

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**

**PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA  
– O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA**

**JÚLIO CESAR VOLPP SIERRA**

**São Paulo**

**2011**

**JÚLIO CESAR VOLPP SIERRA**

**MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA  
– O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Leonel Cezar Rodrigues, PhD.

**São Paulo**

**2011**

## FICHA CATALOGRAFICA

Sierra, Júlio Cesar Volpp

Maturidade organizacional em inteligência competitiva - o caso de uma instituição financeira brasileira. / Júlio Cesar Volpp Sierra 2011.

73 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2011.

Orientador (a): Prof. PhD. Leonel Cezar Rodrigues.

1. Inteligência Competitiva. 2. Níveis de Maturidade. 3. Formulação de Estratégia. 4. Tomada de Decisão. 5. Inovação.
- I. Rodrigues, Leonel Cezar.

CDU 658

**MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA  
– O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA**

Por

JÚLIO CESAR VOLPP SIERRA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, para obtenção do grau de Mestre em Administração, sendo a Banca Examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Leonel Cezar Rodrigues, PhD – Orientador, UNINOVE

---

Membro: Emerson Maccari, Doutor - UNINOVE

---

Membro: Miriam Christi Oishi Nemoto, Doutora – UNISA

**São Paulo, 31 de Março de 2011.**

**À minha mãe, “*magistra honoris causa*”, por todo amor e incentivo à formação humana e acadêmica.**

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, origem e razão de tudo, pelos dons que me deu e pela persistência em cultivá-los.

Ao meu orientador, Professor Leonel, pela dedicação ao ensino e à condução deste orientando até aqui; por sua dedicação em várias sessões de orientação, nas quais sempre acreditei que chegaríamos aqui.

Aos meus professores da Uninove, que sempre me indicaram o caminho da pesquisa e do estudo, como forma de construir o conhecimento necessário para esse título tão almejado. Em especial à Silvia Novaes Zilber, Marcelo Binder, Edmilson Oliveira Lima e José Celso Contador por todos os ensinamentos compartilhados ao longo desta jornada.

Aos professores que compuseram a Banca Examinadora de Qualificação do Projeto e a Banca Examinadora de Defesa Pública desta Dissertação, Dr. Emerson, Dra. Silvia e Dra. Miriam, pelas críticas e ensinamentos que contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, por nossa caminhada juntos e pela força que sempre demos um ao outro. Aos especialmente amigos Cristiane Coradini, Odair Fróes, Marcos Andrade, Vanessa Itacaramby Pardin, Ricardo Cesso e Sibeles Gomes de Santana Faria, que hoje são meus amigos.

A minha mãe e meus familiares, em especial minha irmã Maria Helena, pelo amor e por todos os valores que me tornaram a pessoa que sou hoje.

Aos que colaboraram nessa pesquisa, participando das entrevistas e coletas de dados.

Ao Sérgio Cançado, Deise Marques, Elaine Mascarenhas, Ademir Ourives, Daniel Cavaliere, Lino Muffato e Milena Monteiro pelas palavras de apoio, incentivo e ânimo.

*At last but not least*, ao Robson Rabelo, por tudo, pelo ser.

## **EPIGRAFE**

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida e viver com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve...  
E a vida é muito bela para ser insignificante”.

**Charles Chaplin**

## RESUMO

De modo geral, as organizações possuem de alguma maneira, um sistema de captação, processamento e disseminação da informação. Em algumas, esse sistema é informal enquanto em outras é mais formalizado e eventualmente, mais sofisticado. Este estudo tem como objetivo geral caracterizar os elementos e identificar o grau de maturidade em uso do sistema de Inteligência Competitiva de uma instituição financeira em um país emergente, segundo o modelo de Rodrigues e Riccardi (2007), que classifica tal maturidade em cinco níveis: Informal, Formal, Disciplinado, Controlado e Otimizado. Cada grau de maturidade possui características essenciais, e sua identificação no Sistema de Inteligência Competitiva é que permite a atribuição do nível de maturidade. A normatização do processo de Inteligência Competitiva e a orientação da Tecnologia da Informação à Inteligência Competitiva são as duas principais características que viabilizam a formalização do uso da Inteligência Competitiva. As outras características dizem respeito à especialização de atividades, no que tange à integração entre processos, avaliação e auditoria dos produtos e processos, inovação e empreendedorismo e Gestão do Conhecimento. Os usos mais relevantes dos produtos da Inteligência Competitiva dizem respeito à produção de subsídios para a formulação de estratégias e às tomadas de decisão. Quanto maior o nível de maturidade do sistema, maior a capacidade competitiva da organização em função das informações providas. Para realização deste trabalho, o método escolhido foi o estudo de caso, que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados. Foram pesquisadas quatro áreas distintas da empresa: Marketing, Segurança Física, Relações Internacionais e Gestão de Riscos de Ativos. A partir do modelo de Rodrigues e Riccardi (2007), duas áreas apresentaram Nível 1 – Informal, e outras duas áreas apresentaram Nível 2 – Formal. Nas áreas onde se constatou nível formal, o produto da Inteligência Competitiva é mais articulado e atende melhor às exigências dos seus usuários, já nas áreas onde se constatou nível informal, a influência do produto da Inteligência Competitiva nos processos decisórios e na formulação de estratégias é baixa. Este estudo demonstrou a aplicabilidade dos níveis de maturidade em estudos empíricos e contribuiu para a compreensão das características de funcionamento dos Sistemas de Inteligência Competitiva nas organizações.

**Palavras chave:** Inteligência Competitiva; Níveis de Maturidade; Formulação de Estratégia; Tomada de Decisão; Inovação.



## ABSTRACT

Generally, organizations have in some way, a system for capturing, processing and dissemination of information. In some, this system is informal while in others it is more formalized and potentially more sophisticated. This study aims to characterize the general elements and identify the level of maturity in the use of Competitive Intelligence System of a financial institution in an emerging country, according to the model of Rodrigues and Riccardi (2007), which classifies such maturity into five levels: Informal, Formal, Disciplined, Controlled and Optimized. Each maturity level has essential features, and its identification in Competitive Intelligence System is that it allows the assignment of the level of maturity. The normalization of Competitive Intelligence process and orientation of Information Technology for Competitive Intelligence are the two main features that enable the formalization of the use of Competitive Intelligence. Other characteristics relate to specialization of activities, with regard to the integration of processes, assessment and audit of product and process, innovation and entrepreneurship and knowledge management. The most relevant uses of the products of Competitive Intelligence concerning the production of grants for the formulation of strategies and decision making. The higher the level of system maturity, the greater the competitive capacity of the organization in light of information provided. For this study, the method chosen was the case study, which includes the planning, data collection techniques and approaches for data analysis. Four distinct areas of business were surveyed: Marketing, Security, International Relations and Risk Management of Assets. From the model of Rodrigues and Riccardi (2007), two areas showed Level 1 - Informal, and other two areas showed Level 2 - Formal. Found in areas where formal level, the product of Competitive Intelligence is more articulate and better meets the needs of their users. In contrast, in areas where it was found at an informal level, the influence of the product of Competitive Intelligence in decision making and formulation of strategies is low. This study demonstrated the applicability of the maturity levels in empirical studies and contributed to the understanding of the operating characteristics of Competitive Intelligence Systems in organizations.

**Keywords:** Competitive Intelligence; Maturity Levels; Strategy Formulation; Decision making; Innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01:</b> Constructo do Problema de Pesquisa	18
<b>Figura 02:</b> Tripé de Constituintes da Inteligência Competitiva	26
<b>Figura 03:</b> O Ciclo da Inteligência	28
<b>Figura 04:</b> O Processo da Inteligência Competitiva	31
<b>Figura 05:</b> Níveis de Maturidade em Uso de Inteligência Competitiva	38
<b>Figura 06:</b> Protocolo de Pesquisa	40
<b>Figura 07:</b> Níveis de Maturidade em Uso de Inteligência Competitiva	47

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro I:</b> Entradas, Processos e Saídas do Ciclo de Inteligência	30
<b>Quadro II:</b> Constructo da pesquisa	43
<b>Quadro III:</b> Sujeitos sociais da pesquisa	44
<b>Quadro IV:</b> Parâmetros de análise dos níveis de maturidade em uso da IC	48
<b>Quadro V:</b> Nível de Maturidade em Uso de IC: Área de Marketing	50
<b>Quadro VI:</b> Nível de Maturidade em Uso de IC – Área de Segurança Empresarial	53
<b>Quadro VII:</b> Nível de Maturidade em Uso de IC – Área de Relações Internacionais	56
<b>Quadro VIII:</b> Nível de Maturidade em Uso de IC – Área de Gestão de Riscos de Ativos	59
<b>Quadro IX.</b> - Mapa dos Níveis de Maturidade em Uso de IC nas Áreas Estudadas	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

CDN – Conselho de Defesa Nacional

CEFARH – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos

EIS – *Executive Information System*

ERP – *Enterprise Resources Planning*

EsNI – Escola Nacional de Informações

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

GC – Gestão do Conhecimento

IC – Inteligência Competitiva

PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica

SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos

SIC – Sistema de Inteligência Competitiva

SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals

SFICI – Serviço Federal de Informações e Contra-Informações

SISBIN – Sistema Brasileiro de Inteligência

SNI – Serviço Nacional de Inteligência

SSI – Subsecretaria de Inteligência

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema da Pesquisa	16
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.2.3	Relevância do Estudo	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	Inteligência Competitiva	21
2.2	Processo de Inteligência Competitiva	25
2.3	Usos de Inteligência Competitiva	32
2.3.1	Formulação de Estratégias	32
2.3.2	Tomada de Decisões	33
2.3.3	Ciclo de Vida Empresarial e Caracterização das Empresas	35
2.4	Níveis de Maturidade do Processo de Inteligência Competitiva	36
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	39
3.1.	Coleta de Dados	42
3.1.1.	Constructo da Pesquisa	42
3.1.2	Sujeitos Sociais	44
3.3.	Análise do Caso	45
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1.	Inteligência Competitiva na Área de Marketing	49
4.2.	Inteligência Competitiva na Área de Segurança Empresarial	51
4.3.	Inteligência Competitiva na Área de Relações Internacionais	54

4.4.	Inteligência Competitiva na Área de Gestão de Riscos de Ativos	57
4.5	Mapa Organizacional do Nível de Maturidade em Uso de IC	60
5.	CONCLUSÕES	63
5.1	Limitações do Estudo	66
5.2	Recomendações para novas pesquisas	67
	REFERÊNCIAS	68
	ANEXO I – Roteiro de Entrevista	72

## 1 INTRODUÇÃO

A exigência do consumidor quanto à satisfação plena de suas necessidades e interesses estão em processo de ampla mudança (DAVIS; STEPHENSON, 2006). Dados da PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica, do IBGE, mostram que a velocidade da mudança no ambiente competitivo requer das organizações competências de flexibilidade organizacional para adaptarem-se, de maneira ágil e constante, aos novos cenários. De um lado, os mercados consumidores das economias em desenvolvimento, ou emergentes, batem recordes de transações comerciais a cada ano e novos consumidores entram no mercado devido à melhoria em seu poder aquisitivo. De outro lado, em economias desenvolvidas, como as da Europa e a dos Estados Unidos, novos hábitos de consumo e novas necessidades devem ser identificados e satisfeitos. Para responder às necessidades de ambos os tipos de mercado, é necessário às empresas capacidade de inovar (PINTEC, 2011).

Assim, a inovação desempenha um papel fundamental como fator predominante no crescimento econômico das nações e na sustentação dos padrões do comércio internacional (MANUAL DE OSLO, 1999). É graças à inovação, que as empresas conseguem lançar produtos adequados aos mercados, utilizar e demandar novas tecnologias e, ainda, adaptar-se às novas configurações de sua globalização.

O ambiente no qual as empresas estão inseridas é instável e a mudança de estratégias, modelos de negócio e posicionamentos mercadológicos das empresas é constante (DAVIS; STEPHENSON, 2006). Neste contexto, as organizações vêm se dando conta de que para bem competir no mercado é preciso conhecer críticos aspectos do ambiente de competição, bem como os próprios competidores. Para isso, as organizações devem estar atentas aos sinais do mercado, notadamente sobre quais as expectativas dos consumidores, quais as oportunidades de negócios e quais os movimentos que os concorrentes estão realizando para crescer no mercado. Para entender tais sinais, são requeridos sistemas e técnicas de coleta, seleção e interpretação de informações, que sustentem os processos decisórios das empresas.

