da qual derivarão decisões táticas e estratégicas (NIKOLAOS e EVANGELIA, 2012). A IC, mediante o emprego das etapas que compõem o ciclo de inteligência, pode ser considerada como uma disciplina de gestão que possibilita aos executivos tomarem decisões mais adequadas, com maior probabilidade de sucesso e favorável a seu correto desenvolvimento já na primeira vez. Uma visão mais focada da IC considera-a como a função organizacional responsável pela antecipada identificação

de riscos e oportunidades no mercado, antes que tais riscos e oportunidades se tornem óbvios (SHARP, 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente estudo foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos mediante a realização de entrevistas com 14 profissionais com *expertise* em IC, notadamente nas áreas acadêmica e de consultoria. A convergência de opiniões sugeriu que o número de entrevistados era suficiente, razão pela qual não se buscaram novos entrevistados. Cabe destacar que na pesquisa qualitativa o relevante não é a quantidade de respostas, mas sim o significado que os sujeitos têm, em razão dos objetivos da pesquisa (COUTO ROSA e ARNOLDI, 2006).

Optou-se por realizar as entrevistas com profissionais envolvidos com a atividade de pesquisa e consultoria, e não com profissionais com atividade efetiva na área de IC das empresas, a fim de se evitar o viés positivo dos respondentes. Entendeu-se que poderia haver a sobrevalorização de processos, estruturas e resultados se fossem questionados profissionais com responsabilidade executiva na área de suas respectivas empresas. Esse procedimento encontra amparo no referencial teórico sobre IC. De acordo com Wright e Calof (2006), investigações sobre o atual estágio das práticas de IC devem ser realizadas de forma indireta, já que poucas empresas se prestariam a fornecer informações detalhadas e fidedignas sobre o estágio de desenvolvimento da atividade em seus departamentos. Reforçando essa afirmação, Reinmoeller e Ansari (2016) identificaram que muitas empresas desenvolvem a atividade de IC, mas se recusam a reconhecer publicamente tal fato, procuram não a explicitar, pois consideram haver certo risco de serem estigmatizadas devido à adoção da prática.

Para que os profissionais fossem acessados, procedeu-se a ampla investigação a respeito de autores de artigos na área de IC (revistas científicas especializadas em IC ou

inteligência de mercado), bem como de livros sobre o tema. Foram acessados diretamente, via *e-mail*, nove possíveis entrevistados. Três não deram retorno ao contato inicial. Os seis que restaram fizeram outras indicações de profissionais com *expertise* na área, os quais foram contatados pelo pesquisador.

Todos os entrevistados são consultores na área de IC e assessoram, ou já assessoraram, grandes organizações brasileiras em matéria de IC, inteligência de mercado e planejamento estratégico, contemplando empresas de todo o território brasileiro. No Quadro 3, caracterizam-se os entrevistados. Optou-se por não revelar seus nomes para manter o sigilo acerca da fonte de informação. De acordo com Heneman (1974), a chance de se obterem respostas livres de viés é maior quando os pesquisados têm o seu anonimato assegurado.

**Quadro 3** – Caracterização dos entrevistados

CODIFICAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO
E1 – Entrevistado 1	Consultor na área de IC. Pesquisador da área. Autor de artigos e livros na área. Palestrante. Professor universitário. Ex-diretor regional de organização representativa da IC. Formação acadêmica em nível de doutorado.
E2 – Entrevistado 2	Consultor na área de IC. Pesquisador da área. Autor de artigos sobre IC. Palestrante. Professor universitário. Formação acadêmica em nível de mestrado.
E3 – Entrevistado 3	Consultor na área de IC. Pesquisador da área. Autor de artigos e livros sobre IC. Palestrante. Formação acadêmica em nível de doutorado.
E4 – Entrevistado 4	Consultor na área de IC. Pesquisador da área. Autor de artigos e livros na área. Palestrante. Professor universitário. Ex-diretor regional de organização representativa da IC. Formação acadêmica em nível de doutorado.
E5 – Entrevistado 5	Consultor na área de IC. Pesquisador da área. Autor de artigos na área. Professor universitário. Formação acadêmica em nível de doutorado.
E6 – Entrevistado 6	Consultor na área de IC. Palestrante. Professor universitário. Formação

	acadêmica em nível de doutorado.
E7 – Entrevistado 7	Consultor na área de IC. Palestrante. Professor universitário. Formação acadêmica em nível de mestrado.
E8 – Entrevistado 8	Consultor na área de IC. Palestrante. Autor de artigos e de livros na área. Diretor regional de organização representativa da IC. Formação acadêmica em nível de mestrado.
E9 – Entrevistado 9	Consultor na área de IC. Palestrante. Autor de livros na área. Formação acadêmica em nível de graduação com vários cursos de especialização na área, modalidade <i>lato sensu</i> , realizados no exterior.
E10 – Entrevistado 10	Consultor na área de IC. Palestrante. Diretor regional de organização representativa da IC. Formação acadêmica em nível de doutorado.
E11 – Entrevistado 11	Consultor na área de IC. Palestrante. Formação acadêmica em nível de mestrado.
E12 – Entrevistado 12	Consultor na área de IC. Palestrante. Formação acadêmica em nível de mestrado.
E13 – Entrevistado 13	Consultor na área de IC. Palestrante. Ex-diretor regional de organização representativa da IC. Formação acadêmica em nível de mestrado.
E14 – Entrevistado 14	Consultor na área de IC. Palestrante. Formação acadêmica em nível de mestrado.

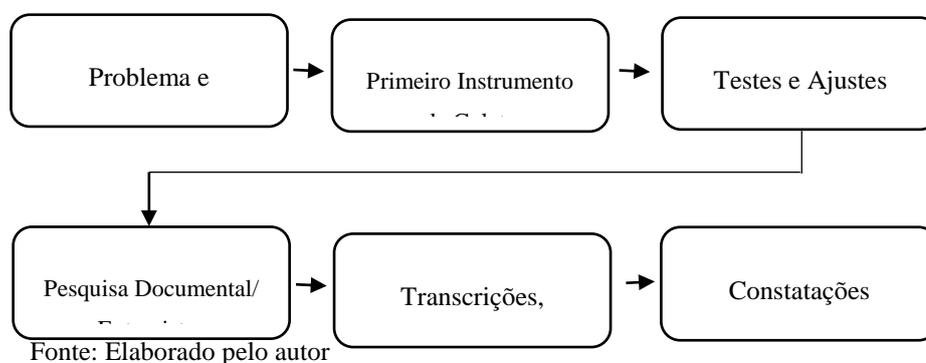
Fonte: elaborado pelo autor.

