



MAPEAMENTO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM USO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA PESQUISA NAS 500 MAIORES EMPRESAS SEDIADAS NO BRASIL

MAPPING OF ORGANIZATIONAL MATURITY LEVELS IN THE USE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE: A SURVEY ON THE 500 LARGEST COMPANIES BASED ON BRAZIL

Leonel Cezar Rodrigues² | Clebia Ciupak Bocardi¹ | Giseli Alves Silvente¹

¹ Área de concentração em Administração de Sistemas de Ciência e Tecnologia, Vanderbilt University, Nashville e Tennessee, USA.

² Área de Administração, Universidade Nove de Julho - UNINOVE/SP, Brasil

Autor Correspondente:
Leonel Cezar Rodrigues
E-mail: leonelcz@gmail.com

Editor Executivo
Ms. Altieres de Oliveira Silva
Alumni.In Editors - UNICURITIBA

Citação:

Rodrigues, L. C., Bocardi, C. C., & Silvente, G. A. Mapeamento Dos Níveis de Maturidade Organizacional em uso de Inteligência Competitiva: uma pesquisa nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil. *Revista Inteligência Competitiva*, 12(1), e0415.

DOI:

<https://doi.org/10.24883/Iberoameric.anIC.v12i.2022.e0415>



Resumo

Objetivo: Mapear os Níveis de Maturidade Organizacional em uso de Inteligência Competitiva (IC) nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil, tendo como parâmetro a classificação proposta no Modelo de Rodrigues e Riccardi (2007).

Metodologia: As empresas selecionadas para esta pesquisa são as eleitas pela Revista Exame como Maiores e Melhores, no ano de 2016. Para a caracterização da presença de Inteligência Competitiva nas empresas, utilizou-se, da estatística descritiva, tendo como instrumento de coleta de dados, o questionário desenvolvido pela Puzzle.

Originalidade: O reconhecimento da literatura especializada acerca da criticidade dos sistemas de IC para o sucesso dos negócios reconhece, se não uma dicotomia (importância versus inexploração temática), pelo menos um claro vazio na exploração deste tema, o que constitui uma lacuna científica que passa a ser objeto desta pesquisa.

Resultados: Os principais resultados indicam que a IC evoluiu da quase informalidade para níveis superiores de maturidade, evidenciados pela expansão de suas atividades funcionais, maior abrangência institucional e maior formalização de seus procedimentos.

Contribuições teóricas/metodológicas: Isto permite concluir que a IC tem aumentado seu nível de maturidade em uso nas empresas pesquisadas, já atingindo os níveis 3 e 4 de maturidade. A maior formalização de seus processos e a extensão de seu alcance lhe dão amplitude institucional e um papel corporativamente mais útil e competitivamente mais estratégico.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva; Nível de Maturidade em IC; Uso da IC; Papel da IC.



This is an open access article under the terms of the [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.
© 2022 The Authors. *Iberoamerican Journal of Competitive Intelligence* published by Alumni.In.



ABSTRACT

Objective: To map the Organizational Maturity Levels using Competitive Intelligence (CI) in the 500 largest companies headquartered in Brazil, using the classification proposed in the Rodrigues and Riccardi Model (2007) as a parameter.

Methodology: The companies selected for this research are those elected by Exame Magazine as the Biggest and Best in 2016. For the characterization of the presence of Competitive Intelligence in companies, descriptive statistics were used, having as a data collection instrument the questionnaire developed by Puzzle.

Originality: The recognition of the specialized literature on the criticality of CI systems for business success recognizes, if not a dichotomy (importance versus thematic unexplored), at least a clear void in the exploration of this topic, which constitutes a scientific gap that passes to be the object of this research.

Results: The main results indicate that CI evolved from almost informality to higher levels of maturity, evidenced by the expansion of its functional activities, greater institutional coverage and greater formalization of its procedures.

Theoretical/methodological contributions: This allows us to conclude that CI has increased its level of maturity in use in the companies surveyed, reaching levels 3 and 4 of maturity. The greater formalization of its processes and the extension of its reach give it institutional breadth and a more corporately useful and competitively strategic role.

Keywords: Competitive Intelligence; CI Maturity Level; Use of CI; CI role.

1 | INTRODUÇÃO

O cenário econômico requer das organizações habilidades para gerenciar seus negócios de forma assertiva, tomando decisões capazes de alavancar os resultados econômicos e financeiros das empresas. Assim, o recurso informacional utilizado pelas mesmas deve ser um canal para a diferenciação e manutenção de vantagem competitiva. O aporte de informação, para as estratégias adequadas, deve vir tanto do ambiente interno, em nível informacional mais estruturado, quanto do meio externo, coletado em níveis menos estruturados.

Nesse contexto, insere-se a Inteligência Competitiva, como um sistema de informação acionável (Sewdass & Toit, 2014) proveniente de um processo que envolve o planejamento, coleta, análise e disseminação das informações para a tomada de decisão com potencial de afetar a competitividade da empresa. Inteligência Competitiva, apesar de sua importância, reconhecível intuitivamente, não é um sistema simples e corriqueiro para se implantar e operacionalizar. Há inúmeros elementos institucionais a serem considerados para sua implantação e implementação. Um deles é a que estrutura organizacional, que deve ser compatível com a função de acesso, distribuição e uso da informação. Outro elemento é a segurança. Nem toda a informação deve fluir de forma indiscriminada para todos os níveis hierárquicos da organização. Não faria sentido inundar os níveis de informação que não lhes competem, podendo gerar indiferença e reações negativas ao fluxo de informações e criar eventuais conflitos de poder entre grupos e pessoas. Ainda outro elemento ser considerado é, certamente, o formato funcional e gerencial da IC, que poderia ser centralizado, descentralizado ou distribuído, com evidentes implicações de eficácia e efetividade da IC na organização, bem como sobre os custos de implementação e manutenção da IC na empresa.

Independentemente de quaisquer aspectos estruturais ou operacionais que envolvam dificuldade de implementação, a utilidade do sistema de Inteligência Competitiva está diretamente ligada à maturidade de seu uso e difusão dentro da organização. Em outras palavras, maturidade em uso da Inteligência Competitiva significa maior utilidade para os objetivos institucionais (corporativos, organizacionais e competitivos), maior dependência do processo decisório interno de alimentação da IC e, conseqüentemente, maior importância estratégica da Inteligência Competitiva na empresa.

É racional aceitar-se o argumento de que decisões mais efetivas dependem de um bom sistema alimentador de informação na organização. Antigos sistemas gerenciais de informação concentravam-se essencialmente no acesso e distribuição de informações internas e estruturadas, sem se preocupar com o entorno competitivo da empresa. Contudo, uma organização compete externamente e são as informações de seu entorno competitivo, quando combinadas com as informações internas estruturadas, que mais ajudam as tomadas de decisão mais eficazes e a formulação de estratégias competitivas mais eficientes. Este é o papel e a função da IC: prospectar informações externas, combiná-las com as internas e alimentar os processos decisórios e de formulação de estratégias das organizações. É possível perceber, desta forma, a evidente importância da IC nas organizações, em seu processo de criar vantagens competitivas e suceder em seus negócios.

Considerando a importância da Inteligência Competitiva e sua relativa novidade nos negócios dos empreendimentos modernos, nada mais justificável do que estudos aprofundados do sistema e sua funcionalidade relativa nas organizações, já que a literatura especializada na área parece ser um tanto contraditória, em relação à proficiência de estudos neste campo. Apesar das conclusões de Anica-Popa e Cucui (2009), por exemplo, indicarem haver estudos afirmando que a Inteligência Competitiva, como uma área de pesquisa, tem atraído crescente atenção nos últimos anos, Saayman et al. (2008) são enfáticos ao afirmarem que tem havido pouca pesquisa empírica sobre IC. Por outro lado, o trabalho bibliométrico de Ciupak e Fagundes (2016) que mensura os expoentes clássicos e seminais relativamente aos conceitos da IC, junta-se às conclusões de Saayman et al. (2008), pois indica a existência de poucas informações científicas sobre a natureza, funcionamento e estruturas dos sistemas de Inteligência Competitiva, de forma global ou segmentada por países.