Há uma reconhecida tendência ao longo dos setores econômicos, na qual as organizações, a cada dia, tendem a basear suas decisões e formulam as estratégias a partir da análise científica das informações (DAVIS; STEPHENSON, 2006). Os autores identificaram em sua pesquisa

mundial, que cada vez mais, os executivos de grandes e médias empresas deixam de lado o velho hábito de administrar por instinto, para administrar baseados em informações processadas por sistemas de Tecnologia de Informação altamente sofisticados. A administração com base em informações está alterando a simples capacidade de criar vantagens competitivas para a formação de verdadeiros estoques de domínio de informações que permitem às empresas conhecer profundamente as regras do jogo que estão jogando.

Obter informações de modo sistêmico e aplicado aos interesses específicos e estratégicos da organização diz respeito à Inteligência Competitiva. Com origem na atividade militar e de segurança das nações (PRESCOTT; MILLER, 2002), a inteligência competitiva foi trazida para o âmbito da Administração, como uma evolução funcional das atividades dos Sistemas de Informação (GOMES; BRAGA, 2006). Como campo de estudo, no entanto, a Inteligência Competitiva é uma área ainda incipiente, especialmente no Brasil. Desta forma, Inteligência Competitiva merece uma definição para entendimento dos propósitos deste trabalho.

Segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP*, Inteligência Competitiva consiste em um programa sistemático, contínuo, legal e ético para reunir, analisar e administrar informações externas que podem afetar planos, decisões e operações de uma empresa (SCIP, 2010). A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC – define Inteligência Competitiva como atividade voltada para o ambiente competitivo que busca a manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva das organizações (ABRAIC, 2010).

As empresas brasileiras não são exceções dentro do cenário competitivo descrito mais acima e precisam, portanto, buscar informações que orientem suas operações (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). O sucesso empresarial cada vez menos depende da sorte ou da intuição pessoal de executivos acerca das possíveis tendências de um negócio, como já apontado anteriormente. De uma forma ou de outra, as empresas acompanham diariamente a atuação dos seus concorrentes, seja de maneira informal, ou através de um sistema organizado. Uma pesquisa recente, contida na obra de Rodrigues e Riccardi (2007) demonstra que este acompanhamento quase sempre é realizado por pessoas da organização, geralmente ligadas à área de Marketing, de maneira informal ou formalizada. A maior ou menor sistematização ou formalização do uso da Inteligência Competitiva é pelos autores tratada como nível de maturidade no uso da Inteligência Competitiva.



Estes autores propõem uma classificação da maturidade do uso da Inteligência Competitiva em cinco níveis distintos. Os níveis de maturidade refletem o quão desenvolvido e organizado está o processo de Inteligência Competitiva na organização, **variando de informal até otimizado**.

Os autores caracterizam a Inteligência Competitiva no nível de maturidade **informal**, como sendo incipiente, sem norma ou estrutura definida. Já no nível **formal**, a Inteligência Competitiva tem um sistema estruturado e normatizado. No nível **disciplinado**, o sistema está incorporado à instituição e, é praticado. O próximo nível, **controlado**, é caracterizado pelos processos de avaliação de desempenho do sistema. E, por fim, o quinto nível, **otimizado**, é caracterizado pela ampliação da abrangência do sistema e seu aperfeiçoamento.

## 1.1 Problema da Pesquisa

De modo geral, as organizações possuem de alguma maneira, um sistema de captação, processamento e disseminação da informação. Em algumas, esse sistema é informal e não sistêmico. Em outras organizações, esse sistema é mais formalizado e eventualmente, mais sofisticado. A participação da área de Tecnologia de Informação é fundamental para a formalização da Inteligência Competitiva. Com a imensidão de fontes de informação disponíveis atualmente, o Sistema de Inteligência Competitiva é altamente dependente de Tecnologia da Informação.

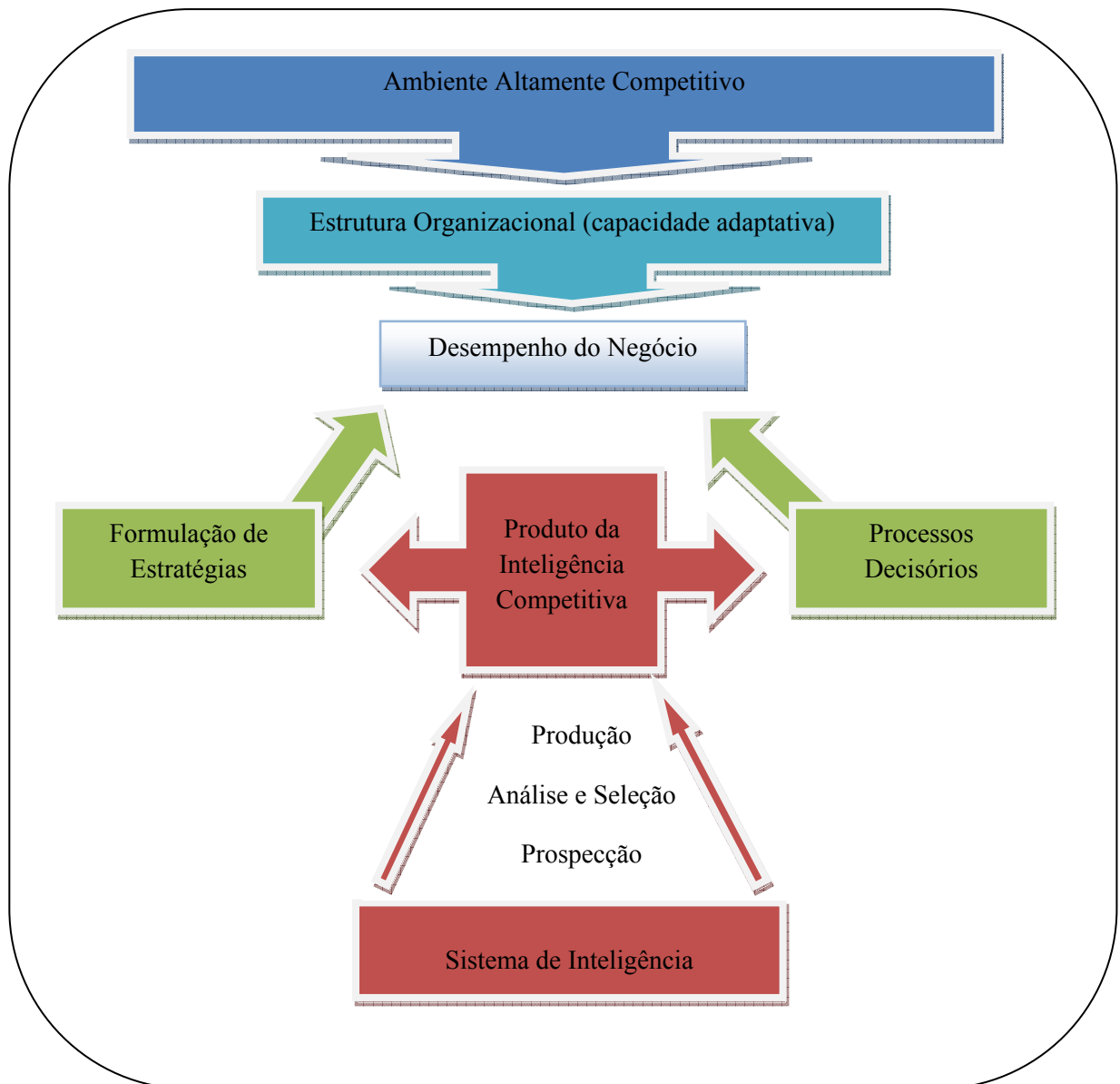
Especificamente no caso dessa pesquisa, a organização foi selecionada como amostra por conveniência. Seu sistema de Inteligência Competitiva parecer imperceptível ou inexistente. Na pesquisa preliminar sobre a instituição, tanto nos documentos disponíveis nas bases públicas de conhecimento, quanto no sítio da organização na rede mundial de computadores, bem como no organograma funcional da empresa, não foi identificada uma área ou departamento institucional dedicado à Inteligência Competitiva. Nesta pesquisa preliminar, foram identificadas duas áreas que possuem gerências dedicadas à Inteligência Competitiva, e algumas outras que possuem atividades afetas em sua grade. Trata-se de empresa do setor financeiro nacional, entre as maiores instituições financeiras do país, segundo o volume de ativos totais. Num segmento de mercado, em que predomina a normatização, pode-se dizer

que quanto mais informal, menos útil aos interesses da organização esse Sistema de Inteligência Competitiva seja e, quanto mais formal, mais maduro, útil e eficiente ele seja. O problema, contudo é recorrente, pois as empresas usam sistemas de informações, porém não os institucionalizam (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

Com base na análise desse contexto, elaborou-se o constructo do problema para essa pesquisa, considerando-se o ambiente altamente competitivo, a estrutura organizacional (envolvendo recursos, capacidades, sistemas e processos) e sua capacidade adaptativa, o desempenho do negócio e o Sistema de Inteligência Competitiva.

As mudanças do ambiente altamente competitivo, característica do setor econômico em que se situa a organização, pressionam a estrutura organizacional. Esta envolve todos os recursos, as capacidades e a disposição estrutural da divisionalização do trabalho, e sustenta a realização de seu negócio. Para sobreviver no mercado competitivo, é vital à organização a capacidade adaptativa, como forma ágil de resposta ao ambiente e preservação/aumento de sua participação de mercado. O desempenho do negócio, entre outras coisas, é caracterizado pelos resultados obtidos, e pode ter vários indicadores, como o aumento dos ativos totais, da rentabilidade, do lucro, do faturamento, da participação de mercado, entre outros.

Central à arquitetura de processos de formulação de estratégias e dos processos decisórios, estão os produtos do sistema de Inteligência Competitiva. Estes produtos podem influenciar e/ou potencializar de várias formas a formulação das estratégias e as decisões tomadas, que repercutem diretamente sobre o desempenho do negócio (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). De acordo com o grau de formalização dos processos de seu sistema de Inteligência Competitiva (prospecção, análise, seleção e produção), os produtos deste sistema podem variar. Desta forma, pode-se dizer que o bom desempenho do negócio de uma organização é diretamente dependente da maturidade em uso da Inteligência Competitiva, que garante a compatibilidade, a acuidade e a tempestividade dos produtos da Inteligência Competitiva aos estrategistas e tomadores de decisão na organização. A Figura 01 mostra o modelo conceitual da pesquisa, seus elementos e suas relações.



**Figura 01:** Constructo do Problema de Pesquisa

Segundo Rodrigues e Riccardi (2007), o desempenho é uma função do nível de maturidade em uso da Inteligência Competitiva. Assim, uma organização que demonstre liderança em desempenho em seu setor econômico, mas não tenha admitido a formalização de um sistema de Inteligência Competitiva em sua estrutura, como é o caso desta pesquisa, pode conter características singulares de uso e trato da informação de seu ambiente operacional, que justifiquem um estudo específico. Em termos de problema de pesquisa, como apontou-se acima, quanto maior o nível de maturidade do sistema de Inteligência Competitiva de uma

organização, maior a sua relevância e contribuição para o aumento da melhoria do desempenho do negócio e da competitividade da organização.

Assim, supondo que, para a solução de seus problemas de desempenho, a organização selecionada lança mão de informações específicas para sustentar suas decisões e formular suas estratégias, **quais seriam as características e o nível de maturidade no uso de seu sistema de Inteligência Competitiva?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo geral **caracterizar os elementos e identificar o grau de maturidade em uso do sistema de Inteligência Competitiva** de uma instituição financeira em um país emergente, segundo o modelo de classificação de maturidade de Rodrigues e Riccardi (2007). O grau de maturidade em uso do Sistema de Inteligência Competitiva será identificado a partir da identificação das características componentes de cada nível de maturidade proposto pelos autores acima, em seus respectivos estágios de desenvolvimento.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Este estudo possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar funcionalmente o sistema de Inteligência Competitiva da empresa selecionada;
- Identificar a existência de componentes voltados à Inteligência Competitiva na atuação de profissionais da organização;
- Identificar os indicadores que caracterizam o nível de maturidade em uso da Inteligência Competitiva na empresa selecionada.

### **1.2.3 Relevância do Estudo**

A realização deste estudo proporciona contribuições ao acúmulo do conhecimento científico. Estudos como este podem ajudar a esclarecer e ampliar a aplicação do conceito e dos níveis de maturidade do processo de Inteligência Competitiva proposto por Rodrigues e Riccardi (2007) à realidade da empresa selecionada. Mesmo internacionalmente, há poucos estudos que categorizem e identifiquem a maturidade da Inteligência Competitiva nas organizações.