As informações secundárias, tais como trabalhos realizados por outros profissionais, documentos de entidades de classe, relatórios de pesquisa e artigos publicados em revistas científicas e profissionais, por sua vez, foram coletadas tendo como objetivo, sempre que possível, realizar a triangulação de dados, contribuindo, assim, para melhorar a credibilidade e, por consequência, a confiabilidade dos resultados (COUTO ROSA e ARNOLDI, 2006).

Houve, inicialmente, o desenvolvimento de um roteiro flexível de entrevistas, embasado pelos objetivos da pesquisa. Dois testes foram realizados antes da efetiva aplicação da pesquisa. As entrevistas-teste não foram aproveitadas e não estão, portanto, incluídas no rol mencionado de 14 entrevistas.

Após a realização dos ajustes considerados necessários no instrumento de coleta primária, procederam-se às entrevistas, as quais tiveram duração aproximada de 60 minutos (a menor 55 minutos, a maior 87 minutos). As entrevistas foram gravadas e transcritas, para sua preservação como importante fonte de informações. Na Figura 1, evidencia-se o roteiro adotado para a elaboração da pesquisa.

**Figura 1** – Roteiro adotado para a pesquisa



Para o exame dos dados coletados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009; FRANCO, 2007). Tendo em vista que as fases de IC se constituem na unidade básica de seu processo (KAHANER, 1997; SHARP, 2009; IOIA, 2014) e que o referido ciclo já foi empregado em outras pesquisas com finalidades semelhantes (RANGEL, 2006), esse mesmo ciclo foi considerado com um bom instrumento para avaliar o estágio de desenvolvimento das práticas de IC adotadas pelas empresas

brasileiras. Assim, houve o desenvolvimento *a priori* de categorias de análise, contemplando as fases do ciclo de IC e outras variáveis de interesse do pesquisador. No Quadro 4, apresentam-se as categorias de análise aplicadas no estudo.

**Quadro 4 – Categorias de análise**

CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
C1 – Planejamento	Definição dos produtos de IC desejados; definição dos cursos de ação que serão adotados para a busca de informações; início do ciclo de IC.
C2 – Coleta	Garimpo, busca de informações, transformação de matéria prima em informação. Processamento e armazenamento da informação.
C3 – Análise	Fase mais complexa do ciclo de IC. Habilidade, inteligência humana. Consideração de informações, busca de padrões, estabelecimento de relacionamentos, desenvolvimento de cenários baseados no que foi coletado.
C4 – Disseminação	Distribuição, entrega e acessibilidade dos produtos de IC aos interessados. Momento em que o profissional de IC deve sugerir cursos de ação.
C5 – Uso	Efetiva aplicação para fins táticos ou estratégicos dos produtos da IC.
C6 – Redes de inteligência	Formação de redes de informação buscando o fluxo mais fluido tanto de dados brutos como dos produtos de inteligência.
C7 – Estrutura da área	Estrutura física, tecnológica e humana destinada à área de IC.
C8 – Localização no organograma	Categoria autoexplicativa. Posição/localização da área de IC

	no organograma empresarial.
C9 – Compartilhamento de informações	Existência de incentivo organizacional e de processos que facilitem o compartilhamento de informações entre os usuários dos produtos de IC.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a realização do procedimento de categorização dos dados coletados, primeiramente foram desenvolvidos quadros analíticos com vistas à sintetização das informações consideradas mais importantes, à realização de cruzamentos e à facilitação de achados. Como se pode observar no exemplo (Quadro 5), os referidos quadros continham informações sobre a categoria, o quesito formulado, a informação apresentada pelo respondente e a triangulação possível encontrada em fontes secundárias de informação.

**Quadro 5** – Quadro auxiliar aplicado na análise

CATEGORIA	QUESITO	CONSTATAÇÃO	FONTE	TRIANGULAÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4 ANÁLISE

Como destacado na introdução, o presente trabalho tem como objetivos (i) descrever o atual estágio de aplicação do ciclo de IC nas organizações brasileiras de médio e grande porte, com base na opinião de especialistas do setor, e (ii) destacar eventos internos das organizações capazes de influenciar negativamente o desenvolvimento da atividade.

Para evitar a apresentação excessiva de declarações realizadas pelos entrevistados, elaborou-se o Quadro 6, no qual se destacam algumas observações

apresentadas, as categorias aplicadas durante o processo de categorização, bem como a fonte. Após a apresentação do referido quadro, são realizados comentários, merecendo destaque os *insights* gerados pelo processo de análise.

**Quadro 6** – Categorias de análise, constatações e fonte

CATEGORIA	OBSERVAÇÃO/CONSTATAÇÃO	Fonte
C1 – Planejamento	Há falhas já na fase inicial do processo. Há um esforço para identificar quem são os usuários, mas apenas um subconjunto de usuários é atendido. Não está claro para a maioria das empresas as necessidades de informação. Muitas informações ainda seguem um processo <i>ad hoc</i> .	E1; E3; E4; E5; E6; E8.
C2 – Coleta	A coleta de informação está funcionando bem, apesar das falhas no planejamento. O uso da informação deixa a desejar. É uma prática regular em muitas grandes empresas brasileiras. Existe muita coleta e pouca leitura do que é coletado. Falta tempo para analisar. Falta método, olhar a cadeia como um todo. As empresas de IC trabalham muito bem esta questão.	E1; E2; E4; E5; E7; E8; E10
C3 – Análise	Há carência de profissionais bem preparados. Profissionais de outras áreas desempenham a função, e isto prejudica o desempenho. Não há geração de <i>insights</i> . Há um descolamento das etapas anteriores. Muita coleta, pouca leitura. Falta tempo. Falta método.	E1; E2; E4; E6; E7; E8; E12
C4 – Disseminação	Não é comum a apresentação de sugestões pela equipe de IC. Há um descolamento entre a geração de informação e a apresentação de recomendações práticas. Há apenas a apresentação de dados. É uma etapa que precisa ser melhor desenvolvida. Não participam das reuniões de planejamento. Não funciona plenamente, não vejo isto.	E1; E2; E4; E5; E6; E7; E8
C5 – Uso	Predominantemente tático. Olham muito a linha de produtos, buscam entender o consumidor final. Muito focados em inteligência comercial. Completamente tática. Olhando muito o <i>mix</i> de produtos [...] o	E1; E2; E3; E6; E7