Como país em desenvolvimento, mas com relevância política e econômica no cenário internacional - sétima economia mundial - as organizações no Brasil utilizam-se da IC como instrumento gerencial no processo decisório e estratégico de suas operações (Rodrigues & Sierra, 2014; Heinrichs & Lim, 2005). Assim, o reconhecimento da literatura especializada acerca da criticalidade dos sistemas de IC para o sucesso dos negócios reconhece, se não uma dicotomia (importância versus inexploração temática), pelo menos um claro vazio na exploração deste tema. Apenas um trabalho mapeador, de Rodrigues e Riccardi (2007), tem mostrado as características de uso e funções da IC nas organizações sediadas neste país. É justificável, portanto, debruçar-se sobre o tema em pauta na tentativa de ampliar o conhecimento acerca do avanço do papel e função da IC na estrutura das maiores empresas brasileiras. Essa ampliação de conhecimento envolve implicitamente todos os aspectos de uso da IC com direção ao seu domínio e maturidade.

Desta forma, a busca das características funcionais correntes nas empresas líderes dos principais segmentos econômicos do país, responde tipicamente à questão que se intercala aqui sobre qual o nível de maturidade em uso da Inteligência Competitiva nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil? Visando a responder a esse questionamento, este trabalho objetiva mapear os Níveis de Maturidade Organizacional em uso de Inteligência Competitiva nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil e que possuem

atividades que caracterizam a IC, com base na classificação de níveis de maturidade em uso de IC de Rodrigues e Riccardi (2007). A seleção das empresas na classificação das Maiores e Melhores de 2016 da revista Exame fundou-se na hipótese de que tais empresas, pelo seu desempenho econômico seriam as mais importantes na economia nacional, não apenas pelo fato de serem incumbentes no contexto econômico, mas também, exatamente por serem incumbentes, tornarem-se modelo das melhores práticas gerenciais para as empresas de menor desempenho.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se as principais abordagens conceituais sobre Inteligência Competitiva e mais especificamente Níveis de Maturidade Organizacional em IC.

2.1 | Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva é considerada por muitos autores como sendo a arte de localizar, coletar, processar e armazenar informações a fim de torná-las disponíveis para os usuários, com um olhar externo à empresa, capaz de identificar as ameaças e oportunidades presentes e futuras, que permitem prever acontecimentos e antecipar as ações, respeitando um código de ética e aspectos legais (Comai, A., Tena, J., & Vergara, J.C., 2006). Para Heinrichs e Lim (2005), o foco da Inteligência Competitiva está no detalhamento das capacidades necessárias para um sistema de apoio à decisão bem-sucedido, sendo que os recursos são todos os elementos necessários para criar, manipular e sintetizar as informações.

Ainda no âmbito conceitual, Bose (2008) vê a IC como um processo de monitoramento do ambiente competitivo, com o objetivo de fornecer inteligência acionável que irá proporcionar uma vantagem competitiva para a organização. Segundo o autor, os executivos de empresas com programas de IC de alto nível afirmam que eles possuem uma melhor compreensão do cenário competitivo, fato que ajuda na elaboração de estratégias e planos capazes de maximizar a vantagem competitiva. O valor da inteligência, produzido através de um programa de IC, pode ser possivelmente medido entre um ou mais dos seguintes atributos expostos no Quadro 1.

Quadro 1

Atributos de Mensuração de um Programa de IC

Atributos	Características
Precisão	Todas as fontes e os dados devem ser avaliados para a possibilidade de erro técnico ou percepção equivocada.
Usabilidade	Deve facilitar a compreensão e aplicação imediata.
Relevância	A sua aplicabilidade às exigências de um tomador de decisão, com potencial consequências e significado da informação.
Prontidão	Sistemas de IC devem ser sensíveis aos requisitos existentes e contingentes de inteligência dos tomadores de decisão para todos os níveis da organização.
Atualidade	As informações devem ser entregues enquanto o conteúdo ainda é acionável sob circunstâncias do tomador de decisão.

Fonte: Construído a partir de Bose (2008, pp.510-528).

Após 1980, obras seminais em estratégia de negócios, como a de Porter, com abordagem da gestão estratégica e análise setorial de forças competitivas, repercutiram com grande intensidade no meio empresarial e acadêmico. Gestores de organizações indistintamente de suas origens perceberam a

importância e a necessidade de analisar seu contexto competitivo para, a partir daí, formular estratégias competitivas. No meio acadêmico o interesse foi imediato, gerando um dos maiores volumes de produção científica. Perscrutar o contexto competitivo para alimentar os estrategistas e tomadores de decisão empresariais tem se intensificado desde então, de forma a tornar esse processo sistematicamente mais eficiente e depurado (Prescott & Miller, 2002).

A maioria dos clássicos em IC mencionam ainda que o objetivo da IC é fornecer inteligência acionável. Em outras palavras, informação sintetizada, analisada, avaliada e contextualizada, sendo parte do processo de gestão estratégica da informação que está alinhado com a estratégia de uma organização (Saayman et al., 2008). Na mesma linha de raciocínio, Dishman e Calof (2008) acreditam que a IC pode implicar o verdadeiro propósito da inteligência, ou seja, auferir vantagem estratégica. Herring (1999, apud Tanev e Bailetti, 2008) desenvolveu um processo sistemático denominado Key Intelligence Tópicos (KIT) para a identificação de necessidades específicas de informação de gestão, para as áreas funcionais, como segue: (1) decisões estratégicas e ações; (2) alerta rápido; e (3) os principais intervenientes no mercado específico.

Kahaner (1996, p. 16, apud Heppes e Toit, 2009) define “Inteligência Competitiva como um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais de negócios para promover os objetivos da própria empresa”. Segundo o autor, as empresas precisam da IC por várias razões, entre elas, o rápido aumento no ritmo dos negócios, a sobrecarga de informação (com implicações nefastas sobre sua real utilidade para os negócios), o aumento da concorrência global, com novos entrantes nos segmentos industriais, a crescente agressividade da concorrência nas indústrias, a influência das políticas nacionais e internacionais sobre os negócios e a rápida mudança tecnológica.

Segundo Dishman e Calof (2008), na maioria das organizações, a IC é considerada um sistema de monitoramento do ambiente que integra o conhecimento de todos os membros da organização e abrange marketing, elementos estruturais, estratégicos e outros. Dessa forma, numa comparação entre varredura ambiental e Inteligência Competitiva, pode-se dizer que a primeira é um método de coleta de informação e a segunda leva esta informação e converte-a em conhecimento que é utilizado por vários departamentos dentro de uma organização para tomar decisões estratégicas (Adidam, Banerjee, & Shukla, 2012). Porter (2004) ainda fala de elementos pré-estratégia como, os avisos de mercado e sua necessidade de análise antes de estabelecer as estratégias de uma empresa. Apesar de sinalizadora, a visão de Porter é ainda bastante analítica e qualitativa, não sistêmica como requer o tratamento da informação pela IC.

2.2 | Níveis de Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva

Anica-Popa e Cucui (2009) afirmam que em muitos casos, as informações oficiais coletadas a partir de fontes externas e dados e informações coletados e analisados pelos gestores representam um nível informal de Inteligência Competitiva, considerado pelos autores muito flexível e eficiente. Porém, para algumas organizações, um nível informal de IC não é suficiente para apoiar o processo de tomada de decisão estratégica e tática, requerendo o desenvolvimento e implantação de um sistema organizado de Inteligência Competitiva. De acordo com Heppes e Toit (2009), pesquisas realizadas na década de 1990 mostraram que as empresas evoluem por estágios de desenvolvimento em suas capacidades

de IC, de um ambiente informal para a posição formal, em grande escala, porém, muitas empresas estão num nível bastante baixo de evolução, com pouca especialização e sofisticação em suas posições de Inteligência Competitiva.