Devido à incipiência das pesquisas no campo de Inteligência Competitiva, estudos desta natureza permitem contribuições ao acúmulo de conhecimento voltado à prática administrativa. Neste sentido, a realização deste estudo pode proporcionar a validação do modelo de níveis de maturidade em Inteligência Competitiva, viabilizando uma contribuição singular aos conhecimentos relativos às práticas administrativas de gestão e uso da informação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, faz-se uma revisão da literatura, abordando os seguintes temas: Inteligência Competitiva, abordando conceituação, objetivos e funções; Processo de Inteligência Competitiva; Usos de Inteligência Competitiva; e, Níveis de Maturidade do Processo de Inteligência Competitiva. Os temas acima são abordados na ordem proposta, por serem entendidos como essenciais para analisar os resultados obtidos na pesquisa, de modo a atingir o cumprimento integral dos objetivos deste estudo.

### **2.1 Inteligência Competitiva**

O mundo vive em constantes mudanças sociais, políticas e econômicas. Assistiu-se nos últimos anos uma sucessão de modelos político-econômicos. No centro desse movimento encontram-se as empresas, buscando sobreviver, ampliando sua competitividade. As vantagens competitivas já não são mais eternas e fonte de uma segurança eterna. Elas duram até serem copiadas ou até mesmo superadas pelos concorrentes (D'AVENI, 1994).

O sucesso das empresas no mercado depende de fatores ambientais e contextuais. A sorte não é suficiente para garantir que uma empresa prospere e continue competitiva perante seus concorrentes. O trabalho e o capital são recursos de uma organização, assim como também é o conjunto de dados e informações que uma empresa possui, mas estes são relevantes apenas quando agregam valor a esta organização e, para isso, deve ser analisada, tratada, disseminada e encaminhada à pessoa certa, no momento certo. De acordo com o mercado em que a empresa está inserida, ela precisa estar atenta aos sinais desse mercado e de seus concorrentes para garantir sua vantagem competitiva. A Inteligência Competitiva auxilia a empresa a entender as tendências do mercado e as expectativas de seus consumidores.

Os pioneiros da Inteligência Competitiva no mundo dos negócios, originários de diversas organizações governamentais de inteligência, encontraram nelas um ambiente favorável às suas aptidões profissionais de inteligência para coletar e processar as informações de forma ética e legal. Os conceitos de inteligência que por muitos anos sustentaram as estratégias

militares, agora poderiam ser utilizados para obter significativa vantagem competitiva em seus campos de operação (GOMES; BRAGA, 2006, PRESCOTT; MILLER, 2002).

Prescott (2002), afirma que a construção da Inteligência Competitiva numa organização é um processo social. Segundo ele, uma cultura sustentada pela Inteligência Competitiva é construída passo a passo. Primeiro, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, depois com a formação de redes de contatos pessoais e finalmente com a formalização dos mecanismos que permitem o fluxo adequado de informações.

Fuld (1995) apresenta o conceito de “inteligência” como informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. A palavra “competitiva” relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes.

O uso da Inteligência Competitiva como modelador de negócio, portanto, fundamenta-se na integração das atividades de inteligência às tarefas diárias da empresa. Assim, uma organização na qual a Inteligência Competitiva se torna o fundamento do negócio, exige uma infra-estrutura ou uma unidade de Inteligência Competitiva bem organizada e coordenada para alimentar os decisores corporativos com informações adequadas (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

O ambiente corporativo brasileiro não foge às premissas deste contexto. Pode-se observar que as grandes empresas que atuam no país, independentemente de sua área de operação, estão envolvidas nos processos de transformações econômicas, políticas e tecnológicas e precisam estar alinhadas com as melhores práticas competitivas. É de se esperar, portanto, que estas empresas estejam se utilizando dos sistemas de Inteligência Competitiva para modelar seus negócios. É de se esperar, compreensivelmente, que as empresas apresentem estados de completude ou maturidade distintos, no uso de seus Sistemas de Inteligência Competitiva.

Os serviços de inteligência possuem raízes militares. 2.500 anos antes de Cristo, o General Sun Tzu, em seus apontamentos sobre a Arte da Guerra, já creditava ao serviço de inteligência, a condição fundamental para um exército suceder nas guerras. Conhecer o número e posição, o campo de batalha, as armas e os movimentos importantes dos adversários é tarefa essencial da estratégia militar (TZU, 1996). A visão deste general sobre uso inteligente e estratégico da informação permaneceu ao longo dos tempos como fundamento da

inteligência militar. O aperfeiçoamento das técnicas da Inteligência Competitiva, porém, atingiu seu ápice durante a segunda grande guerra e a seguir, durante o período da guerra fria.

O desenvolvimento histórico do Brasil marcou profundamente as condições culturais do país, que se refletiram na estruturação e funcionamento de suas organizações. A história dos serviços de inteligência no Brasil também remonta às origens militares e de segurança do Estado. O primeiro deles foi o Conselho de Defesa Nacional (CDN), criado pelo presidente Washington Luiz em 1927, com o objetivo de coletar, de modo interdisciplinar, informações estratégicas e conjunturais, nacionais e internacionais, bem como avaliar suas conseqüências para o Estado Brasileiro (ABIN, 2010).

Em 1946, o presidente Gaspar Dutra criou o Serviço Federal de Informações e Contra-Inteligências (SFICI), para coleta e produção de informações relativas à segurança nacional, atuando em cooperação com os países do bloco ocidental na Guerra Fria. Em 1964, esse órgão transformou-se no Serviço Nacional de Informações (SNI), voltado a suprir a ditadura militar com informações também sobre a segurança nacional (ABIN, 2010). Em 1971, fora criada a Escola Nacional de Informações (EsNI) para preparar civis e militares para o atendimento às necessidades de informação e contra-informação do SNI. O SNI fora extinto em 1990, pelo Presidente Collor, que em seu lugar criou a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), com uma concepção similar ao SCIFI, e a EsNI passou a se chamar CEFARH – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos (ABIN, 2010).

Após o impeachment do Presidente Collor, Itamar Franco criou a Subsecretaria de Inteligência, SSI. Apenas em 1999, após o fim da Guerra Fria, o presidente Fernando Henrique Cardoso criou o Sistema Brasileiro de Inteligência, o SISBIN que regulamentou e criou a ABIN – Agência Brasileira de Inteligência, com o objetivo de suprir a presidência da república com informações estratégicas nacionais e internacionais (ABIN, 2010).

A Inteligência Competitiva, como um processo formal de práticas gerenciais, no entanto, foi incorporada pelas empresas e absorvida no campo do saber da administração só muito recentemente, nos últimos 20 anos. Depois do fim da Guerra Fria, a informação consolidou-se como fundamento da Revolução Digital.

A herança militar que marcou a Inteligência Competitiva tem marcado a transição desta atividade para a empresa, contaminando a opinião pública com distorções conceituais,



relacionando o termo ‘inteligência’ como espionagem, e informações confidenciais ou ilegais (PRESCOTT; MILLER, 2002). É importante elucidar que apesar de uma maior compreensão acerca do papel da Inteligência Competitiva nas decisões e na formulação de estratégias, que a Inteligência Competitiva na empresa não se fundamenta em atos de espionagem, roubo ou furto de informações. O objeto de informações da Inteligência Competitiva são fontes públicas e livres de dados e informações que podem ser usados, de forma independente de sua extensão (FULD, 1995).

A melhora no desempenho executivo dos negócios passou a estar diretamente ligada à posse de informações, cuja demanda é cada vez maior, requisitando sistemas cada vez mais sofisticados de gerenciamento integrado de informações (ERP e EIS, por exemplo), como fundamento dos negócios. As bases cognitivas públicas e privadas também vivem um momento de expansão significativa nos últimos 20 anos, o que colaborou para a solidificação dos sistemas de Inteligência Competitiva (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

O grupo de estudiosos da Inteligência Competitiva no mundo é ainda bastante restrito. Organizam-se por meio de sociedades ou associações com a finalidade de avançar no conhecimento e na disciplina das práticas profissionais, como a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2010) nos EUA e no Brasil, a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2010).

Num recente estudo sobre o uso da Inteligência Competitiva em 100 das maiores empresas dos EUA que dizem utilizar-se da Inteligência Competitiva para seus processos decisórios, Swartz (2005) aponta desalentadores resultados. Segundo o autor, ou estas empresas não estão utilizando de fato a Inteligência Competitiva ou simplesmente estão utilizando-a da forma errada. Um dos maiores benefícios da Inteligência Competitiva, “a habilidade de prover sinais antecipados dos concorrentes que indicam tendências setoriais emergentes”, diz Swartz (2005), não é percebido como função da Inteligência Competitiva. Além disso, 38% dos executivos pesquisados disseram que a Inteligência Competitiva ainda não apresenta “estatura” suficientemente notável para causar impacto significativo nas suas empresas.

A pesquisa de Swartz (2005) mostra a incipiência e grau de importância ainda restrito da Inteligência Competitiva na prática quotidiana das empresas, apesar dos gerentes e a academia intuitiva e racionalmente reconhecerem a sua importância para os negócios.

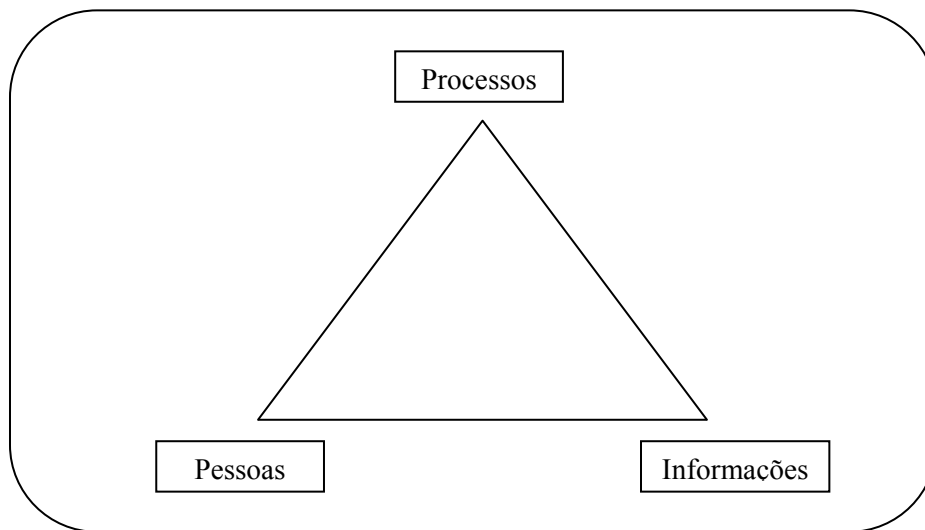
Dada a sua incipiência, há ainda muita discussão na academia e indústria acerca de terminologias comuns. A própria expressão Inteligência Competitiva não é aceita, por exemplo, pela academia francesa, que prefere a expressão vigilância econômica (RODRIGUES; RICCARDI, 2007), para significar a atividade de inteligência na administração e economia.

Apesar de pequenas variações, a função da Inteligência Competitiva é entendida por vários estudiosos de forma bastante uníssona, como o processo de coleta, análise e distribuição de informações legal e eticamente obtidas, relativas ao entorno competitivo e de comportamento do consumidor (FULD, 1995; SCIP, 2010; RODRIGUES; RICCARDI, 2007; PRESCOT; MILLER, 2002), com o objetivo de sustentar os processos decisórios nas organizações.

## **2.2 Processo de Inteligência Competitiva**

Na concepção de um sistema de Inteligência Competitiva, segundo Rodrigues e Riccardi (2007), o processo aparece como a lógica que fundamenta a execução das atividades relacionadas à Inteligência Competitiva. Os processos que constituem as atividades de Inteligência Competitiva formam juntamente com as pessoas e as informações o tripé de constituintes da Inteligência Competitiva.

A dimensão pessoas envolve a seleção das informações, treinamento, alocação e gestão de equipes que atuam no refinamento do conhecimento. A dimensão informações envolve o que é de interesse da empresa e que será necessário para as pessoas aumentarem suas especialidades de conhecimento, tornando a Inteligência Competitiva significativa para os negócios da empresa. A dimensão processos refere-se às atividades relacionadas à identificação, seleção, coleta, tratamento, refinamento, disseminação das informações e sociabilização para a consolidação e ampliação do conhecimento organizacional. A Figura 02 representa essa dedução da lógica das operações em Inteligência Competitiva, observada em Rodrigues e Riccardi (2007).