	comportamento de compra.	
C6 – Redes de inteligência	Poucas empresas no Brasil são referência nisto, muito poucas. Muitos profissionais sentem-se donos da informação que possuem e não compartilham. Nossos empresários (brasileiros) ainda tratam a informação como um segredo de estado. Há diferenças de comportamento entre empresas de São Paulo e do Sul. É uma grande falha, as empresas não têm um sistema de inteligência para coletar as informações que a equipe tem. Há uma riqueza de informações nas mãos da equipe de contato com o mercado que as empresas não conseguem internalizar.	E1; E2; E3; E5; E6; E7
C7 – Estrutura	Há os robôs de busca, isto é comum. Existe suporte da área de TI, mas isto não é o mais importante. Há carência de profissionais especializados no setor. Esta carência de profissionais dificulta a difusão das práticas de IC no Brasil. Profissionais de outras áreas acabam desenvolvendo a função. Há acúmulo de funções, normalmente com <i>marketing</i> , vendas, etc. Menos de 30% das organizações brasileiras de grande porte têm estruturas dedicadas à IC.	E1; E3; E4; E6; E7; E8; E13
C8 – Localização	Poucas empresas vinculam a atividade diretamente ao <i>CEO</i> . Na grande maioria das vezes é uma atribuição vinculada ao <i>marketing</i> ou vendas. Ligada à área de <i>marketing</i> , a maioria avassaladora. Na maioria das vezes vinculada a uma diretoria. Vinculada ao <i>marketing</i> , preponderantemente. Vinculada a um diretor, quase sempre.	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8;
C9 – Compartilhamento	Não conheço empresa que incentive formalmente o compartilhamento de informações. Muito difícil. A cultura do compartilhamento ainda é um problema. Não tenho conhecimento. É muito raro.	E1; E2; E5; E6; E7.

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise das entrevistas permite inferir que a IC é um procedimento recentemente adotado nas organizações brasileiras. Respostas apresentadas pelos entrevistados, reforçadas por materiais secundários acessados (RANGEL, 2006;

CAMPELLI, BARBEJAT, CASAROTTO FILHO e STEFANO, 2011; VIDIGAL e NASSIF, 2012; BUZZERIO e MARCONDES, 2014; SCIP BRASIL, 2016), evidenciam que a IC começou a ser empregada pelas empresas brasileiras na primeira metade da década de 2000. Assim, as dificuldades identificadas nesta pesquisa, quanto à aplicação completa do ciclo de inteligência, podem ser decorrentes, também, de tal fato.

Identificou-se que algumas empresas dos setores bancário, de serviços financeiros, de petróleo, varejistas, das indústrias de fármacos, de perfumes e de serviços de tecnologia compreendem um pequeno e seletivo grupo de organizações nas quais todas as fases do ciclo de IC estão estabelecidas e funcionando plenamente. De modo mais amplo, a opinião dos especialistas sugere a aplicação apenas parcial do ciclo de IC na maioria das empresas brasileiras, resultando em desafios a serem superados, para que possam se manter competitivas num horizonte mais longo.

A fase que está em estágio mais avançado em termos de aplicação no Brasil é a de coleta de informações (categoria C2). Há a disseminação de ferramentas de TI, principalmente daquelas aplicadas na coleta e na busca de informações. A difusão e o barateamento das tecnologias da comunicação e da informação têm contribuído significativamente para tanto. Nesse mesmo sentido, observou-se que empresas de consultoria prestam amplos serviços para a coleta e busca de informações, envolvendo organizações de todos os setores de atividade e cobrindo as principais regiões econômicas do país.

Entretanto, a fase de planejamento da atividade (categoria C1), que tecnicamente antecede a fase de coleta, ressalvado o pequeno e seletivo grupo reportado pelos especialistas, apresenta desvios significativos. Não é uma realidade consolidada nas empresas brasileiras de modo geral o mapeamento preliminar de usuários e de suas respectivas necessidades de informação. Nesse sentido, as repostas destacam que, “se for perguntando diretamente para as empresas, elas responderão que sim [que conhecem os usuários e as suas necessidades], mas isto não é uma prática que se verifica” (E3). Assim, não está clara para a maioria das empresas a necessidade de informação, e muitas informações são coletadas seguindo um processo de busca *ad hoc* (E3; E5; E6).

O planejamento da atividade de inteligência tem sido reportado na literatura sobre o tema como uma importante etapa do ciclo de IC, já que é nesta fase que seu escopo será definido (KAHANER, 1997; PASSOS, 2005; IOIA, 2014). Os recursos destinados à atividade, sua estrutura e o direcionamento de esforços da equipe de inteligência serão mais bem determinados e produzirão melhores resultados se a fase de planejamento for adequadamente executada. Todas as etapas seguintes do ciclo de IC dependem da fase de planejamento (KAHANER, 1997; PASSOS, 2005; SHARP, 2009; IOIA, 2014). Um dos maiores problemas que a atividade de IC pode enfrentar é o aumento de seu escopo de atuação, porque uma clara ideia dos objetivos com a atividade não foi definida preliminarmente (IOIA, 2014).

A atividade de IC desempenha papel fundamental para a detecção de alertas antecipados de mercado, para o desenvolvimento de cenários prospectivos e de estratégias que visem à sustentabilidade do negócio no longo prazo (SHARP, 2009; IOIA, 2014). Quando não há o correto planejamento da atividade, informações incompletas são coletadas; além disso, nem todos os usuários de informações têm suas necessidades atendidas. Assim, o baixo nível de planejamento, tende a direcionar a atividade mais para questões de ordem operacional e tática, prejudicando significativamente seu uso de forma mais estratégica.