Para West (2001, apud Heppes e Toit, 2009), em termos de uso de Inteligência Competitiva, as empresas parecem mover-se através de uma série de etapas. A primeira etapa é a consciência concorrente, esta fase é introduzida logo após a formação da empresa ou até mesmo antes, quando o startup está sendo planejado. Neste momento, a empresa sabe o que está em causa, ela está ciente dos seus concorrentes, o que fazem, seus produtos, seus clientes, e assim por diante. Conforme as empresas crescem, eles tendem a se tornar concorrentes sensíveis e há a necessidade de vencer encomendas e competir de forma mais eficaz. Infelizmente, isso nem sempre aumenta a demanda por informações sobre os concorrentes, uma proporção alarmante de empresas sensíveis ao concorrente continua a contar com os fluxos de informação através das forças de suas vendas, contatos de negócios e informações da imprensa especializada, em vez de um programa de inteligência estruturado. Quando eles buscam informações externas, nos canais de informação informal, o principal motivo é geralmente a concorrência. Eles procuram copiar o que eles consideram ser o melhor das práticas do seu concorrente. Os referidos autores mencionam que não há nada de errado com essa prática como um processo de negócio, desde que seja factualmente conduzida usando técnicas como a engenharia reversa e de benchmarking concorrente, mas representa uma aplicação muito limitada de informações que podem ser obtidas sobre as atividades do concorrente (West, 2001, apud Heppes e Toit, 2009). Nesta etapa, a empresa está preocupada com a segurança, ou seja, com a forma de proteger-se dos seus concorrentes. Dessa forma, ela pratica IC de forma mais eficaz usando ferramentas estratégicas e táticas.

Heppes e Toit (2009), ao classificar a maturidade de IC, apontam 2 extremos, sendo a infância e a maturidade. Em sua infância, a IC é ad hoc e reativa em seu estilo, nesta fase, suas atividades são simples, utilizam ferramentas analíticas muito básicas, tais como a criação de perfis, leitura de documentos. Já em seu estado maduro, a IC é um sistema de seguimento centralizado, e suas atividades são totalmente integradas, incluindo pesquisa de campo sobre os concorrentes, clientes e fornecedores. Normalmente há um departamento de IC e utiliza-se ferramentas analíticas sofisticadas e sistemas de apoio à IC. Para os autores, a evolução típica da capacidade de IC de classe mundial tipicamente se estende por três etapas principais, a saber:

Quadro 2

Evolução Típica da Capacidade de IC de Classe Mundial

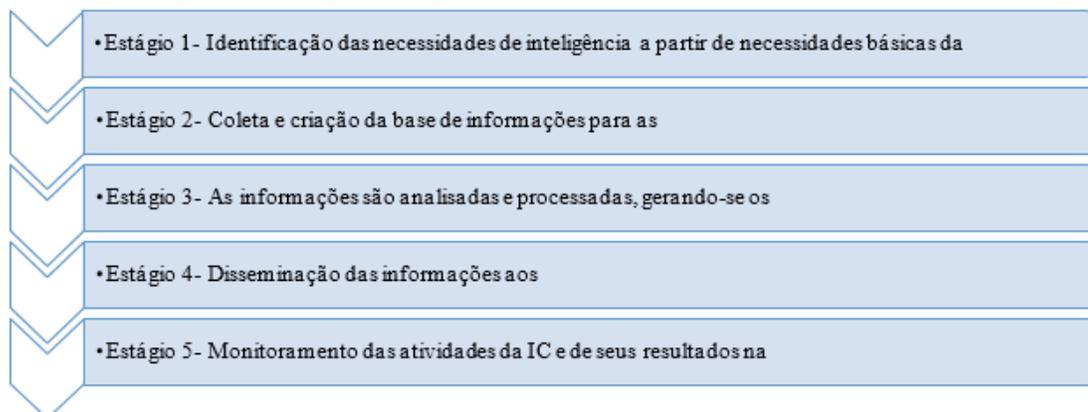
Etapas	Descrição
Fase Inicial de IC	A IC fornece apenas os fatos, criando consciência de IC no empreendimento.
Nível Médio de capacidade de IC	Identificação de tendências e implicações dos dados coletados, no âmbito de uma parceria emergente com usuários de IC.
Classe Mundial de capacidade de IC	Componente-chave da estratégia da empresa.

Fonte: Construído a partir de Heppes e Toit (2009, p. 48-66).

Vedder e Guynes (2002) desenvolveram uma pesquisa e constataram que a maioria dos entrevistados apostam num aumento no uso de IC bem como que a natureza da atividade de IC se tornaria mais estruturada e formal. Na mesma linha, Herring (1999, apud Rodrigues & Sierra, 2014), apresenta 5 estágios

integradores dos processos das atividades de IC, conforme Figura 1.

Figura 1: Estágios Integradores dos Processos das Atividades de IC

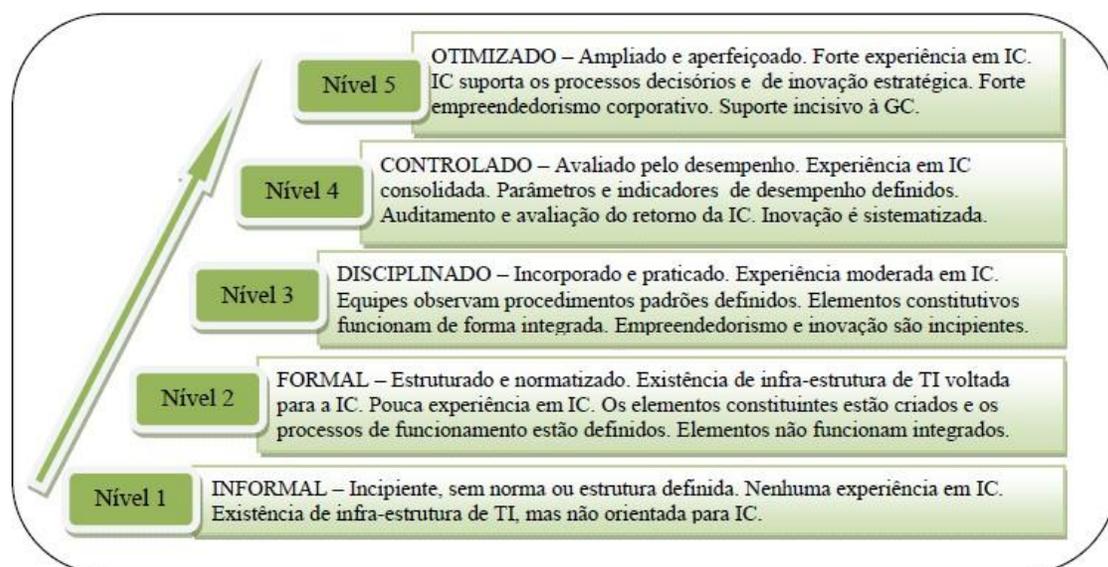


Fonte: Criado a partir de Herring (1999), apud Rodrigues e Sierra, (2014, pp. 126-139).

Conforme exposto por Rodrigues e Sierra (2014), o processo de IC apresentado no Modelo de Rodrigues e Riccardi (2007), também usa a lógica apresentada na Figura 1 e é considerado mais consistente pois a Inteligência Competitiva é direcionada e planejada pelas necessidades de informação da organização. As demandas alimentam o plano da prospecção, as informações são provenientes de bases cognitivas públicas, privadas e de especialistas. Estas informações são analisadas e selecionadas e geram um produto do sistema de Inteligência Competitiva, o qual é disseminado junto às estruturas demandantes (administrativa, especialista e técnica) da organização.

Rodrigues e Riccardi (2007), por meio de observações empíricas, propõem um Modelo de Níveis de Maturidade de Inteligência Competitiva em 5 níveis, conforme Figura 2.