**Figura 02:** Tripé de Constituintes da Inteligência Competitiva  
**Fonte:** Adaptado de Rodrigues e Riccardi (2007).

Especificamente como processo, porém, a Inteligência Competitiva deve ser construída levando-se em conta as necessidades de informação, as fontes de informação, as pessoas envolvidas (como fonte e usuários) e as formas de manipulação e distribuição. O objetivo final é criar um fluxo de informações de forma a responder com eficiência as necessidades dos executivos no processo decisório.

Prescott e Miller (2002) afirmam que o fator fundamental para o sucesso do processo de inteligência é o atendimento das reais necessidades do usuário, de modo que a organização atue em decorrência da inteligência obtida, garantindo sucesso no empreendimento. O uso de um processo formal de identificação das necessidades gerenciais é bem conhecido e considerado uma das principais razões do sucesso da atividade de Inteligência Competitiva.

O processo de Inteligência Competitiva compreende algumas etapas comuns a todas as referências que buscaram demonstrá-lo. A primeira delas diz respeito à obtenção de informações. Segundo Borges (1995), isso pode ocorrer através da troca de informações entre funcionários, fornecedores e vendedores da empresa, bem como através de formulários e relatório sobre concorrentes. Os correios eletrônicos também são uma forma de captação de dados, uma vez que o número de pessoas que podem ser contatadas de uma só vez é grande, possibilitando a obtenção de maior quantidade de informações.

Existem, também, fontes externas ou livres para captação de informações, como jornais, revistas, documentos governamentais, relatórios de análise, documentos arquivados em entidades governamentais ou não-governamentais, registros de patentes etc.

Uma vez coletados, os dados precisam ser armazenados e processados. O processamento de dados pelas tecnologias de informação tem sido cada dia mais adotado, uma vez que hardware e software disponíveis no mercado têm tomado dimensões incríveis. Poderosas ferramentas, existentes no mercado, podem ser aplicadas em cálculo de investimentos, análises de risco/oportunidades, classificação de mercados, elaboração de cenários prospectivos, entre outros fins (BORGES, 1995).

Depois de processados, procede-se à avaliação dos dados coletados, que por si é uma fase de muita importância, pois implica na análise dos dados segundo sua relevância, confiabilidade e precisão. Todos esses fatores sempre avaliados em relação às necessidades dos sujeitos que se utilizarão das informações para a tomada de decisão ou a formulação de estratégias. A análise dos dados engloba a interpretação dos mesmos. Nesta atividade, há uma profunda preocupação com a agregação de valor às informações, característica principal dos serviços de informação executivos. O valor agregado das informações contidas nas fontes anteriormente citadas depende da compilação e análise das mesmas (BORGES, 2005).

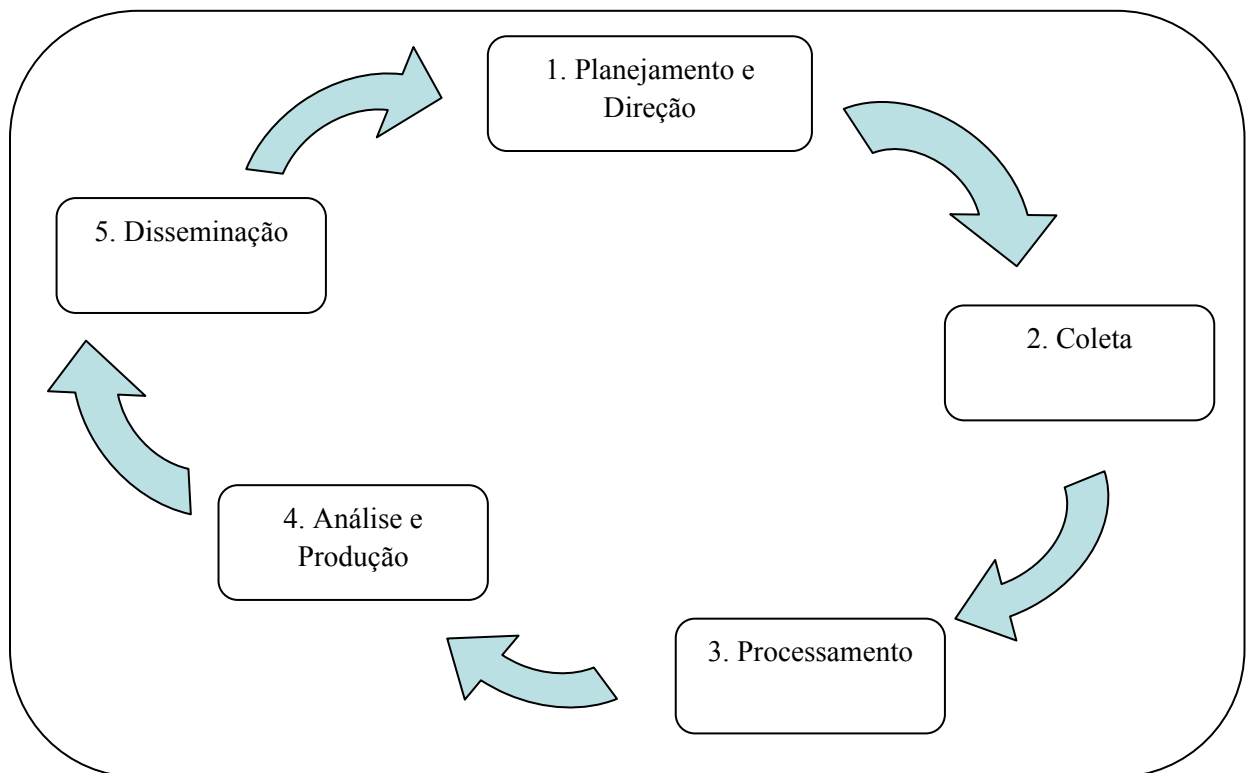
Por fim, a última etapa comum é a divulgação de informações de maneira sistemática, antecipatória e transparente. A questão da quantidade de informação é um fator importante, priorizando-se sempre informações relevantes para cada usuário.

Johnston (2005) apresenta a concepção tradicional do processo de Inteligência, ilustrado como ciclo, caracterizando um processo repetitivo de cinco passos:

- O primeiro passo é o de Planejamento e Direção, que envolve o direcionamento do processo, bem como a delimitação das exigências de coleta, a partir das necessidades dos usuários;
- O segundo passo é a Coleta propriamente dita, caracterizada pelo recolhimento dos dados primários (*in natura*) e secundários (derivados de fontes abertas ou sigilosas), com o objetivo de localizar o objeto solicitado pelos usuários;

- O terceiro passo é Processamento dos Dados, que consiste em convertê-los em informações, de forma a garantir sua utilização pelos analistas;
- O quarto passo é o da Análise e Produção, que consiste na verificação das informações produzidas a partir dos dados coletados, através de técnicas e métodos de avaliação, integração e comparação, convertendo o resultado desse processo em produto da Inteligência;
- O quinto passo é a distribuição aos usuários do produto da Inteligência, chamado de Disseminação.

A Figura 03 representa o Ciclo da Inteligência, proposto por Johnston:



**Figura 03:** O Ciclo da Inteligência

**Fonte:** Adaptado de Johnston, 2005.

A figura tradicional do processo do ciclo da Inteligência, conforme demonstrado na figura acima, entretanto, não é a melhor representação da forma como a inteligência é produzida nas organizações. O conceito de ciclo pressupõe que os passos ocorrem na ordem prescrita e que

o processo poderá ser repetidamente continuado com resultados sempre confiáveis. Esse tipo de representação supõe que todas as entradas são constantes e fluem automaticamente, mas ele não endereça elementos que podem influenciar o processo do ciclo. O ciclo, no entanto, apresenta dois elementos que podem ser alvos de crítica.

Primeiro, Johnston (2005) separa o processamento, da análise e da produção. Por definição, porém, o processamento envolve as etapas de análise e produção. Assim, seria mais eficiente separar a etapa de análise, que envolve todo o processo de avaliação das informações coletadas, para então gerarem-se os produtos da inteligência competitiva e entender o processamento como uma etapa envolvendo esses dois processos.

Segundo, no ciclo da Inteligência Competitiva proposto por Johnston, não está previsto o processo de avaliação e *feedback* dos usuários quanto aos produtos recebidos, antes do processo recomeçar. Esse *feedback* é essencial ser considerado no ciclo, para melhorar a eficiência dos processos, pois é o *feedback* que alimenta e redireciona a etapa inicial de planejamento e direção, ajudando na racionalidade do esforço de coleta.

Johnston (2005) propõe que o Ciclo de Inteligência seja traduzido como um mapa de informação manipulável, que considera entradas, processos e saídas. As entradas são os dados necessários a serem coletados. Os processos são as etapas do ciclo que transformam os dados em produtos da Inteligência. As saídas são o resultado de cada processo do ciclo. A partir de uma entrada, que resume a expectativa dos usuários, temos um conjunto de saídas, que são entradas para os próximos processos do ciclo. A essas entradas, novas expectativas dos usuários podem ser acrescentadas e essas expectativas podem ter sua origem em diferentes etapas do ciclo. A compreensão das entradas, processos e saídas do ciclo de inteligência permite perceber melhor o seu processo e a integração de suas diversas etapas dentro do ciclo e ainda com outros processos que ocorrem continuamente dentro das organizações.

A primeira entrada é o início do processo, cujo objetivo está na última saída, a satisfação das necessidades do demandante. Ao longo de todo processo, as entradas são processadas em saídas de modo a aproximar-se desse objetivo final. O processo é detalhado de forma que as informações que realmente atendem ao demandante sejam distintas daquelas que podem ser desprezadas durante o processo. Por isso, tais informações passam por vários sub-processos (direção, planejamento, coleta, processamento e análise) até chegarem ao seu demandante original, no último processo, a Disseminação. O Quadro I apresenta detalhadamente as

entradas, processos e saídas do ciclo de inteligência. As etapas que incluem duas ações (planejamento e direcionamento, análise e produção) estão distintas em dois processos separados, como forma de simplificar o entendimento do funcionamento do processo.

Entradas	Processos	Saídas
Construção de políticas e outras questões das partes interessadas, exigências	Direção	Coleta de dados, exigências
Coleta de dados, exigências, avaliação de recursos e capacidades disponíveis	Planejamento	Atribuição da tarefa, fontes potenciais, foco da análise
Dados de fontes abertas: jornais, periódicos, livros etc. Dados classificados: casos oficiais, diplomacia e reportes diplomáticos, dados eletrônicos, fotos de satélite	Coleta	Dados potencialmente relevantes
Dados potencialmente Relevantes	Processamento: redução dos dados de uma variedade de formatos em dados consistentes	Dados usáveis
Dados usáveis	Análise: integração, avaliação, avaliação de confiabilidade, validade e relevância dos dados	Achados
Revisão analítica	Produção: revisão por um par, revisão por um supervisor	Sumários escritos, estudos avaliações amplas, avaliações focadas, sumário verbais, estimativas nacionais de inteligência
Sumários escritos, estudos avaliações amplas, avaliações focadas, sumário verbais, estimativas nacionais de inteligência	Disseminação	Produtos apropriados às necessidades dos clientes