A carência de profissionais preparados para atuar na área de IC foi destacada pelos entrevistados. Uma das fases mais afetadas por tal fator é a de análise das informações coletadas (categoria C3), já que demanda experiência, capacidade analítica e de desenvolvimento de cenários prospectivos. Como destacado pelos entrevistados, há um claro deslocamento da fase de análise das etapas anteriores do ciclo de IC. Constatase que profissionais de outras áreas acabam desenvolvendo, de forma conjunta, a função, prejudicando o desempenho da IC como um todo (E2; E4; E7; E8).

Os desvios identificados na fase de análise (categoria C3) também podem estar relacionados com a estrutura destinada pelas empresas para o desempenho da atividade (categoria C7). Como observado pelos entrevistados (E4; E7; E8), o desempenho conjunto com outras atividades, notadamente às relacionadas a *marketing* e vendas, é

uma realidade. Isso faz com que haja muita coleta e pouca leitura do que é coletado (E2; E4), destine-se pouco tempo à análise dos dados coletados (E7; E8), inexista aplicação de metodologia adequada de análise (E8) e seja proporcionada baixa geração de *insights* (E4; E7; E8). Adicionalmente, a grande quantidade de informações coletadas representa, por si só, um desafio às equipes de análise. A falta de planejamento sobre o que será coletado e para quem a informação será destinada, como observado anteriormente, reflete-se negativamente na fase de análise, já que prioridades e destinatários de informações são estabelecidos de forma *ad hoc*. A falta de planejamento da atividade resulta na coleta de informações em excesso e desnecessárias, deixando-se, por outro lado, de coletar informações importantes.

A fase de análise das informações recebe destaque na literatura sobre IC como uma das mais relevantes do processo, já que é neste momento que a informação começa a ser transformada em inteligência (KAHANER, 1997; NICOLAOS e EVANGELLIA, 2012; IOIA, 2014). Isso exige habilidade do profissional de IC, pois requer que ele analise a informação, busque padrões e desenvolva cenários baseados no que observou (KAHANER, 1997). Por requerer capacidade de fazer relações, maturidade de pensamento e experiência em negócios, a atividade de análise de informações não pode ser desenvolvida por qualquer profissional (SHARP, 2009).

A apresentação de sugestões de procedimentos por ocasião da disseminação de informações (categoria C4) não é uma prática comum. A decisão sobre caminhos a serem percorridos, sobre possibilidades e ações a serem implementadas, tem ficado por conta dos comitês superiores. Evidencia-se, assim, certo distanciamento entre as equipes de IC e o *board* tomador de decisões. A realização de reuniões periódicas de planejamento com a participação da equipe de IC é um procedimento recomendado pela literatura sobre o tema (SHARP, 2009; IOIA, 2014) e que não foi identificado como prática nas organizações brasileiras.

Por sua vez, a cultura do compartilhamento de informações (categoria C9) ainda precisa ser desenvolvida nas organizações brasileiras. Os entrevistados relataram que, ressalvado o pequeno e seletivo grupo de empresas nas quais o ciclo de IC encontra-se

adequadamente funcionando, não é prática comum o desenvolvimento e a aplicação de incentivos ao compartilhamento de informações. O mais comum é encontrar, nas equipes, o comportamento de proprietário da informação, relatando a posse de algo importante para ser usado no momento considerado como individualmente mais benéfico (E1; E5; E7).

As entrevistas sugerem que dois elementos podem estar afetando negativamente a atitude de compartilhar informações: (i) o baixo incentivo da administração principal neste sentido; (ii) o não gerenciamento dos níveis de rivalidade interdepartamental. Sé é improvável que uma organização se volte para o mercado sem que seus executivos recebam sinais claros desta necessidade emitidos da alta gestão (JAWORSKI e KOHLI, 1993), é improvável, também, que a cultura do compartilhamento se estabeleça sem sinalização forte da gestão principal nesse sentido. Não se trata de um processo que se estabelece, desenvolve e se firma de forma espontânea. O mais provável é que ocorra a postura de preservação de informações em níveis individuais, fato que, para a organização, pouco ou quase nada contribui.

O gerenciamento dos níveis de rivalidade interdepartamental, por sua vez, é uma necessidade. É fato reconhecido que algum nível de rivalidade é interessante nas empresas. O problema ocorre quando, por falta de mecanismos de gerenciamento, tais níveis extrapolam o limite do aceitável (FLECK, 2001; 2009).

Como referenciado na literatura (JAWORSKI e KOHLI, 1993), para gerenciar os níveis de rivalidade organizacional e favorecer o compartilhamento de informações, a gestão superior poderia desenvolver certas atividades, tais como realizar seminários conjuntos, envolvendo diferentes departamentos, destacando a importância de coletar e compartilhar informações. Poderia, também, incentivar o desenvolvimento de objetivos e atividades comuns relacionados a estas importantes etapas do ciclo de IC. Entretanto, as entrevistas relatam que pouco neste sentido tem sido adotado pelas organizações brasileiras.

No que diz respeito à forma de aplicação das informações coletadas (categoria C5), fase do ciclo de IC denominada de ação (SHARP, 2009), ou de uso (CHOO, 2002),

também foram identificados desvios, ressalvado o pequeno e seletivo grupo de empresas nas quais o processo de IC funciona adequadamente, como reportado pelos entrevistados.

O uso predominantemente tático das informações é uma realidade. Foi observada preocupação demasiada com o desempenho de curto prazo nas organizações. Constatou-se a existência de preocupação com o comportamento de compra dentro do ambiente de loja, buscando informações sobre reações dos clientes às ações de *marketing* desenvolvidas pela empresa, e com o monitoramento de ações de *marketing* realizadas pelos concorrentes, notadamente novas companhias de comunicação, alterações no portfólio de produtos e comportamento de preço. Como destacado pelos entrevistados: (i) “há uso predominantemente tático” (E3); (ii) “olham muito a linha de produtos e os preços praticados pela concorrência” (E2); (iii) “muito focados em inteligência comercial” (E1). Outros estudos já haviam identificado o uso predominantemente tático das informações coletadas pela área de IC (VIDIGAL e NASSIF, 2012; SCIP BRASIL, 2016).