Figura 2: Maturidade em Inteligência Competitiva



Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007, p. 138).

Cada um desses níveis de maturidade possui características próprias e a

passagem para outro nível somente se dá após o cumprimento dos requisitos do processo anterior. Considera-se que a partir do nível 3 a IC exerce influência na organização e que no nível 4 já é possível mensurar os primeiros resultados organizacionais em função da utilização da IC. Para Rodrigues e Riccardi (2007, p. 139), “à medida que aumenta a maturidade de uso da IC, aumenta proporcionalmente em termos latos, sua capacidade competitiva”.

Este artigo se propõe a mapear a maturidade atual de IC nas organizações, para tanto delinea-se a metodologia desta pesquisa.

3 | METODOLOGIA

Para a operacionalização e alcance do objetivo proposto a fim de solucionar a questão do problema a ser investigado, utilizou-se do método de pesquisa *Survey*. Primeiramente levantou-se a relação das 500 maiores empresas sediadas no Brasil, eleitas em 2016 e constantes no Ranking da Revista Exame. Em seguida, estruturou-se o banco de dados passando esse a ser obedecido para a sistematização e controle da coleta de informações das empresas pesquisadas.

Os dados foram coletados, via internet, durante o mês de julho/16. Os questionários foram direcionados aos responsáveis pela função de IC da empresa ou algum gestor comercial, financeiro ou administrativo. Dúvidas e esclarecimentos foram realizados via Skype junto aos mesmos respondentes.

O questionário utilizado para a caracterização situacional da IC nas empresas selecionadas no Brasil foi o desenvolvido pela Puzzle (2005), uma revista de inteligência competitiva e aplicado na Espanha para verificar a situação corrente da IC naquele país. O questionário contém 19 questões, sendo estas de diagnóstico da organização, motivo de implantação da IC, locus da IC, fontes, usos, processos e desempenho da IC. Em outra etapa, por meio da análise de conteúdo das respostas dos 78 questionários que foram devidamente respondidos, foi possível o mapeamento dos níveis de maturidade de IC.

Esta mesma pesquisa foi aplicada, no contexto das 500 maiores empresas no ano de 2005-2006, no Brasil como um primeiro ensaio para caracterização da presença da IC nas maiores empresas sediadas no país. Os principais resultados estão publicados na obra de Rodrigues e Riccardi (2007) e ajudou a parametrizar os níveis de maturidade em uso de IC, apresentado na Figura 2. O motivo da replicação deu-se pela necessidade de identificar qual o nível atual de maturidade das organizações pesquisadas. Apresenta-se, a seguir, os principais resultados da pesquisa. As respostas foram introduzidas no Excel e, por meio de tabela dinâmica, foram elaborados gráficos, que permitiram a análise descritiva dos dados.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado varreu um conjunto de questões relativas à presença, localização, autonomia, grau de formalização, objetivos da IC, motivos, instrumentos de coleta e atividades concernentes à IC na respectiva organização. Algumas perguntas são de resposta direta do tipo sim/não, outras envolvem avaliação prévia na escala Likert para serem respondidas. De todo o jeito, o diagnóstico organizacional da IC apontou uma realidade bastante distinta da pesquisa anterior, especialmente em relação à sua formalização (56% abrigam um departamento com a função de coletar informações de forma sistêmica). O gráfico (Figura 3) mostra a presença da IC por departamento. Pode-se notar que Marketing e Planejamento são os dois Departamentos que mais abrigam a IC, por razões óbvias. O primeiro

constitui a porta de comunicação da empresa com o mercado e o segundo lida com o futuro da mesma e o desenvolvimento de estratégias, aspectos altamente demandantes de informação.

Figura 3: Depto. Responsável pela Coleta/Processamento da Informação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Apesar de concentrado mais especificamente na eficácia de suas ações, o Depto. de Marketing sempre teve como premissa para seus projetos informações para o conhecimento do comportamento do consumidor, hábitos de compra e sazonalidade de interesses. Assim é que a empresa vê com naturalidade a busca de informações externas como sinônimo de Inteligência Competitiva, apesar de não o ser. Um exemplo da falta de uniformidade de conceitos é o quesito “Outros” abrigar a função inteligência de mercado, como item separado do Marketing. Por outro lado, o Departamento de Inteligência Competitiva mostra-se formalizado e autônomo em pelo menos 9% das empresas pesquisadas.

Será que a IC já tem se tornado um instrumento gerencial comum, ou ainda permanece no âmbito estratégico? Para responder a essa pergunta, buscou-se os motivos que levaram a empresa a implantar a IC em sua estrutura. As respostas estão compiladas nos gráficos da Figura 4.

Figura 4: Motivos da Implantação de IC



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

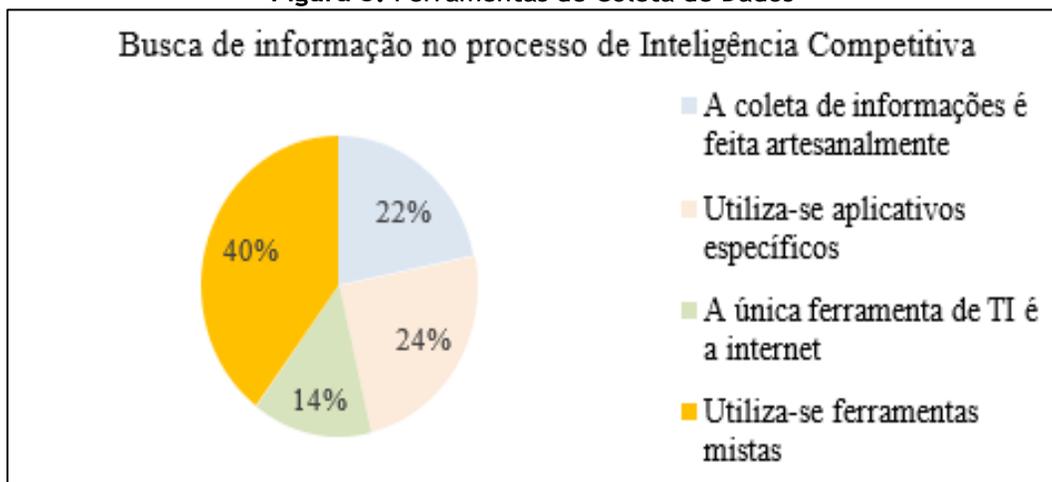
Na pesquisa realizada em 2005/2006, cerca de 31% dos respondentes também haviam considerado como principal motivo para a implantação de IC, os objetivos estratégicos. Naquela pesquisa 47% das indicações eram para a hiper competição em seu setor. Na presente pesquisa, a ênfase maior foi para a base de domínio tecnológico, processo de internacionalização e processo de globalização, que somados representam 42% dos motivos principais para implantação e manutenção da IC em seus empreendimentos.

As principais bases cognitivas de dados e informações que alimentam os sistemas de Inteligência Competitiva permanecem sendo a internet, clientes diretos da empresa e vendedores. Fornecedores, porém, passaram a ter uma posição de destaque, o que permite, pelo menos teoricamente, à empresa melhorar sua vantagem competitiva, por analisar com mais solidez os sinais do mercado. Fornecedores são grande fonte de avisos, movimentos de ações dos concorrentes e tendências estratégicas (melhores práticas) entre as empresas de um setor econômico. Por isso talvez tenham assumido, ao longo dos últimos anos, um papel de base cognitiva mais relevante, como mostram os resultados dessa pesquisa.

A periodicidade de coleta de informações, em geral, mostra a capacidade de processamento de informações da empresa e eventualmente a percepção da importância da informação para a eficácia do processo decisório de empresa. Quase um terço da amostra coleta informações semanalmente, mas um quarto da amostra pesquisada já é realizada diariamente. Este é um significativo avanço no comportamento de uso da IC nos processos administrativos das empresas pesquisadas.