**Quadro I:** Entradas, Processos e Saídas do Ciclo de Inteligência Competitiva

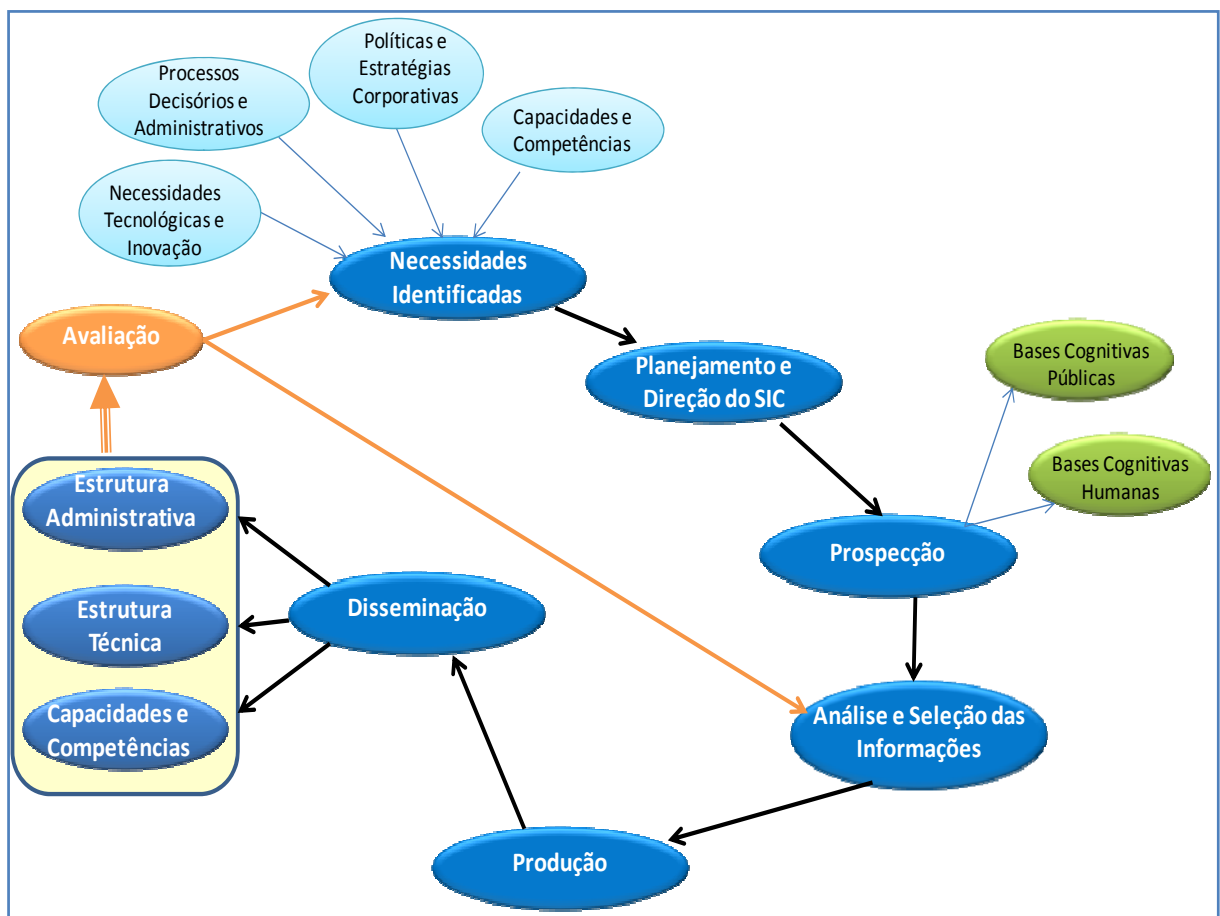
**Fonte:** Adaptado de Johnston, 2005, p. 48.

Já Correia (2010) sugere uma sistematização de atividades de Inteligência Competitiva bastante lógica e genérica o suficiente para representar a maioria dos processos de Inteligência Competitiva. A autora, porém, propõe a prospecção de informações nas bases cognitivas públicas e humanas como parte do processo interno, a partir do qual se dissemina diretamente aos interessados na organização.

O processo de Inteligência Competitiva desenvolvido por Rodrigues e Riccardi (2007), usa a lógica do processo clássico de Inteligência Competitiva, proposto originalmente por Herring

(1999). O modelo está representado na Figura 04 e parece ser mais preciso e representativo do que os anteriores. Neste modelo, a Inteligência Competitiva é direcionada e planejada pelas necessidades de informação da organização (políticas, processos decisórios, tecnologias, inovação, etc.). Estas origens de demanda são normalmente definidas pelos objetivos estratégicos e seus detalhamentos, que determinam tempo, recursos e resultados a serem alcançados.

As demandas, portanto, alimentam o plano da prospecção. De forma planejada, as informações são buscadas em duas fontes principais: as bases cognitivas públicas e as pessoas. Tais informações são então selecionadas, compactadas ou interpretadas, numa tentativa de dar o retorno informacional às necessidades organizacionais. É gerado então um produto do sistema de Inteligência Competitiva. Este produto (informações) é disseminado junto às bases de conhecimento demandantes da organização.



**Figura 04:** O Processo da Inteligência Competitiva

Fonte: Rodrigues; Riccardi, 2007.



## **2.3 Usos de Inteligência Competitiva**

O produto da Inteligência Competitiva é utilizado nas organizações para diversas finalidades, podendo variar de acordo com o estágio de vida da organização ou sua caracterização. Os usos mais relevantes dizem respeito à produção de subsídios para a formulação de estratégias e às tomadas de decisão. Os usos também podem variar em empresas jovens, maduras ou mais avançadas no ciclo de vida empresarial. A experiência em Inteligência Competitiva também pode variar de acordo com a caracterização da empresa. Empresas sem fins lucrativos também se utilizam de Inteligência Competitiva, mas de modo diverso das empresas com fins lucrativos.

### **2.3.1 Formulação de Estratégias**

Tarapanoff (2001) defende que a gestão da informação e do conhecimento, bem como a Inteligência Competitiva, constitui do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e administração estratégica das organizações e para a sua tomada de decisão.

Para formulação de novas estratégias, a Inteligência Competitiva fornece cenários prospectivos à organização. Cenários constituem uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, que orientam as decisões atuais da organização. Cenários são uma forma de antecipar a leitura do futuro de forma mais eficiente, que podem colaborar no reconhecimento e na adaptação da organização aos aspectos de mudança do ambiente presente.

Os cenários são considerados um dos instrumentos de análise que compõem o processo de produção de inteligência nas organizações. Para que se possa produzir cenários de qualidade, nas fases de elaboração dos estudos retrospectivos e da situação atual, bem como no mapeamento das estratégias dos atores e dos modelos mentais dos dirigentes da empresa, devem ser utilizadas as ferramentas de coleta disponibilizadas pela Inteligência Competitiva (MARCIAL, 2001). Segundo Porter (1989), após o desenvolvimento dos cenários, sua

utilização será para a formulação da estratégia competitiva da empresa. Ele afirma que “os cenários não são um fim em si mesmos” e se não forem utilizados para formular estratégias todo o esforço de sua confecção terá sido inútil.

Porter (1989) define as seguintes opções estratégicas para a empresa: a) apostar no cenário mais provável; b) apostar no melhor cenário para a empresa; c) buscar robustez, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários; d) buscar flexibilidade, ou seja, adotar uma estratégia flexível até que o cenário mais provável se torne aparente para a empresa; e) influenciar a ocorrência do melhor cenário; f) combinar algumas das alternativas anteriores. De toda sorte, sem cenários claros não há formulação de estratégias e tomadas de decisões consistentes.

Assim, o resultado final da elaboração dos cenários se transforma em subsídio para a continuidade da atividade de Inteligência Competitiva, que passa a monitorar os atores e as variáveis, acompanhar os sinais fracos e os fatores que podem levar à ruptura da situação instalada. Já, a utilização dos cenários fornecidos pela Inteligência Competitiva melhora a capacidade do administrador de agir proativamente na formulação de suas estratégias com vistas à manutenção e ampliação de suas vantagens competitivas (MARCIAL, 2001).

### **2.3.2 Tomadas de Decisão**

Os tomadores de decisão processam informações recebidas da Inteligência Competitiva, de acordo com a qualidade de dados disponíveis, sua habilidade para acessá-los e sua capacidade de analisá-los. O sucesso de um gestor pode ser medido pela qualidade e quantidade de suas decisões acertadas, que vão depender de sua eficiência na utilização de informações. A chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo (BORGES, 2005).

Dentre as atividades da Inteligência Competitiva, uma das mais importantes consiste na identificação das necessidades de informação de modo a oferecer suporte aos processos decisórios (PRESCOTT, 2002). Tyson (1998) recomenda o uso de instrumentos de pesquisa para possibilitar a identificação das necessidades de informação dos gestores. O autor sugere

que a Inteligência Competitiva deve dar suporte ao planejamento estratégico, atualizando-o sobre as mudanças ambientais, a competitividade e qualquer mudança que afete os “fatores críticos de sucesso” da organização, proporcionando uma estratégia constantemente atualizada.

Os fatores que mais afetam a capacidade de uma organização no sentido de tomar decisões, a partir do entendimento do ambiente externo, são basicamente os seguintes: a) a utilização, pela organização, de mecanismos para contornar a incerteza ambiental; b) a manutenção da estrutura de poder já consolidada dentro da organização; c) sua capacidade de coletar, armazenar e utilizar a informação (CASTRO; ABREU, 2006).

Em ambientes incertos, decisões acertadas do passado tendem a ser repetidas preferencialmente a novas soluções, quando a organização não tem uma solução científica de coleta, análise e produção de informações. A Inteligência Competitiva está diretamente ligada ao terceiro item citado acima – capacidade de coletar, armazenar e utilizar a informação – fornecendo um produto que deve auxiliar os gestores a superar os dois outros itens. A necessidade de superar as incertezas ambientais estimula as organizações a desenvolverem sistemas de Inteligência Competitiva.

Nas organizações, a tomada de decisão se dá pressionada pela gravidade e a ordem de surgimento dos problemas. As situações do dia-a-dia sempre ganham urgência em relação aos problemas de longo prazo. Em parte, isto ocorre porque as organizações são estruturadas em áreas, que tendem a olhar para os impactos em seus próprios objetivos na hora de tomar uma decisão, sem muitas vezes analisar esses impactos no todo da organização (CASTRO; ABREU, 2006).

As disputas internas também afetam a capacidade de tomada de decisão das organizações. A estrutura de poder afeta diretamente a capacidade da organização, e o conflito é, por sua vez, resolvido por meios de variados instrumentos. O ciclo de vida da empresa, a formação do corpo diretivo, entre outros fatores podem criar entraves à tomada de decisões. Muitas vezes, os problemas não afetam ou são alvos de uma única área. E, quando há necessidade de integração destas áreas, a decisão pode não ser tão simples. A Inteligência Competitiva exerce um papel de monitoramento, que permite levar a organização a reavaliar permanentemente seu posicionamento competitivo e seus processos internos (CASTRO; ABREU, 2006).

Todos os aspectos aqui discutidos buscam evidenciar a complexidade do processo decisório dentro de uma organização. Por fim, pode haver uma norma ou um procedimento, seja ele formal ou informal, para todas as situações apresentadas pelo ambiente, de forma que a organização sabe, a priori, quais fatores externos e internos devem ser levados em consideração para responder a cada situação (CASTRO; ABREU, 2006).

### **2.3.3 Ciclo de Vida Empresarial e Caracterização das Empresas**

Castro e Abreu (2006) defendem que durante o ciclo de vida das organizações, o processo decisório e a formulação de estratégias sofrem transformações. Uma organização que se encontra no estágio inicial de suas operações tem, geralmente, na incerteza ambiental, o maior dificultador a ser enfrentado. Outros fatores também são impactantes, como a falta de experiência dos gestores ou as dificuldades de interação com o ambiente externo. Esses fatores dificultam a avaliação do comportamento ambiental, e prejudicam a empresa em suas tentativas de exercer influência sobre esse ambiente. Nesta primeira fase do ciclo de vida das empresas, é comum um elevado grau de dependência em relação à energia e a visão do fundador, sem um sistema de Inteligência Competitiva já construído.

À medida que a organização vai se desenvolvendo e se tornando madura, o processo decisório e de formulação de estratégias vai se tornando regular e, de certa forma, mais previsível, em função da vivência anterior, do conhecimento sobre o comportamento dos atores do ambiente externo, da padronização dos processos e do fluxo de informação dentro da organização, dentre outros fatores. Nesse momento, a convicção ganha espaço e pode fazer com que alguns gestores diminuam a importância dada a determinadas informações que vêm do ambiente, principalmente se seu sistema de Inteligência Competitiva não estiver bem constituído e forte. (CASTRO; ABREU, 2006).

Além do ciclo empresarial, outras características das organizações têm relação com a Inteligência Competitiva. Para Bastos Junior (2010), nas empresas com fins lucrativos, o processo da Inteligência Competitiva está voltado para a práxis:

- a) comercial, buscando informações relevantes sobre consumidores e fornecedores;

- b) concorrencial, buscando prever as ações dos concorrentes atuais e potenciais;
- c) tecnológica, buscando antecipar tendências e proporcionar o lançamento de novos produtos e serviços;
- d) ambiental, buscando acompanhar o ambiente e seus impactos no negócio.

O Terceiro Setor é composto por organizações estruturadas, localizadas fora do aparato formal do Estado, que não são destinadas a distribuir os lucros auferidos com suas atividades entre diretores e/ou acionistas, autogovernadas, envolvendo indivíduos num esforço voluntário (SALAMON, 1992). São organizações e iniciativas privadas que buscam a produção de bens e serviços públicos, que respondem às necessidades da coletividade, sem precisar gerar lucros.