A literatura sobre IC destaca a sua importância para o desenvolvimento de ações, de ordem tanto tática quanto estratégica (KAHANER, 1997; SHARP, 2009, IOIA, 2014). Assim, o uso tático da IC não se revela um problema. O desvio está em dar aplicação excessiva ou, pior ainda, exclusivamente para fins táticos. A predominante vinculação da área de IC a áreas como *marketing* e vendas, por exemplo, como identificado na pesquisa, pode estar contribuindo para o foco excessivamente tático. Entretanto, a IC tem um escopo maior.

As contribuições da IC para o desenvolvimento de vantagem competitiva e o sucesso de longo prazo das organizações são evidenciadas na literatura por diversos autores (SHARP, 2009; NIKOLAOS e EVANGELIA, 2012; WANJAU, 2012; JIN e BOUTHILLIER, 2013). Assim, os produtos do processo de inteligência precisam dar mais atenção à emissão dos chamados alertas antecipados, cujos efeitos demandam o desenvolvimento de cenários mais longos.

A constante renovação de processos e recursos organizacionais, com vistas à sustentabilidade no longo prazo, tem sido amplamente destacada na literatura sobre estratégia (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000; TEECE, 2012). A atividade de IC pode desempenhar papel determinante no desenvolvimento de políticas de negócio de longo prazo, se seus instrumentos e processos contribuírem para a percepção da mudança (*sensing*), para a apropriação do conhecimento necessário à mudança (*seizing*) e para o desenvolvimento de ações no tempo e na forma adequados (*transforming*). Como reportado por Teece (2012), a transformação organizacional depende de adequada postura diante destes três elementos: *sensing*, *seizing* e *transforming*.

De fato, considera-se improvável que uma organização possa agir corretamente frente a novas demandas sem antes perceber as mudanças havidas no ambiente de negócios. Também não adianta perceber as mudanças sem apropriar-se do conhecimento, conscientizar-se da necessidade de agir, efetivamente, para a transformação do negócio.

A formação de redes de inteligência (categoria C6), ou seja, pessoas externas à empresa, detentoras de informação relevante, e internas à empresa, que, por seu contato direto com o mercado, possuem informação de valor para a organização, elemento importante para a busca e disseminação de informação primária (JAKOBIK, 1991; HANNULA e PIRTTIMÄKI, 2003; GOMES e FRAGA, 2004; IOIA, 2014), é um procedimento adotado apenas em poucas empresas no Brasil. A riqueza de informação existente nas mãos da equipe que está em contato com o mercado, portanto, não é bem explorada.

Não se identificou, nas respostas apresentadas pelos entrevistados, a existência de mecanismos de incentivo e de procedimentos que visassem ao compartilhamento de informações existentes “nas mãos” daqueles profissionais que, pela natureza de suas atividades, se encontram em constante contato com clientes, concorrentes, redes de lojas e distribuidores, por exemplo. Como destacado pelo entrevistado E6, “é uma grande falha, as empresas não têm um sistema de inteligência para coletar as informações que a

equipe tem”. Segundo E7, “há uma riqueza de informações nas mãos da equipe de contato com o mercado que as empresas não conseguem internalizar”. O estudo desenvolvido por Rangel (2006) já havia identificado falhas na formação de redes de inteligência por parte das empresas brasileiras.

A estrutura destinada à área (categoria C7) de IC e a sua localização no organograma (categoria C8) revelam a importância que lhe é atribuída (LAACKMAN, SABAN e LANASA, 2000; IOIA, 2014). Os resultados apurados neste estudo sugerem que, embora haja suporte de TI, como a aplicação de *softwares* de busca de informação, há, por parte das empresas brasileiras, pouca ênfase na alocação de equipes preparadas e exclusivas para o desempenho da atividade. Esse resultado está coerente com o identificado em outros estudos (VIDIGAL e NASSIF, 2012; RODRIGUES, SIERRA e RECHZIEGEL, 2014; SCIP BRASIL, 2016). Como relatado por E6, “há acúmulo de funções, normalmente com *marketing* e vendas”. Além do acúmulo de funções, destacou-se a questão da existência de poucos profissionais, no mercado, adequadamente capacitados para o desempenho da função (E8). A localização no organograma, por sua vez, foi pouco citada como diretamente ligada ao *CEO*. Na maioria das vezes, trata-se de uma atribuição vinculada à diretoria de *marketing* ou de vendas.

Estruturas de IC vinculadas diretamente ao *CEO* são procedimentos recomendados pela literatura analisada (LAACKMAN et al., 2000; IOIA, 2014). O problema de vincular-se a atividade a uma diretoria específica implica, muitas vezes, dar mais atenção às questões relacionadas àquela diretoria do que às necessidades de IC demandadas pela organização como um todo.

É pouco provável que organizações de médio porte disponham de amplos recursos a serem aplicados no aparelhamento e na formação de equipes dedicadas exclusivamente à atividade de IC. Essa é uma realidade provavelmente mais encontrada nas grandes organizações. Entretanto, o conhecimento dos possíveis desvios que a subordinação a executivos de área (e não ao presidente) e o desenvolvimento compartilhado da atividade podem acarretar serve de alerta para o estabelecimento de

procedimentos de conduta tentando minimizar eventuais efeitos indesejados. A realização de reuniões dos profissionais encarregados da atividade com a gerência principal das organizações e o desenvolvimento do hábito de prestação de contas das atividades desenvolvidas pela área de IC são procedimentos recomendados para tanto.

As evidências apresentadas pelos dados primários coletados e também pelos materiais secundários acessados (pesquisas e artigos) sugerem que a administração principal das organizações precisa dar mais atenção ao processo pelo qual as organizações, de forma organizada e sistemática, garimpam, analisam e transformam informações em inteligência. Considera-se que o líder desempenha papel determinante para a valorização da atividade. Sem a emissão de sinais nesse sentido pela gestão superior, é improvável que a organização movimente-se adequada e organizadamente em tal direção.