Quando se olha os meios de coleta de informação de uma empresa, pode-se identificar claros sinais de formalização e maturidade em uso de IC. O espectro coleta “artesanal - coleta eletrônica sistêmica” pode emitir sinais verdadeiros de maturidade em IC. O gráfico da Figura 5 mostra os meios/instrumentos de acesso identificados na pesquisa, indicando que grande parte dos respondentes utiliza ferramentas mistas (40%), mas há uma clara tendência à maior eficiência desses processos (cerca de 38% usam Internet e aplicativos específicos).

Figura 5: Ferramentas de Coleta de Dados



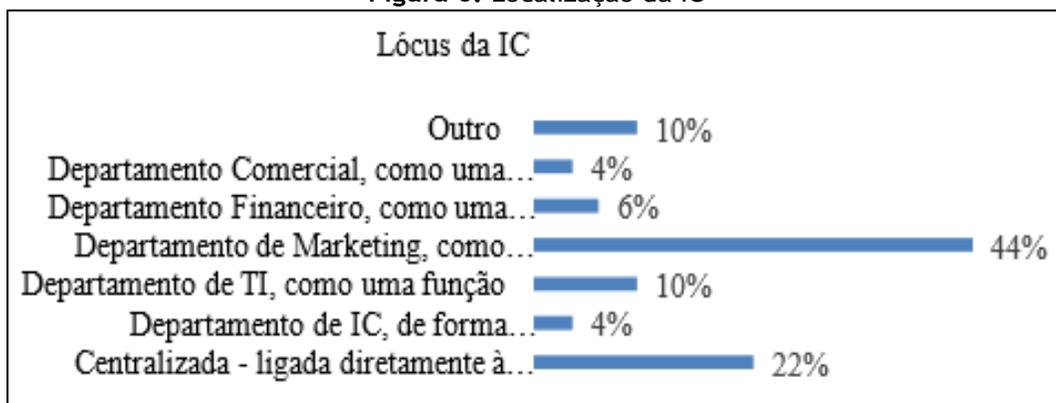
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Usar métodos mistos e tecnologia digital para coletar dados é esperado,

por ser operacionalmente racional, mas a coleta de dados de forma artesanal (quase um quinto, isto é, 22% das empresas usam essa forma de coleta), é um dado que requer alguma atenção. Imagina-se que a forma artesanal de coleta não se deve a atrasos técnicos, mas à qualidade e tipo de informação. Por exemplo, sinais de mercado nos quais se pode identificar claramente avisos de movimentos concorrenciais, são informações que se coletam mais de forma artesanal do que sistemicamente.

Outra característica do status de maturidade em uso da IC diz respeito local de alocação dessa atividade. Explorou-se o lócus da IC nas empresas, porque o lócus da IC em departamentos periféricos e afastados da Diretoria executiva indica, em geral, pouca formalidade, insipiência e menor importância institucional. Ao contrário, lócus da IC mais centralizados e próximos da Diretoria executiva indicam maior grau de formalização e maior poder funcional na organização. A pesquisa mostra que a localização da IC é tendenciosamente mais periférica, com 54% dos lócus da IC, apontados pelos respondentes, junto ao departamento de Marketing e Tecnologia de Informação. Nota-se, porém, quase um quinto das empresas que usam IC, estão alocando-o sob o controle direto de seus executivos. A Figura 6 mostra a distribuição de localização da IC ao longo das empresas pesquisadas.

Figura 6: Localização da IC



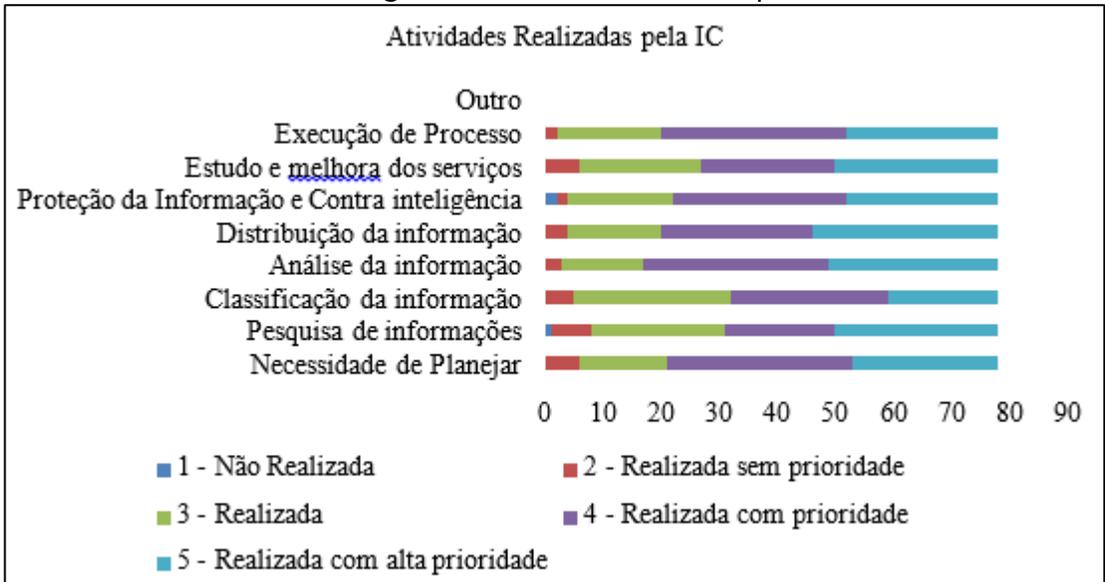
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

É importante notar-se também que um, ainda que pequeno, mas notável, percentual de empresas destaca a IC num departamento independente. Neste momento, este achado, não mencionado na pesquisa anterior, pode ser ainda um ruído e não chegar a constituir-se numa tendência. Contudo, parece muito racional que a maior efetividade da IC na organização depende de sua autonomia institucional. A dependência, por vinculação estrutural a um departamento, torna a IC compromissada em primeira mão, com o seu departamento de vínculo primário.

Certamente que observar alinhamentos e vinculações estruturais e corporativas permitem ter uma boa visão da dinâmica da IC nas empresas e a expertise destas no lido com a IC em benefício de seus processos.

Mas, olhar as atividades diretamente realizadas pela IC é o melhor indicativo. Assim, a pesquisa varreu as atividades prioritárias realizadas pelo sistema de IC nas empresas pesquisadas, em termos de conteúdo e forma.

Figura 7: Atividades Realizadas pela IC



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

O gráfico da Figura 7 mostra a forma como a IC executa a sua função nas empresas. Na premissa de que em todas as empresas a IC prospecta, classifica, analisa e distribui informações, como a IC o faz em termos de suas prioridades e realizações pode ser um bom indicador de maturidade. O gráfico da Figura 7 mostra que, apesar de mostrar maturidade em uso da IC, por realizar com prioridade as funções básicas atribuídas à IC, como a pesquisa, análise e distribuição da informação, a atividade de classificação das informações apresenta-se como realizada em menor grau de prioridade, no conjunto. A análise das informações e a busca pelas melhores práticas (execução de processos), de uma forma geral, são as atividades mais realizadas (com prioridade e com maior prioridade) pela IC das empresas pesquisadas.