Para empresas com esta configuração, os sistemas de Inteligência Competitiva estarão voltados ao monitoramento do ambiente, buscando localizar fontes de informação relacionadas a agentes financiar o funcionamento dessas organizações, tanto com recursos financeiros, como pela transferência de tecnologia e pela alocação de recursos humanos, dentre outros (BASTOS JUNIOR, 2010). Estes agentes podem ser órgãos de governos, empresas privadas, instituições de ensino, pessoas físicas etc. Devido a essa configuração, não é comum encontrar sistemas estruturados e maduros de Inteligência Competitiva em empresas do Terceiro Setor.

## **2.4 Níveis de Maturidade do Processo de Inteligência Competitiva**

No período da Revolução Industrial, as indústrias organizavam-se em função do processo produtivo, e a participação humana estava restrita ao nível operacional. Com o passar da história, e os grandes eventos da humanidade, as empresas passaram a levar em conta o papel do ser humano, e outros agentes. A competição, ou concorrência, o ambiente interno e externo, a tecnologia da informação e suas descobertas, o comportamento do consumidor, as informações que decorrem de todos esses agentes podem significar e muito no processo de aumento e ampliação da competitividade.

Cada vez mais as empresas precisam ser flexíveis para atender às exigências do consumidor. Essa flexibilidade está no princípio do processo de inovação, e é esta inovação que garante vantagem competitiva às organizações. Essas inovações são orientadas a partir da Inteligência Competitiva, amparada no desenvolvimento da Tecnologia da Informação. Assim, inovação é uma combinação advinda da aprendizagem organizacional, combinadas com plataformas tecnológicas e as informações do ambiente competitivo (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

Nos tempos hodiernos, não é mais possível conceber uma empresa realmente competitiva sem um excelente sistema de Inteligência Competitiva. Contudo, esse sistema de Inteligência Competitiva varia nas empresas de acordo com o nível de uso, compreensão e estruturação interna da área de Inteligência Competitiva nas empresas.

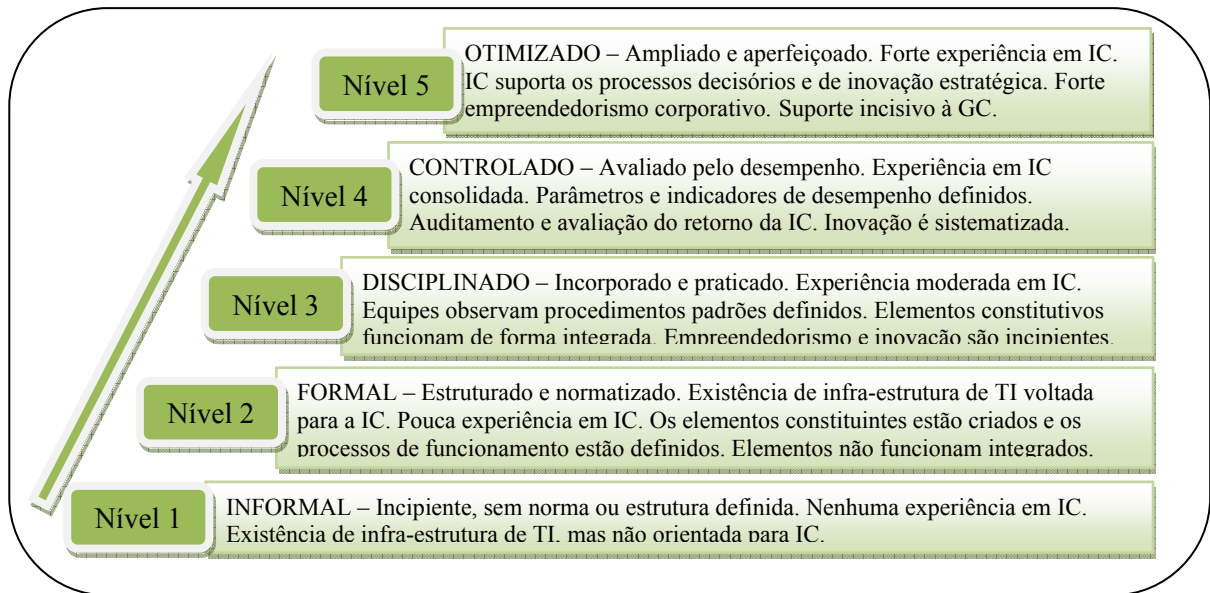
Rodrigues e Riccardi (2007) apresentam uma pesquisa realizada com as 500 maiores empresas sediadas no Brasil, por meio da qual foi possível identificar o lócus funcional, objetivos, motivos, fontes, processos, usos, papel da tecnologia da informação e disciplinamento ético da Inteligência Competitiva nessas organizações. Na referida pesquisa, as empresas apontam que a hipercompetição é o principal motivo para implementar um sistema de Inteligência Competitiva. Aliada à hipercompetição, objetivos estratégicos específicos da empresa também motivam a implementação desse sistema.

A proposta de Rodrigues e Riccardi (2007) para avaliar a maturidade dos sistemas de Inteligência Competitiva, envolve quatro elementos fundamentais que permitem a realização de políticas organizacionais, a saber:

- a) Gestão Conhecimento;
- b) Plataformas de Inovação;
- c) Aprendizagem Organizacional;
- d) Empreendedorismo Corporativo.

Ao combinar esses elementos, as empresas constroem capacidades especiais que criam um processo chave que se transforma em fator chave de sucesso. A Inteligência Competitiva é utilizada para a sustentação desses elementos em prol da inovação. A sincronia nos usos desses elementos demonstra o estágio de maturidade desse sistema de Inteligência Competitiva, como sistema fornecedor de inovação. Quanto maior for o uso desses quatro elementos pelos sistemas de Inteligência Competitiva, maior sua maturidade na organização.

Assim, é apresentada a proposta de cinco níveis de maturidade (RODRIGUES; RICCARDI, 2007), que são apresentados na Figura 05:



**Figura 05:** Níveis de maturidade em uso da Inteligência Competitiva

**Fonte:** Rodrigues; Riccardi, 2007, p. 138.

Para que a organização tenha um sistema de Inteligência Competitiva considerado maduro, o mesmo deve possuir “infra-estrutura de Tecnologia da Informação que suporta e permite a estruturação da IC como um sistema na empresa” (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). A tecnologia da informação fornece o aparato tecnológico para que a Inteligência Competitiva possa funcionar corretamente, formalizada como unidade operacional definida.

Cada nível de maturidade possui características essenciais, e os níveis só são superados se todas essas características estiverem atendidas. A implementação de Inteligência Competitiva exige de seus responsáveis um árduo compromisso em normatizar e padronizar seus procedimentos com fins de ampliar a maturidade do sistema. Quanto maior o nível de maturidade do sistema, maior a capacidade competitiva da organização em função das informações providas. Para os objetivos deste trabalho de pesquisa, os recortes e abordagens apresentados neste capítulo são de especial interesse para a análise da Inteligência Competitiva em suas várias implicações, ora via concepções estratégicas, ora gerenciais. Os procedimentos metodológicos serão apresentados no próximo capítulo.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para realização deste trabalho, o método escolhido foi o estudo de caso caracterizado pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

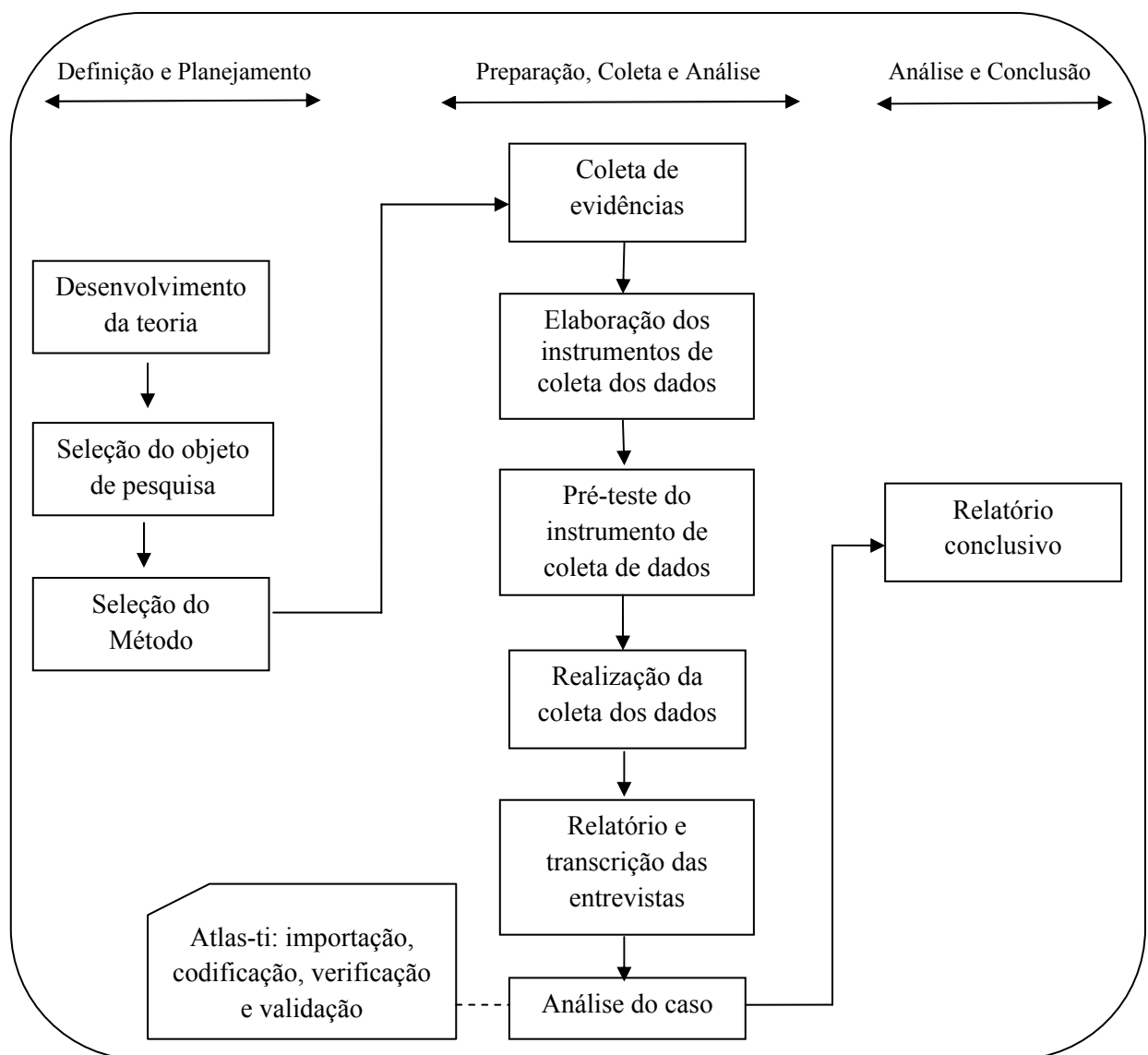
Embora em ciência social, o estudo de caso seja estereotipado como um método menor, sob a alegação de que não possui quantificação, objetividade e rigor suficientes, ele continua a ser utilizado de forma extensiva em pesquisas nas ciências sociais, notadamente nas disciplinas tradicionais como Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Antropologia, História e Economia. Em geral, o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “qual”, “como” e “por que”, exigindo pouco controle do pesquisador sobre os eventos estudados, focando acontecimentos contemporâneos. (ACEVEDO; NOHARA, 2007)

Desta forma, para a definição do método, levou-se em conta a natureza da pergunta de pesquisa: *“Quais as características e o nível de maturidade do sistema de Inteligência Competitiva da organização selecionada?”* Assim, como o objetivo do estudo é relacionado a uma identificação (nível de maturidade), optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa e exploratória, utilizando-se o resultado de estudo de caso único. A relevância do porte da empresa e seu segmento de atuação justificam a realização de um estudo de caso único. Os dados coletados por entrevistas semi-estruturadas foram submetidos à análise de conteúdo, para que fossem identificados os conceitos que constituíram as bases para responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos desse trabalho. Esta análise permitiu o estudo dos conteúdos conceituais mais significativos para descrever e explicar o objeto, de modo a proporcionar uma resposta de caráter científico à pergunta inicial.

Eisenhardt (1989) apresenta o estudo de caso como estratégia de pesquisa concentrada na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando métodos de coleta de dados (documentos, entrevistas, questionários e observações), podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa, ou ambas. O método de estudo de caso pode ser utilizado para vários objetivos: descrever, testar ou produzir teoria.



O desenvolvimento de projetos de estudo de caso precisa maximizar as condições relacionadas à qualidade do projeto, como validade do constructo, validade interna (apenas para estudos causais ou explanatórios), validade externa e confiabilidade (YIN, 2005). O estudo de caso pode ser aplicado em casos decisivos ao testar uma teoria bem-formulada ou em casos raros ou extremos. Também é aplicável em casos representativos, típicos, reveladores ou longitudinais. O estudo de caso, nesse sentido, deve ser conduzido de maneira assertiva, segundo um protocolo de pesquisa, de modo a garantir esses pontos fundamentais. A Figura 06 mostra o protocolo do método a ser executado neste estudo.