O exame da literatura permitiu identificar elementos internos e externos que influenciam o desempenho da atividade nas organizações (GILAD, 1989; KAHANER, 1997; LAACKMAN, SABAN e LANASA, 2000; HANNULA e PIRTTIMÄKI, 2003; QIU, 2008; SHARP, 2009; NIKOLAOS E EVANGELIA, 2012; JIN e BOUTHILLIER, 2013; IOIA, 2014; REINMOELLER e ANSARI, 2015;). Eventos externos, como as transformações provocadas pelas novas tecnologias da informação e comunicação, sugerem a ocorrência de alterações em estruturas setoriais (RIFKIN, 2014; PORTER e HEPPELLMANN, 2014) e convivência organizacional com ambientes competitivos cada vez mais dinâmicos. Ademais, a intensidade e a velocidade das transformações não tendem a diminuir (SHARP, 2009). Tais elementos reforçam a importância da aplicação dos processos relacionados à IC como uma necessidade das organizações.

Notadamente no que diz respeito aos elementos internos, principal foco do presente estudo, observou-se que a ênfase dada à atividade pela gestão principal das organizações precisa ser ampliada. Como sugerido por Jaworski e Kohli (1993), é pouco provável que uma organização oriente-se para o mercado, sem o incentivo da gestão principal. O mesmo ocorre com as práticas de IC.

Assim, do baixo reconhecimento da importância da atividade pela gestão superior, decorrem efeitos negativos sobre todas as etapas do ciclo de IC, desde a localização e a atribuição de estrutura à área até os resultados e benefícios proporcionados. Trata-se de um processo de retroalimentação negativa. Como a gestão não reconhece a importância da atividade, destina recursos insuficientes a ela. Como consequência, resultados não satisfatórios são gerados, e isso realimenta a não valorização e o não reconhecimento da importância da IC. No Quadro 7, evidencia-se uma síntese dos elementos de ordem interna, identificados pela pesquisa, que podem estar influenciando negativamente o desempenho da atividade de IC nas organizações brasileiras.

**Quadro 7** – Elementos de ordem interna afetando a atividade de IC

<b>Fato</b>	<b>Fonte</b>	<b>Desvios constatados na pesquisa</b>
<b>Baixo reconhecimento da atividade pela gestão superior</b>	E1, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E11, E13, E14	Resultados indicativos de que a atividade ainda não tem sua importância plenamente reconhecida pela gestão superior das organizações.
Possíveis efeitos indesejados	Reflexos negativos em todas as etapas do ciclo de inteligência, na destinação de recursos e estrutura para a área, bem como no uso da inteligência gerada pela atividade. Retroalimentação negativa: baixo reconhecimento => baixos investimentos => resultados fracos => baixo reconhecimento.	
<b>Localização no Organograma</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E12	De modo geral vinculada à diretoria de área, e não ao presidente, como recomendado na literatura.
Possíveis efeitos indesejados	Decisões relacionadas a coleta, análise e uso das informações que podem privilegiar a área de subordinação em detrimento da organização como	

	um todo. Aplicação predominantemente tática da atividade.	
<b>Estrutura destinada à atividade</b>	E1, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E12, E13	Desempenho compartilhado com outras atividades e dedicação apenas parcial à atividade de IC. Carência de profissionais especializados.
Possíveis efeitos indesejados	Falta de tempo para o desempenho completo da atividade. Geração excessiva de dados, sem devida análise. Baixo nível de aproveitamento da atividade. Deixar de emitir alertas antecipados importantes.	
<b>Falhas no planejamento da atividade</b>	E1, E3, E4, E5, E6, E8, E11, E14	Existência de coleta de dados sem o devido reconhecimento dos usuários da informação e de suas respectivas necessidades. Coleta excessiva de informações e, ao mesmo tempo, incompleta.
Possíveis efeitos indesejados	Usuários e respectivas necessidades de informação não identificados adequadamente. Coleta de dados não úteis e ausência de coleta de dados úteis. Subaproveitamento de recursos. Existência de necessidades não atendidas. Falhas nas demais etapas do ciclo de IC.	
<b>Análise parcial ou incompleta</b>	E1, E2, E4, E6, E7, E8, E11, E12, E14	Muita coleta, pouca análise. Ausência de tempo para a realização de análises dos materiais coletados.
Possíveis efeitos indesejados	Subaproveitamento de recursos. Oportunidades e ameaças não identificadas, identificadas apenas parcialmente ou, ainda, indevidamente dimensionadas.	
<b>Falhas na disseminação da informação e distanciamento dos comitês superiores</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E13	Ausência ou disseminação deficiente da informação. Não apresentação de sugestões pela equipe de IC. Baixa geração de <i>insights</i> por quem deveria estar melhor preparado para tanto.
Possíveis efeitos indesejados	Sentimento de desvalorização. Subaproveitamento do potencial da	

	atividade.	
<b>Uso tático da informação</b>	E1, E2, E3, E6, E7, E9, E10, E11	Excessiva preocupação com ações táticas de <i>marketing</i> . Foco no curto prazo.
Possíveis efeitos indesejados	Favorecimento da visão de curto prazo, comprometendo o desenvolvimento de cenários prospectivos e de estratégias que visem à sustentabilidade do negócio no longo prazo.	
<b>Não formação de redes de inteligência</b>	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9	Informações de conhecimento dos profissionais que têm constante relacionamento com o mercado não coletadas plenamente, nem disseminadas, analisadas e aproveitadas pela organização.
Possíveis efeitos indesejados	Potencial de informação nas mãos da equipe que tem contato com o mercado e outros que podem contribuir não aproveitado. Possíveis falhas na identificação de oportunidades e ameaças.	
<b>Pouco compartilhamento</b>	E1, E2, E5, E6, E7, E11	Retenção de informações para uso em momento individualmente mais oportuno. Ausência da cultura de disseminação de informações.
Possíveis efeitos indesejados	Geração de inteligência em níveis inferiores e com velocidade menor do que aquela que poderia haver com o procedimento de compartilhamento. Subaproveitamento da inteligência gerada.	

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dois objetivos principais nortearam a realização do presente estudo: (i) descrever o atual estágio de aplicação do ciclo de IC nas organizações brasileiras de médio e grande porte, com base na opinião de especialistas do setor; (ii) destacar eventos internos capazes de influenciar negativamente o desempenho da prática.