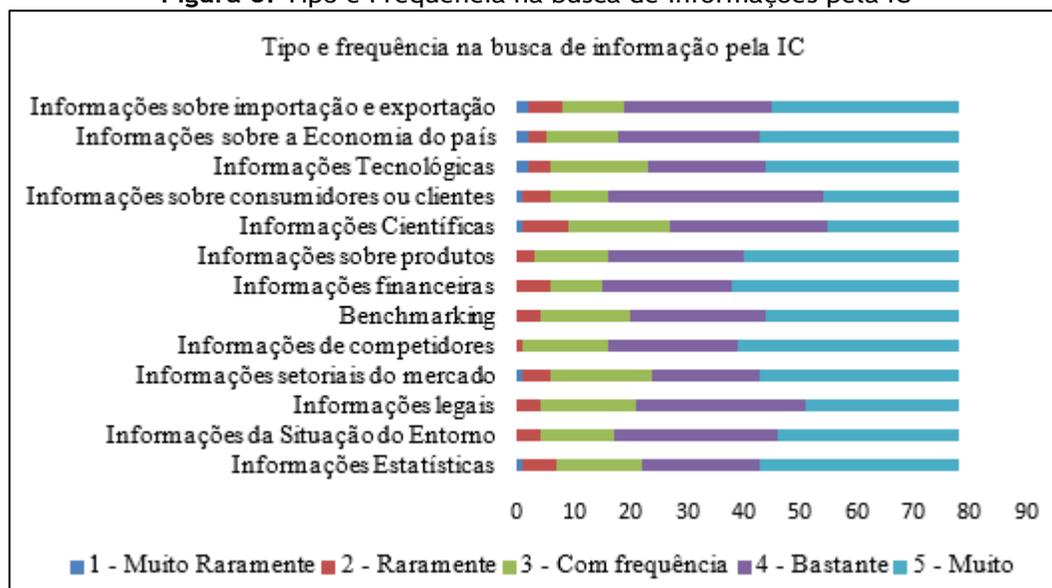
Ainda que a IC nas empresas pesquisadas demonstre um certo grau de maturidade, atividades mais sofisticadas, como a proteção da informação e a contra inteligência não são explicitamente realizadas por um pequeno grupo de empresas. Contra inteligência está muito próxima do blefe e falso aviso, o que pode depor contra a imagem da empresa, por vezes de forma irreversível.

O tipo de informações está associado ao conteúdo de informações com interesse para a empresa. Essa pergunta visa esclarecer se a IC estaria incipiente a ponto de ocupar-se com informações relevantes, ou se, mais consolidada, está concentrada em informações, de fato, necessárias e úteis para a empresa. O gráfico da Figura 8 faz amostra, no conjunto de 13 tipos de informações, dois subconjuntos de relevância. Primeiro, o subconjunto formado por informações de origem financeira, da concorrência e do entorno competitivo, mostra-se como o subconjunto de atividades mais realizadas pelos sistemas de IC das empresas pesquisadas.

O segundo subconjunto, ainda que bastante próximo da taxa de busca do primeiro subconjunto, é formado pela busca de informações dos consumidores e produtos existentes. Como são bastante próximas suas taxas de busca, poder-se-ia até falar em um único conjunto de informações, de caráter competitivo, como

objeto principal do esforço de busca de informações, realizado pela inteligência das empresas pesquisadas.

Figura 8: Tipo e Frequência na busca de Informações pela IC



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

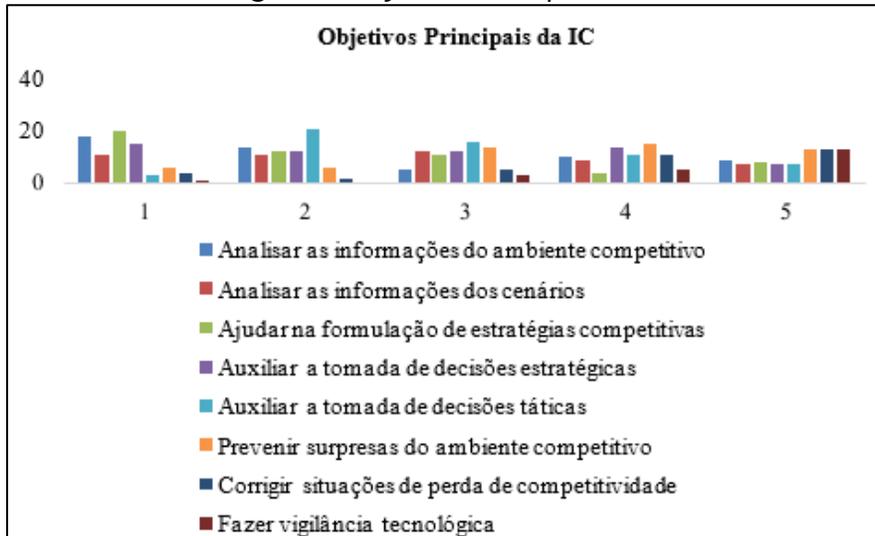
Olhando-se o outro lado dos dados, isto é, as informações menos buscadas pela IC das empresas, informações científicas, estatísticas e de importação e exportação são as menos procuradas pelas empresas. Pode-se imaginar que os dois primeiros tipos de informação estão mais ligados à pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou a planejamentos com filosofias de otimização. Como a maioria das empresas pesquisadas são multinacionais, tais informações apresentam pouca relevância, já que suas sedes se situam fora do país, onde está concentrado todo o esforço de P&D e a experiência em mercados globais.

Na pesquisa anterior, de 2005/2006, as informações sobre produtos e informações legais não apareceram como informações mais prospectadas. Nesta pesquisa, contudo, tais informações têm merecido maior atenção das empresas e passaram a ser mais buscadas. Talvez haja aí a influência do amadurecimento do Código de defesa do consumidor, que o tem deixado mais alerta e cômico de seus direitos e da entrada em vigor do novo código civil em 2002, dando maior proteção ao consumidor e exigindo das empresas maior atenção às suas práticas de produção e vendas.

É notável apontar-se também, que informações para análise de cenários e previsões, inclusive subsidiando a análise do entorno competitivo e dos recursos e capacidades dos competidores têm sido indicadas como das mais prospectadas pelos respondentes. Apesar de serem prospectadas com prioridade, as informações de benchmarking não são exploradas com prioridade.

Na Figura 9, encontram-se os principais objetivos da IC na organização, como por exemplo, analisar as informações do ambiente competitivo e apoiar a formulação de estratégias competitivas, merecendo destaque o auxílio à tomada de decisões estratégicas.

Figura 9: Objetivos Principais da IC

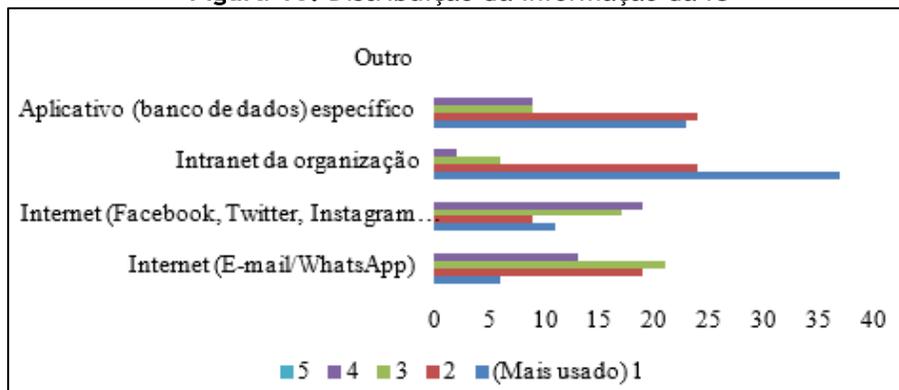


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Objetivos menos considerados também podem ser visualizados na Figura 9. Pode-se notar que, em essência, esses objetivos se concentram no apoio a atitudes ou possibilidades de medidas preventivas diante de eventos ambientais, como vigilância tecnológica, correção de situações de perda de competitividade e prevenção de surpresas do ambiente competitivo.

Uma das funções mais importantes da IC é a disseminação da informação coletada. A literatura especializada divide os recipientes das informações em três grandes grupos estruturais: o administrativo, o técnico e o especialista. Estes grupos estão tipicamente servidos pela IC nas empresas pesquisadas. O grupo administrativo é o que recebe maior atenção, começando pela Diretoria Financeira, o que confirma o tipo de informação mais buscada, visto no gráfico da Figura 7. O grupo técnico é representado pelo departamento de planejamento estratégico e o de pesquisa e desenvolvimento. Por fim, o grupo dos especialistas, pela gerência de produto e pelo marketing, num claro avanço pelas camadas inferiores da empresa. Na pesquisa anterior, as áreas servidas restringiam-se quase que exclusivamente à alta administração e às diretorias superiores da empresa.