**Figura 06:** Protocolo de pesquisa

Fonte: Adaptado de YIN, 2005.

O presente estudo se inicia a partir do entendimento da teoria, apresentada na fundamentação teórica. Esta tem por finalidade abranger um esqueleto de conhecimentos suficientes para a interpretação adequada do fenômeno em estudo. O passo seguinte é a seleção do objeto da pesquisa e então do respectivo método. Vale ressaltar que o presente estudo trabalhará um estudo de caso único, em função da importância e representatividade do objeto da pesquisa em seu setor de atividade.

A seleção do caso respeitou a aderência do perfil da empresa ao que se pretende estudar, isto é, de que na organização estudada há processos de gestão da informação que podem ser identificados como sendo de um sistema de Inteligência Competitiva. Buscou-se, então, identificar as pessoas envolvidas nos processos afetos à Inteligência Competitiva para participar do presente estudo.

A partir da escolha do objeto de pesquisa, procedeu-se à revisão mais extensiva da literatura, buscando artigos e documentos acadêmicos sobre o setor específico da empresa, bem como sobre a empresa em estudo. Contudo, nas bases de dados pesquisadas, constatou-se que o segmento de organizações objeto dessa pesquisa – instituições financeiras – não é objeto freqüente de estudo por parte dos acadêmicos no tange aos estudos relacionados à inteligência competitiva.

As evidências para um estudo de caso podem vir de fontes diferentes, dentre elas as entrevistas. Além do cuidado com as fontes, deve-se dar atenção à:

- a) Várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas);
- b) Um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso);
- c) Um encadeamento de evidências (ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

O estudo de caso pode ser considerado, portanto, uma forma distintiva de investigação da realidade empírica, podendo apresentar-se como um método de pesquisa exploratório, descritivo ou explanatório (YIN, 2005). Para o autor, o objetivo deste método não é realizar

generalizações estatísticas, mas sim a generalização analítica, onde os resultados obtidos devem ser analisados à luz de uma teoria existente sobre o fenômeno.

### **3.1 Coleta de dados**

Dada a configuração do presente estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada. A finalidade de uma entrevista semi-estruturada é inquirir o entrevistado, de modo a extrair as informações necessárias para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Para a coleta de dados, elaborou-se o instrumento de coleta, representado pelo roteiro de entrevistas (Anexo I). As perguntas elaboradas tiveram como objetivo identificar as bases do objeto estudo e dar subsídio para que se tenham as respostas aos objetivos deste estudo. Num momento inicial, o instrumento fora submetido a um pré-teste, que consistiu na realização de uma entrevista, como forma de verificar se as questões estão adequadas, se elas conduzem às respostas necessárias ao atingimento dos objetivos da pesquisa, se estão bem encadeadas e são inteligíveis aos entrevistados. Realizado esse pré-teste, foi identificada a necessidade de adaptação de duas perguntas do roteiro.

Do ponto de vista da execução das entrevistas, o entrevistador esteve de posse do roteiro de perguntas que o guiou na realização das entrevistas, sem deixá-lo engessado ao processo de entrevistar. De início, foram explicadas aos entrevistados todas as etapas do processo, bem como tudo que lhes era facultado ao participar da entrevista, inclusive da forma como será dada a utilização dos dados coletados, da análise que será feita deles.

#### **3.1.1 Constructo da Pesquisa**

O constructo da pesquisa fora a base para a construção do roteiro de entrevistas. Tal constructo favoreceu uma melhor compreensão dos objetivos e funções das perguntas aos objetivos da pesquisa, e está explicitado no Quadro II.

	Objeto	Objetivo da pergunta	Finalidade	Perguntas
I	Pessoas e processos	Identificar a relação entre as atividades e o entendimento dos entrevistados acerca dos conceitos de Inteligência Competitiva	Caracterizar o entendimento dos conceitos, papel e função da IC dos entrevistados na organização.	1
II	Características do sistema de Inteligência Competitiva e seus processos	Identificar o funcionamento, estrutura, localização hierárquica e papéis do sistema de IC segundo os entrevistados.	Caracterizar a função, o papel e a localização hierárquica do(s) sistema(s) de IC na organização.	1, 3, 4
		Identificar os principais produtos e usuários do sistema de IC.	Caracterizar a estrutura e interfaces do sistema de IC com os usuários de seus produtos.	3
III	Nível Informal	Identificar a função e existência de atividades de IC	Caracterizar a informalidade das atividades, processos e pessoas envolvidos com as atividades de IC.	5, 6
		Caracterizar o tipo de experiência em IC		
		Caracterizar a função da infra-estrutura de TI em relação à IC		
IV	Nível Formal	Identificar a institucionalização da IC e a presença de processos formais de IC nos setores da organização.	Identificar o grau de formalidade ou informalidade das atividades de IC para avaliar a maturidade do sistema de IC da empresa selecionada	5, 6, 7
		Identificar a existência, funções e infra-estrutura de TI dedicados às atividades de IC		
		Identificar a existência de elementos constituintes, o grau de definição e o nível de integração dos processos de funcionamento da IC		
V	Nível Disciplinado	Identificar o grau de padronização dos processos de IC	Caracterizar as rotinas, as disciplinas dos processos do sistema de IC e atividades incipientes de empreendedorismo corporativo e inovação na organização.	3, 5, 6, 7, 8
		Caracterizar os padrões de operacionalização e a observação desses padrões de operacionalização nas rotinas dos processos de IC		
		Caracterizar a integração das atividades, processos e padrões do sistema de IC		
		Identificar a presença de Empreendedorismo e Inovação como consequência do sistema de IC		
VI	Nível Controlado	Identificar a consolidação da experiência em IC	Caracterizar a consolidação da experiência em IC e identificar a presença de sistema e exercício de avaliação dos resultados das atividades de IC sobre os processos administrativos e decisórios da Caixa.	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
		Caracterizar a existência de parâmetros e indicadores de desempenho da IC.		
		Caracterizar a existência de Auditoria e Avaliação da IC		
		Caracterizar a existência de atividades de inovação sistematizada, suportada pelo sistema de IC		
VII	Nível Otimizado	Identificar a interatividade contributiva dos usuários com o sistema de IC.	Caracterizar a otimização do sistema de IC pela existência de empreendedorismo e gestão do conhecimento corporativos, suportados pelo sistema de IC.	5, 6, 7, 8, 9, 12, 13
		Identificar evidências de suporte da IC a inovações estratégicas		
		Identificar evidências de empreendedorismo corporativo e Gestão do Conhecimento como decorrência do sistema de IC na área.		

**Quadro II:** Constructo da Pesquisa

### 3.1.2 Sujeitos Sociais

As entrevistas do presente trabalho ocorreram em diferentes áreas da organização, de modo a poder-se caracterizar o processo de Inteligência Competitiva em suas várias formas de operação e percepção pelos entrevistados. Com esse objetivo, foram escolhidos cuidadosamente os sujeitos sociais em posição de poder dar sua visão mais acurada acerca das características e do papel da Inteligência Competitiva em seus respectivos setores, onde se pode identificar a existência e presença de atividades em Inteligência Competitiva.

Como já fora demonstrado, a pesquisa preliminar à realização das entrevistas identificou tanto nos documentos disponíveis nas bases públicas de conhecimento, quanto no sítio da organização na Internet, bem como no organograma funcional da empresa, que não existe uma área ou departamento institucional dedicado à Inteligência Competitiva para a organização como um todo. Nesta mesma pesquisa preliminar, contudo, foram identificadas duas áreas que possuem gerências dedicadas à Inteligência Competitiva, e algumas outras que possuem atividades afetas em sua grade. Portanto, a escolha dos sujeitos sociais, representados no Quadro III, abarca as áreas expostas acima e representa um escopo do Sistema de Inteligência Competitiva na organização. As entrevistas buscaram informações acerca das concepções, estratégias, motivações, abordagens, práticas e resultados da Inteligência Competitiva, visando a identificar seu grau de maturidade na organização.

<b>Coletas de Dados</b>	<b>Área da Empresa</b>
1	Marketing
1	Segurança Empresarial
1	Relações Internacionais
1	Gestão de Riscos de Ativos
1	Planejamento Financeiro

**Quadro III:** Sujeitos Sociais da Pesquisa

### 3.3 Análise do Caso

A análise de conteúdo é o procedimento que permite identificar os pontos do estudo que constituíram as bases para responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos desse trabalho. Esta análise permitiu ao pesquisador entender as relações existentes entre as variáveis presentes no caso estudado. As relações entre variáveis foram avaliadas nos termos da literatura especializada (interpretação). Na pesquisa qualitativa, segundo Lima (2005), a análise dos dados proporciona o estudo dos conteúdos conceituais mais significativos para descrever e explicar o fenômeno.

Para atender a estas finalidades, o pesquisador pode utilizar a técnica de análise de conteúdo, que consiste em “qualquer técnica que faz inferências através da identificação sistemática e objetiva de características específicas de mensagens” (SELLTIZ, 1987). Os passos da análise de conteúdo são: escolha de um fenômeno (que será codificado), seleção o meio de comunicação à partir do qual serão feitas as observações, derivar as categorias de codificação, definir a estratégia de amostragem, treinar os codificadores e análise dos dados. Selltiz (1987) afirma que a análise da comunicação envolve a amostragem de fontes (jornais e revistas a serem analisados, por exemplo), amostragem de data (a qual período refere-se o estudo) e amostragem de unidades (os aspectos da comunicação que serão analisados).

Como pontos de atenção para o pesquisador, Selltiz (1987) alerta para problemas relacionados a erros de interpretação e na análise de correlação dos dados estudados, problemas de mensuração dispostos nos registros que podem prejudicar o caráter científico do estudo em questão, bem como vieses de amostragem.

Em termos operacionais, após a realização das entrevistas, os dados obtidos foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo. Para este estudo, foi utilizado como facilitador da análise intra-caso um aplicativo de análise qualitativa de dados, o Atlas-ti. O aplicativo permitiu a identificação de conceitos chaves e a codificação dos conteúdos de forma a identificar as correlações e ligações entre as variáveis e constructos da pesquisa. Deve-se alertar, neste momento que o aplicativo não realizou a análise sintática dos dados, ele apenas preparou os dados de modo a permitir que o pesquisador realizasse a análise dos mesmos.

Com os arquivos já em formato suportado pelo aplicativo, os dados foram todos importados ao aplicativo, bem como as transcrições das entrevistas realizadas. Com todo o material armazenado e identificado no aplicativo, fez-se a re-leitura de todos os documentos, de modo a atribuir a codificação. A codificação evidenciou os conteúdos conceituais mais significativos para uma análise de interpretação mais eficiente dos dados obtidos.

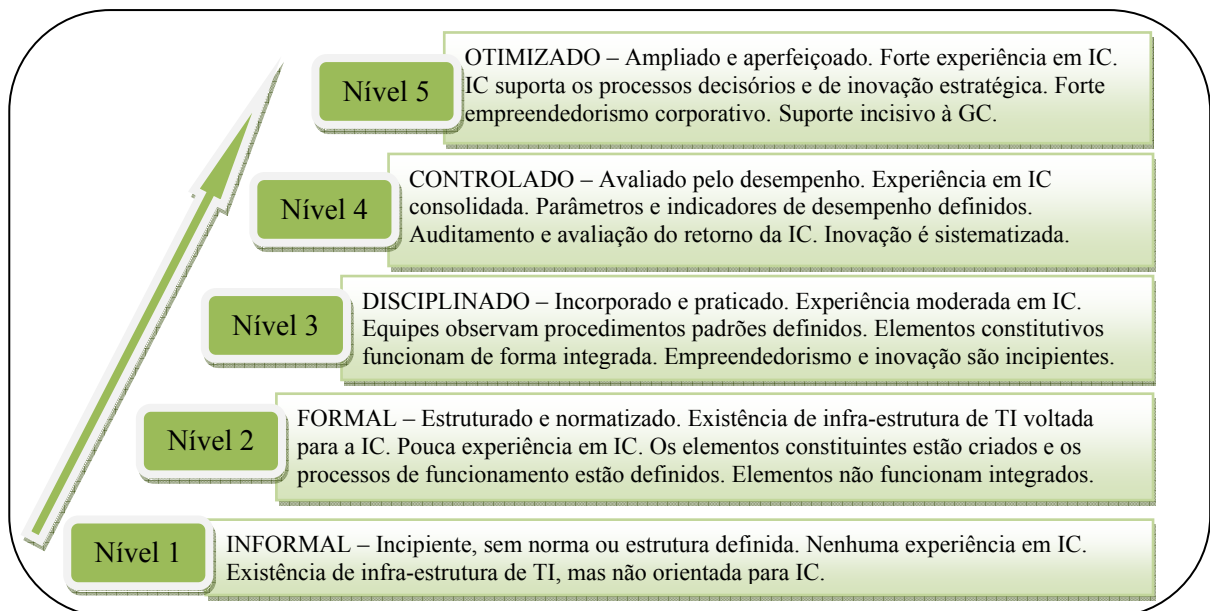
A partir da releitura de todo o material, foram criados alguns códigos que representam esses conceitos chaves, e toda vez que cada conceito apareceu nos documentos, eles foram devidamente identificados no texto com uma marca. Depois de identificados os códigos, foram propostos agrupamentos de códigos formando, assim, famílias de códigos ou super-códigos, ou codificações por padrão, que subsidiaram a análise e interpretação do caso.