Ao definir como fonte primária de informações especialistas no tema, e não os executivos diretamente responsáveis pelo desempenho da atividade nas organizações, o estudo objetivou obter uma visão livre do viés positivo do respondente (respostas excessivamente positivas apresentadas pelos entrevistados, tendo em vista a sua responsabilidade direta pelo desempenho da atividade nas respectivas organizações). Tal procedimento está de acordo com o recomendado na literatura. De acordo com Wright e Calof (2006), investigações sobre o atual estágio das práticas de IC devem ser realizadas de forma indireta, já que poucas empresas se prestariam a fornecer informações detalhadas e fidedignas sobre seus processos e sobre o atual estágio de desenvolvimento da atividade em seus departamentos. Adicionalmente, como destacado na pesquisa desenvolvida por Reinmoeller e Ansari (2015), muitas organizações, com receio de serem estigmatizadas, reconhecem o desenvolvimento apenas parcial da atividade, sem explicitarem boa parte dos processos relacionados a ela.

Procedeu-se a uma ampla investigação a respeito de autores de artigos na área de IC, buscando identificar profissionais com atuação destacada na atividade. Assim, foram acessados 14 profissionais em atuação no Brasil com *expertise* IC que atuam como consultores organizacionais, atendendo empresas das mais variadas regiões do país. Todos os entrevistados são consultores em IC e assessoram, ou já assessoraram recentemente, médias e grandes organizações brasileiras em assuntos relacionados a IC, inteligência de mercado e planejamento estratégico. Também foram realizadas buscas em materiais secundários, envolvendo pesquisas realizadas por outros profissionais, documentos de entidades de classe, relatórios de pesquisa e artigos publicados em revistas científicas e profissionais relacionados à temática.

Os dados coletados foram analisados tendo como base a técnica de análise de conteúdo. Nove categorias de análise foram desenvolvidas *a priori*, tendo como base notadamente o ciclo de inteligência competitiva reportado na literatura.

Os resultados da pesquisa sugerem a existência de falhas em todas as etapas do ciclo de IC, evidenciando a existência de um longo caminho a ser percorrido para o aperfeiçoamento das práticas relacionadas à atividade. A análise das entrevistas permitiu identificar que a IC é um procedimento apenas recentemente adotado pelas organizações brasileiras. Respostas apresentadas pelos entrevistados, reforçadas por materiais secundários acessados, indicam que a IC começou a ser empregada pelas empresas brasileiras na primeira metade da década de 2000. Apenas algumas empresas dos setores bancário, de serviços financeiros, de petróleo, varejistas, da indústria de fármacos, de perfumes e de serviços de tecnologia compreendem um pequeno e seletivo grupo de organizações nas quais todas as fases do ciclo de IC estão estabelecidas e funcionando plenamente. De modo mais amplo, o que se constatou é a aplicação apenas parcial do ciclo de IC na maioria das empresas brasileiras, resultando em desafios a serem superados, para que possam se manter competitivas num horizonte a longo prazo.

De fato, foram observados problemas em quase todas as etapas do ciclo de IC. A fase identificada como a mais desenvolvida foi a de coleta de dados. As demais fases, como a de identificação da necessidade e dos reais usuários das informações, a realização de análise qualificada e cuidadosa, a disseminação e o uso de informações geradas pela área de IC sugerem a existência de desvios significativos que precisam ser ajustados pelas empresas. A formação de redes de inteligência, a construção de uma cultura de compartilhamento de informações, bem como a adequada localização da área no organograma organizacional, visando ao pleno desenvolvimento e aproveitamento das suas potencialidades, por sua vez, também foram identificados como aspectos merecedores de atenção.

A constatação de que a IC tem uso predominantemente tático evidencia preocupação demasiada com o desempenho de curto prazo nas organizações. O escopo da atividade, para efetivamente contribuir para renovação e sustentabilidade do negócio

no longo prazo, precisa ser ampliado. O objetivo da IC é possibilitar a melhor compreensão do ambiente de negócios como um todo, proporcionando às organizações condições mais favoráveis na sua trajetória para a busca da vantagem competitiva.

A ênfase dada à atividade pela gerência superior das organizações precisa ser reforçada. Considera-se pouco provável que uma organização estabeleça e sustente boas práticas de IC sem o incentivo da gestão principal para tanto. Do baixo reconhecimento da importância da atividade pela gestão superior, decorrem efeitos negativos, desde a inadequada definição sobre localização da área no organograma e sobre a estrutura correspondente até os resultados e benefícios proporcionados pela atividade. É preciso evitar o processo de retroalimentação negativa. Como não reconhece plenamente a importância da atividade, a gestão destina recursos insuficientes a ela. Em consequência, resultados não satisfatórios são gerados, o que realimenta a não valorização e o não reconhecimento de todo o potencial da atividade.

O presente estudo não está livre de limitações. As constatações apresentadas, apesar da convergência de opiniões observada durante os processos de coleta e análise, refletem a opinião dos especialistas entrevistados, impedindo a realização de generalizações. O desenvolvimento de estudos complementares, destacando aspectos negativos e positivos constatados no ambiente empresarial, em cada uma das etapas do ciclo de inteligência, pode complementar o presente trabalho e contribuir para o melhor desempenho da atividade.

## COMPETITIVE INTELLIGENCE: CONSIDERATIONS ON THE PRACTICE IN THE BRAZILIAN BUSINESS ENVIRONMENT

### ABSTRACT

This study aims to describe the current stage of application of the Competitive Intelligence (CI) cycle in both medium- and large-sized Brazilian organizations with basis on opinions given by specialists in the field as well as highlight internal events of companies capable of negatively influencing the development of the activity. In order to be carried out, in addition to including a review of the literature, the study also took into account data that were collected during in-depth interviews. With the intent to triangulate information, a comparative research was conducted on similar existing studies. This is a qualitative research that applied content analysis as its technique of investigation. Evidences suggest that the occurrence of flaws in all stages of the CI cycle indicate that a long path lies ahead for the practices related to the activity to be perfected. CI, if given the appropriate development of its established practices in its various phases, can act positively on the sensing of change, as well as providing the organization with the necessary intelligence so that knowledge can be perceived and consequently seized, and, in turn, become the foundation on which actions can arise, thus contributing for the continuous transformation of the business.

**Keywords:** Competition. Competitive intelligence. Market intelligence.

### REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Trad. L. A. Reto e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BUZZERIO, F. G.; MARCONDES, R. C. A Inteligência Competitiva na Perspectiva de ser uma Fonte de Vantagem Competitiva e Suas Contribuições Estratégicas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 40, p. 235-249, 2014.