Figura 10: Distribuição da Informação da IC

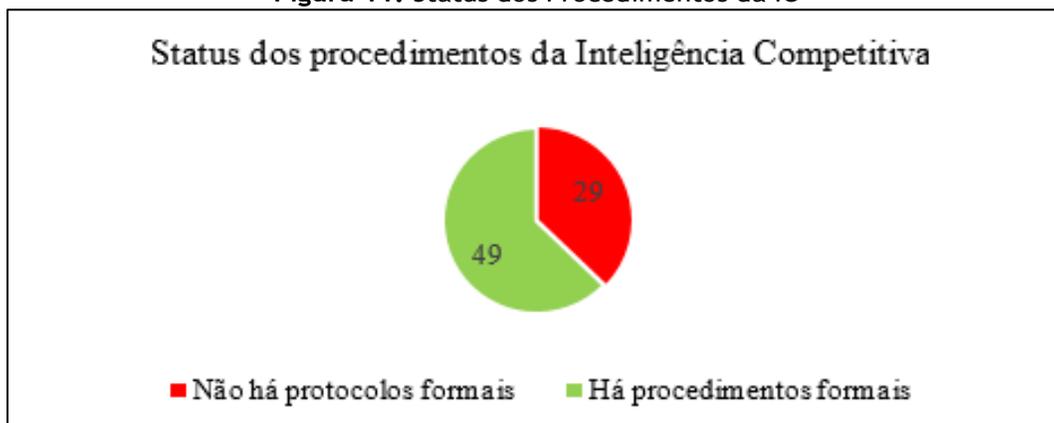


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Para realizar essa atividade (disseminação da informação), os canais de distribuição da informação mais utilizados são aplicativos específicos, em redes internas (intranet) das empresas, conforme mostram os gráficos da Figura 10.

A existência de procedimentos formais para as atividades de inteligência no departamento ou sistema de IC de uma empresa pode ser um sinal sólido de que a IC nessa organização adquiriu ou vem adquirindo um grau elevado de maturidade em uso. A pesquisa em análise buscou saber qual o status dos procedimentos relativos às atividades de IC como forma de, em adição a outras evidências, tomar conhecimento do nível de maturidade.

Figura 11: Status dos Procedimentos da IC



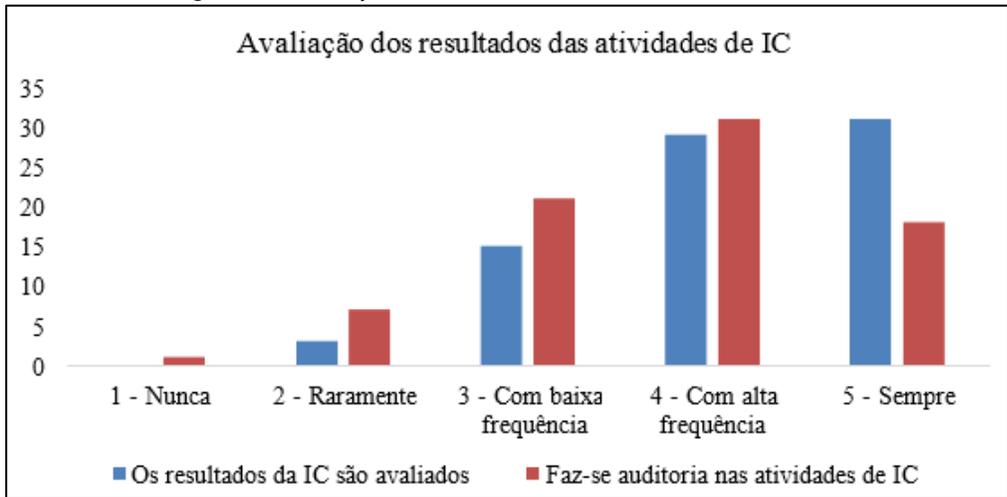
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Os dados da Figura 11 mostram o número de empresas que possuem os procedimentos das atividades de IC formalizados internamente. Esses dados mostram que cerca de 63% possuem suas atividades de IC formalizadas. Comparativamente com a pesquisa de 2005/2006 houve um significativo avanço no grau de formalização (de 11% naquela para 63% nesta pesquisa). Esse é, em consequência, um avanço significativo no nível de maturidade do modelo de Rodrigues e Riccardi (2007), indicando que a grande maioria das empresas já pode ser enquadrada no nível 3 de maturidade do modelo - Disciplinado.

Nenhuma atividade ou plano pode ser implementado com sucesso se não for avaliado sistematicamente. Atividades de IC numa empresa, podem ser vistas como mero "gasto" por seus executivos, se não desempenharem adequadamente seu papel. Se assim forem avaliadas, o departamento responsável não se sustentará no médio ou longo prazos.

No caso da IC, além de provar que suas atividades são válidas e necessárias, a avaliação serve para aperfeiçoar os processos, tanto de identificação de necessidades, quanto de prospecção (nas fontes cognitivas corretas), quanto de análise e distribuição da informação coletada. A Figura 12 mostra como estão sendo conduzidas a avaliação das atividades de IC, bem como auditorias nesses sistemas.

Figura 12: Avaliação dos Resultados das Atividades de IC



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Pode-se observar que 60 empresas, isto é, cerca de 77% da amostra pesquisada avaliam suas atividades de IC com frequência, ou sempre. Ainda 59 delas, isto é, 75% fazem auditoria nos seus sistemas de IC. Esta é igualmente uma significativa evolução dessas atividades desde a pesquisa realizada em 2005/2006, em que somente 7% avaliavam suas atividades de IC e nenhuma fazia auditoria. Ademais, avaliar e fazer auditoria em seus sistemas de IC são claros sintomas de controle desses sistemas, colocando as empresas, agora a maioria delas, no nível 4 de maturidade em uso de IC, nos parâmetros do modelo de Rodrigues e Riccardi (2007).

5 | Considerações Finais

Esse artigo atingiu seu principal objetivo, pois com os resultados obtidos na pesquisa de levantamento do tipo Survey, realizada nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil, foi possível mapear os Níveis de Maturidade Organizacional em uso de Inteligência Competitiva, no cenário econômico atual. O parâmetro de classificação dos níveis de maturidade é o proposto pelo Modelo de Rodrigues e Riccardi (2007), que apresenta 5 Níveis de Maturidade. O primeiro Nível é o Informal, em que a informação é coletada livremente e sem procedimentos. O segundo nível é o Formal, quando o sistema de IC está formalmente criado e implantado na estrutura da empresa. O terceiro nível, Disciplinado, envolve os procedimentos padronizados que disciplinam seus processos. O nível 4, Controlado, volta-se para o controle e monitoramento das atividades de IC. Por fim, o quinto nível, Otimizado, prevê a participação dos usuários diretamente na operacionalização do sistema de IC. Permite acesso às informações de interesse por área, de forma a permitir aperfeiçoamento do sistema com base nas necessidades de informação e características que interessam ao processo de tomada de decisão e formulação de estratégias.

Conclusivamente, pode-se afirmar que a presente pesquisa mostrou avanços significativos em direção à maturidade em uso da IC, em todos os 11 itens pesquisados ao longo da população de empresas pesquisada. Em nenhum dos itens houve estagnação na execução das atividades, comparativamente à pesquisa realizada em 2005/2006. Alguns aspectos, porém, em cada item pesquisado, merecem maior destaque.

Em termos de motivos para implantar a IC nas empresas, os mais importantes de

fato continuam sendo cumprir os objetivos estratégicos da empresa, mas a preocupação com a inovação tecnológica aparece como um forte estimulador para usar a IC. Em fontes cognitivas para acesso à informação pela IC, pela primeira vez aparece Fornecedores, direcionando a busca. A frequência de acesso à informação tende claramente a ser aumentar de frequência, indicando não apenas maior capacidade de processamento, mas também um maior grau de utilidade das atividades de IC.