CALOF, J.; WRIGHT, S. Competitive Intelligence: A Practitioner, Academic and Interdisciplinary Perspective. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

CAVALCANTI, E. P. The Relationship between Business Intelligence and Business Success. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 3, n. 1, 2005.

CAMPELLI, M. G. R. et al. Perspectivas da Inteligência Competitiva no Brasil. XXXIX Congresso Brasileiro de Educação em Engenharias – COBENGE 2011, Blumenau/SC, 2011.

CHOO, C. W. Information Management for The Intelligent Organization. *American Society for Information Science and Technology*. Medford, New Jersey, 2002.

COLVIN, G. The 21st Century Corporation: Every Aspect of Your Business is About to Change. *Fortune*, p. 39-47, Nov. 2015.

COUTO ROSA, M. V. de F. P.; ARNOLDI, M. A. G. C. *A Entrevista na Pesquisa Qualitativa*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

DAVENPORT, T. H.; KIM, J. *Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2013.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 7/8, p. 766-785, 2008.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1.105-1.121, 2000.

FLECK, Denise de L. *The Dynamics of Corporate Growth*. Tese de Doutorado. McGill University. Faculty of Management. Montreal. Canadá. 2001.

- FLECK, D. de L. Archetypes of Organizational Success and Failure. *Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 2, Apr./June 2009.
- FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília/DF: Líber Livro, 2007.
- FULD, L. M. *Inteligência Competitiva: Como se Manter à Frente dos Movimentos da Concorrência e do Mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GILAD, B. The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy. *Columbia Journal of World Business*, v. 24, n. 4, p. 29-36, 1989.
- GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo*. São Paulo: Elsevier, 2004.
- HANNULA, M.; PIIRTIMÄKI, V. Business Intelligence: Empirical Study on the top 50 Finnish Companies. *The Journal of American Academy of Business*, v. 2, n. 2, p. 593-599, 2003.
- HENNEMAN, H. G. Comparisons of Self and Superior Ratings. *Journal of Applied Psychology*, v. 59, n. 5, p. 638-642, 1974.
- IOIA, M. *The New Rules of Competitive Intelligence*. Middletown, Delaware: Xlibris, 2014.
- JAKOBIAK, F. *Pratique de la Veille Technologique*. Paris: Ed. d'Organisation, 1991.
- JIN, T.; BOUTHILLIER, F. *What Do Competitive Intelligence Professionals Do? A Pilot Study*. Working Paper, 2013. Disponível em: <<http://www.cais-acsi.ca/ojs/index.php/cais/article/view/697/454>>. Acesso em: 12 out. 2015.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Touchstone, 1997.

LAACKMAN, C.; SABAN, K.; LANASA, J. Organizing the Competitive Intelligence Function – Benchmark. *Competitive Intelligence Review*, v. 11, n. 1, p. 17-27, 2000.

LEAVITT, P. et al. *Competitive Intelligence: A Guide for Your Journey to Best Practice Processes*. Texas. American Productivity & Quality Centre, 2004.

MAYER-SCHÖNBERGER, V.; CUKIER, K. *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*. New York: Harcourt Publishing Company, 2013.

MILLER, J. P. O Processo de Inteligência: como Funciona, Seus Benefícios e Sua Situação Atual. In: MILLER, J. P. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 31-44.

NIKOLAOS, T.; EVANGELIA, F. Competitive Intelligence: Concept, Context and Case of its Application. *Science Journal of Business Management*, v. 2, p. 1-15, 2012.

PASSOS, A. *Inteligência Competitiva: Como Fazer IC Acontecer na Sua Empresa*. São Paulo: LCTE Editora, 2005.

PIRTILLA, A. Organizing Competitive Intelligence Activities in a Corporate Organization. *Aslib Proceedings*, n. 50, v. 4, p. 79-84, 1998.

PORTER, M. *Competitive Strategy*. NY: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p. 78-93, Jan. 2008.

PORTER, M.; HEPPELMANN, J. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, p. 65-88, Nov. 2014.

PORTER, M.; HEPPELMANN, J. How Smart, Connected Products are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, p. 64-83, Oct. 2015.

PRESCOTT, J. E. The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action. *Journal of The Association of Proposal Management Professionals*, p. 37-52, 1999.

QIU, T. Scanning for Competitive Intelligence: a Managerial Perspective. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 7/8, p. 814-835, 2008.

RANGEL, L. C. *A Sofisticação da Atividade de Inteligência Competitiva no Brasil: um Estudo Exploratório*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, Brasil, 2006.

REINMOELLER, P.; ANSARI, S. The Persistence of a Stigmatized Practice: A Study of Competitive Intelligence. *British Journal of Management*, v. 27, n. 1, p. 116-142, 2016.

RIFKIN, J. *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

RODRIGUES, L. C.; SIERRA, J. C. V.; RECHZIEGEL, W. Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva – O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 38, p. 126-139, 2014.

SCIP Brasil. *Strategic and Competitive Intelligence Professionals: Brasil 2015-2016*. São Paulo/SP: SCIP Brasil, 2016.

SHARP, S. *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

SPICER, J. From Data to Disruption: Innovation Through Digital Intelligence. *Harvard Business Review Analytic Services Report*, 2016. Disponível em: <[hbr.org/hbr-analytic-services](http://hbr.org/hbr-analytic-services)>. Acesso em: 30 jan. 2017.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines *versus* Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, p. 1.395-1.401, 2012.

ULLRICH, D. R.; OLIVEIRA, J. S.; BASSO, K.; VISENTINI, M. S. Reflexões Teóricas sobre Confiabilidade e Validade em Pesquisas Qualitativas: em Direção à Reflexividade Analítica. *Análise*, v. 23, n. 1, p. 19-30, 2012.

VIDIGAL, F.; NASSIF, M. E. Inteligência Competitiva: Metodologias Aplicadas em Empresas Brasileiras. *Informação*, v. 17, n. 1, p. 93-119, 2012.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The Quest for Competitive, Business and Marketing Intelligence: A Country Comparison of Current Practices. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 5/6, p. 453-465, 2006.