Em termos de métodos de coleta de informação, pode-se afirmar que as empresas optam pela maior eficácia operacional do sistema de IC, porque usam da Tecnologia de Informação para agilizar a busca, acesso, processamento e armazenagem. Contudo, métodos artesanais de coleta de informações ainda são usados, talvez não por atraso tecnológico, mas por pura natureza e objetivo da informação coletada, conforme detalhou-se na discussão dos resultados.

Atividades básicas da função de IC ainda constituem o grosso da atenção realizadora da IC nas empresas, indicando que a maturidade em uso da IC está a caminho da solidificação. Isso é tanto verdade, que algumas atividades mais sofisticadas, como as atividades de classificação das informações e identificação das melhores práticas processuais de IC, são ainda menos realizadas, isto é, estão ainda longe de se tornarem rotinas nos sistemas de IC pesquisados.

O foco em objetivos externos influenciadores do desempenho da empresa, como os financeiros e os movimentos concorrenciais, mostram um amadurecimento, inclusive conceitual do que seja e para que serve a IC na empresa. Esse foco vem reforçado pela estratégia de disseminação, cuja prioridade seja em termos de conteúdo de informação, seja em formato da disseminação, está exatamente voltada para a Diretoria Financeira.

Apesar desses sintomas mostrarem uma clara tendência de amadurecimento no uso da IC, há três aspectos evolutivos neste diagnóstico que comprovam em bases concretas, o uso mais consciente e maduro da IC: o lócus da IC; os tipos de informação; e os procedimentos. A localização da IC nas empresas mostra um deslocamento de sua origem nos departamentos da empresa como lócus de funcionamento e passa a centralizar-se sob a Diretoria executiva. Além disso, a existência de departamentos próprios de IC permite concluir que a IC começa nitidamente a criar vida própria e maior autonomia, próprio de condição adulta.

O tipo de informação que a IC passa a prospectar é de caráter institucional, não mais departamental. O tipo de informação envolve a do mercado financeiro, como uma obviedade para a empresa, da concorrência e do entorno competitivo. Essas informações são enriquecidas com perfil dos consumidores e características dos produtos (rivais) daqueles constantes no portfólio da empresa. Isso mostra um papel de destaque da IC na empresa: ao mesmo tempo em que aumenta sua especialidade, torna-se também mais estratégico aos negócios das empresas. Esta condição confere à IC maior importância para a tomada de decisão e para a formulação de estratégias.

O terceiro aspecto, considerado de maior evidência demonstrativa da evolução da IC em direção a níveis superiores de maturidade talvez seja, realmente, a elevada taxa de formalização dos procedimentos da IC nas empresas. A formalização dos procedimentos de IC demonstra não apenas que as empresas possuem IC formalmente implantada e formalizada, mas também que está disciplinada, com regras de entrada das demandas por informação e de resposta a seus usuários.

Por fim, um massivo volume de empresas pesquisadas (77%), usa um sistema de avaliação e auditoria de sua IC. Isso demonstra que as empresas possuem maior controle das atividades de IC. A avaliação das atividades de IC traz a disciplina de seus

procedimentos para níveis ainda mais altos de maturidade em uso. Desta forma, o diagnóstico demonstra que os sistemas de IC nas empresas pesquisadas evoluiu em seu processo de consolidação, domínio do conceito e das técnicas de prospecção, acesso e disseminação de informações da quase informalidade para o terceiro e quarto níveis de maturidade em IC.

Dada a evidente presença e maturidade da IC nas empresas, sugere-se outras pesquisas, na tentativa de checar a influência da IC na capacidade competitiva das empresas, em especial voltadas para verificar como a IC pode desencadear o desenvolvimento organizacional - capacidades absorptivas, dinâmicas, tecnológicas - e melhorar seu desempenho econômico-financeiro.

REFERENCES

- Adidam, P. T., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: An exploratory study in India. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(3), 242-254. <https://doi.org/10.1108/08858621211207252>
- Anica-Popa, I., & Cucui, G. (2009). A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques. *International Journal of Computers, Communication & Control*, IV(4), 326-334.
- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510-528. <https://doi.org/10.1108/02635570810868362>
- Ciupak, C., & Fagundes, J. (2016). Inteligência Competitiva: Uma pesquisa bibliométrica de 2005 a 2015. *XL Congresso Enanpad*, 1-15.
- Comai, A., Tena, J., & Vergara, J.C. (2006). Software para la vigilancia tecnológica de patentes: evaluación desde la perspectiva de los usuarios. *El Profesional de La Información*, 15(6), 452-458. <https://doi.org/10.3145/epi.2006.nov.06>
- Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785. <https://doi.org/10.1108/03090560810877141>
- Heinrichs, J. H., & Lim, J.-S. (2005). Model for Organizational Knowledge Creation and Strategic Use of Information. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 56(6), 620-629. <https://doi.org/10.1002/asi.20152>
- Heppes, D., & Toit, A. Du. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function: Case study of a retail bank in South Africa. *Aslib Proceedings*, 61(Ci), 48-66. <https://doi.org/10.1108/00012530910932285>
- Prescott, J., & Miller, S. (2002). *Inteligência Competitiva na Prática*. (Campus, Ed.). Rio de Janeiro.
- Puzzle. (2005). Inteligência Competitiva. Retrieved from <http://www.revista-puzzle.com>
- Rodrigues, L. C., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência Competitiva nos Negócios e Organizações*. (Unicorpore, Ed.). Maringá.
- Rodrigues, L. C., & Sierra, V. J. (2014). Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva - O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira. *Revista de Ciências Da Administração*, 16(38), 126-139. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p126>
- Saayman, A., Pienaar, J., Pelsmacker, P. de, Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M.-L., & Jegers, M. (2008). *Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence*. *Aslib Proceedings* (Vol. 60). <https://doi.org/10.1108/00012530810888006>
- Sewdass, N., & Toit, A. Du. (2014). Current state of competitive intelligence in South Africa. *International Journal of Information Management*, 34(2), 185-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.10.006>
- Sierra, J., & Rodrigues, L. (2011). Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva - O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira. *XXXV Encontro Da ANPAD*, 1-15.
- Tanev, S., & Baitletti, T. (2008). Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 786-803. <https://doi.org/10.1108/03090560810877150>
- Vedder, R. G., & Guynes, S. C. (2002). Cios' Perspectives on Competitive Intelligence. *Information Systems Management*, 49-55. <https://doi.org/10.1201/1078/43202.19.4.20020901/38834.6>

BIOGRAFIA DOS AUTORES

Leonel Cezar Rodrigues

PhD em Administração pela Vanderbilt University, TN (USA), com concentração em Administração de Sistemas de Ciência e Tecnologia. Pós-Doutorado em Administração pela FEA/USP. Professor Visitante na Old Dominion University, VA (USA). É Professor (Tecnologia e Inovação em Direito e Seminários de Conclusão) no Mestrado Profissional em Direito e Gestão de Conflitos, da UNIARA.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5966-1063>

E-mail: leonelcz@gmail.com

Clebia Ciupak Bocardi

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - Uninove, Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, Especialista em Gestão Pública pela Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Diamantino - UNED, Especialista em Gestão Financeira pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí . Atualmente é professora da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Vice-coordenadora da Pós-Graduação em Auditoria e Controladoria Empresarial da UFMT. Tem experiência na Área de Auditoria Contábil e Operacional, Controle Interno e Gestão de Riscos Organizacionais.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7577-3230>

E-mail: clebia.ciupak@gmail.com

Giseli Alves Silvente

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - Uninove, São Paulo (Brasil). Atualmente é acadêmico da Academia Mato-Grossense de Ciências Contábeis - AMACIC. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, atuando principalmente nos seguintes temas: tributário, contabilidade, auditoria, desempenho e CEO.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2620-7507>

E-mail: giselias@terra.com.br