O próximo e último passo foi a formulação das conclusões do presente estudo. Nesta etapa, foram apontadas as evidências que comprovam a identificação dos resultados da análise com a teoria apresentada, e seus avanços. As implicações e limitações do estudo também estão contidas neste passo.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, fora proposta a realização de cinco entrevistas, incluindo a área de Planejamento Financeiro da empresa. Essa área fora pré-selecionada para a pesquisa devido ao fato de a mesma produzir cenários prospectivos para as tomadas de decisão ligadas à execução financeira da empresa, tais como compra de títulos, remunerações, formulação de taxas etc. Contudo, devido à mudança de executivos nessa área, não foi possível a realização da coleta de dados na forma pretendida e procedeu-se à coleta de dados com as outras quatro áreas pré-selecionadas. As entrevistas obedecendo ao roteiro original foram feitas com os sujeitos sociais responsáveis pelas atividades de Inteligência Competitiva em cada uma das áreas. O resultado dessas entrevistas está transcrito, analisado e interpretado a seguir.

A análise dos dados coletados baseia-se na interpretação da maturidade em uso da Inteligência Competitiva, segundo os cinco níveis de maturidade, propostos na obra de Rodrigues e Riccardi (2007), explicitados na Figura 07.



**Figura 07:** Níveis de maturidade em uso da Inteligência Competitiva

**Fonte:** Rodrigues; Riccardi, 2007, p. 138.

Cada nível de maturidade é caracterizado por meio de quatro a seis parâmetros distintos. Como apresentado, para viabilizar a análise dos dados, os níveis e seus respectivos



componentes foram transcritos em um protocolo de análise, que segue representado no Quadro IV.

Nível	Componentes	Identificação
1 - Informal	Sem norma escrita	
	Estrutura indefinida	
	Nenhuma experiência em IC	
	TI não orientada à IC	
2 - Formal	Norma escrita	
	Estrutura definida	
	TI orientada à IC	
	Pouca Experiência em IC	
	Elementos e processos criados e definidos	
3 - Disciplinado	Elementos não integrados	
	Incorporado e praticado	
	Experiência Moderada em IC	
	Procedimentos padrões definidos e observados	
	Elementos integrados	
4 - Controlado	Empreendedorismo e Inovação incipientes	
	Avaliação de desempenho	
	Experiência Consolidada em IC	
	Parâmetros e indicadores de desempenho	
	Auditoria e avaliação de retorno da IC	
5 - Otimizado	Inovação sistematizada	
	Ampliado e aperfeiçoado	
	Forte Experiência em IC	
	IC suporta processos decisórios e inovação estratégica	
	Forte empreendedorismo corporativo	
	Suporte incisivo à Gestão do Conhecimento	

**Quadro IV:** Parâmetros de análise dos níveis de maturidade em uso da IC

Cada coleta de dados realizada segundo o protocolo da pesquisa obedeceu à busca dos parâmetros acima com o objetivo de identificar o nível de maturidade em uso do Sistema de Inteligência Competitiva nas quatro áreas da organização estudada. Os resultados dos quatro protocolos seguem apresentados e discutidos abaixo. Para identificação do nível de maturidade foi utilizada convencionalmente a seguinte regra: o nível foi considerado satisfeito quando apenas um dos seus componentes não fora identificado na análise dos dados coletados

em cada área. Os elementos e o critério de análise foram subtraídos do conhecimento dos sujeitos sociais, no momento da entrevista, para garantir isenção de vieses nas respostas.

#### **4.1. Inteligência Competitiva na Área de Marketing**

A primeira coleta de dados ocorreu com uma executiva da área de Marketing. A escolha da área deu-se pela responsabilidade da mesma em elaborar os recortes diários de informações que circulam entre as unidades da organização. Identificou-se que aí, a coleta das informações de interesse acontece por subcontratação de uma empresa de serviços especializados em informações de entorno. “Foi contratada uma empresa que coleta diariamente nos meios de comunicação impresso e em tempo real na Internet as notícias que contenha palavras chaves específicas, tais como o nome da instituição financeira, os principais concorrentes e os principais produtos, serviços e programas administrados pela instituição”, relata a executiva. A área de Marketing serve os gestores nacionais de produtos ou serviços. Por isso, esses gestores podem demandar à área a alocação de novas palavras chaves, de modo a subsidiar o desenvolvimento de um novo produto ou a realização de num novo projeto.

Segundo a executiva, não é a sua área, porém, que faz a seleção primária das informações coletadas. A própria empresa contratada faz essa seleção a partir de um filtro pré-estabelecido, de modo a identificar se as informações coletadas realmente têm ligação com os interesses da organização solicitante. As informações recebidas são então transpostas em formulário eletrônico e encaminhadas às mais variadas áreas da organização, dos gestores da matriz às unidades de ponta, como forma de municiá-los sobre os movimentos do mercado.

As atividades acima descritas, contudo, não são compreendidas como parte de um Sistema de Inteligência Competitiva, nem do ponto de vista prático, nem hierárquico. Não se percebe uma ligação direta dessa atividade com a formulação de estratégias institucionalizadas ou tomadas de decisão macro na organização, a não ser quando a coleta ocorre por demanda de um gestor estratégico ao definir um novo conceito a ser pesquisado. Em geral, tais informações servem tipicamente a interesses táticos, das várias gerências. De acordo com a entrevistada, “o suporte de Tecnologia de Informação para realização dessas atividades é

mínimo, pois a coleta e tratamento são feitos fora da organização, por uma agência de comunicação contratada para essa finalidade”.

O formulário eletrônico é o único produto dessa atividade e “não possui tipicamente um caráter recomendativo”, afirma a executiva. O mesmo não é avaliado ou auditado pelo conteúdo e sim apenas pela realização diária da atividade por parte da empresa contratada. Não há identificação ou relação direta dessa atividade com a Gestão do Conhecimento na organização. A avaliação do nível de maturidade, com base nas informações obtidas da entrevistada está explicitada no Quadro V.

Nível	Componentes	Identificação
1 - Informal	Sem norma escrita	
	Estrutura indefinida	
	Nenhuma experiência em IC	
	TI não orientada à IC	
2 - Formal	Norma escrita	
	Estrutura definida	
	TI orientada à IC	
	Pouca Experiência em IC	
	Elementos e processos criados e definidos	
3 - Disciplinado	Elementos não integrados	
	Incorporado e praticado	
	Experiência Moderada em IC	
	Procedimentos padrões definidos e observados	
	Elementos integrados	
4 - Controlado	Empreendedorismo e Inovação incipientes	
	Avaliação de desempenho	
	Experiência Consolidada em IC	
	Parâmetros e indicadores de desempenho	
	Auditoria e avaliação de retorno da IC	
5 - Otimizado	Inovação sistematizada	
	Ampliado e aperfeiçoado	
	Forte Experiência em IC	
	IC suporta processos decisórios e inovação estratégica	
	Forte empreendedorismo corporativo	
	Suporte incisivo à Gestão do Conhecimento	

**Quadro V:** Nível de Maturidade em Uso de IC: Área de Marketing

Como pode ser percebido nos dados coletados, a experiência em uso de Inteligência Competitiva na área de Marketing da organização estudada é bem incipiente e informal. Nenhum dos componentes dos níveis dois ao cinco foi identificado, quando todos os componentes do nível 1 (INFORMAL) foram identificados. A informalidade institucional na organização pesquisada deve ser entendida em termos de inexistência de sua prática interna e responsabilidade atribuída na estrutura formal da organização, não necessariamente de sua existência. De fato, a atividade de prospecção é realizada de forma terceirizada, mas sua real utilidade não é avaliada. É apenas controlada a execução da tarefa, não sua serventia funcional ou estratégica. Assim, a atividade transforma-se apenas numa tarefa de execução protocolar (contrato), sem aprendizado e incorporação institucional na organização.

Os produtos fornecidos não guardam relação com as necessidades de quem os recebe, pois os critérios de busca são fixos e padronizados, ressaltando o caráter genérico das informações, que carecem de caráter recomendativo. O processo mais estruturado e sistematizado na área diz respeito à coleta direcionada, quando há solicitação por parte de algum gestor de cargo estratégico, por informações específicas de algum produto concorrente ou da linha de comunicação das organizações concorrentes.

#### **4.2. Inteligência Competitiva na Área de Segurança Empresarial**

A segunda área de coleta de dados ocorreu com a área de Segurança Empresarial. A escolha da área se deu em virtude da existência de uma Gerência de Inteligência Competitiva. A área de Segurança Empresarial vem ganhando representatividade na organização nos últimos dez anos, deixando de ser um anexo administrativo para ganhar o status de superintendência nacional. Com isso, a área começou a realizar novas atividades e exercer novas atribuições, tais como a prevenção de ocorrências, principalmente roubo e sequestro, a modernização de equipamentos de segurança, o acultramento dos empregados da organização para o tema segurança e o estreitamento do relacionamento com os órgãos públicos de segurança, em todas as esferas. Desde 2007, a área conta com uma Gerência Executiva de Inteligência Competitiva em Segurança Empresarial, e a coleta de dados foi realizada com o Gerente Executivo responsável pela área.

A Gerência de Inteligência Competitiva é composta por uma equipe de cinco pessoas lotadas na matriz. Essas pessoas pertencem ao corpo funcional da organização, porém originárias de áreas distintas, constituindo assim, um grupo multifuncional e interdisciplinar. Os processos são definidos e possuem uma normatização ainda básica e em desenvolvimento. A Gerência Executiva é subordinada a uma Gerência Nacional, que por sua vez está subordinada à uma Superintendência Nacional e esta a uma das vice-presidências da organização. Segundo os dados da coleta, o processo de Inteligência Competitiva está em sua fase inicial, desempenhando outras atividades administrativas.

Os processos de Inteligência Competitiva desenvolvidos na área dizem respeito mais Inteligência de Segurança, do que à Competitiva ou Empresarial. A coleta de dados restringe-se a em fontes abertas (mídia, rede mundial de computadores e FEBRABAN), ao estudo de cenários, à produção de conhecimento com foco na recomendação e sinalização de posturas e fatos que podem vir a acontecer, mas que dizem respeito à segurança das pessoas e dos processos em uso na organização pesquisada. Muitas vezes, segundo os dados oriundos de fontes abertas precisam ser complementados junto às organizações, como a Polícia Federal, por exemplo, para que se tenha mais detalhes e com isso o trabalho preventivo e recomendativo tenham mais eficácia. Os dados coletados são armazenados localmente. Está em projeto um sistema corporativo de tratamento dos dados, sem que esta seja uma prioridade tecnológica.

Segundo o Gerente Executivo entrevistado, “o principal produto da Inteligência são relatórios, alertas e informes que visam gerar uma cultura de segurança preventiva, evitando fatos indesejados”. Segundo avaliação da área, “algumas ocorrências foram evitadas graças a esses instrumentos, gerando o reconhecimento às pessoas e as atividades de Inteligência da Segurança Empresarial. Os principais resultados são a preservação das pessoas e do patrimônio da organização, evitando traumas e prejuízos”.

As atividades de inteligência da segurança na organização ainda são incipientes e não reconhecíveis em seu grau de importância para os negócios. Segundo o Gerente Executivo, responsável pela Inteligência da organização,

“A falta de uma área central de Inteligência Competitiva na organização faz com que as estruturas de Inteligência Competitiva alocadas em algumas áreas da empresa não tenham a visibilidade e a importância necessárias. Parece ainda não estar claro para organização, a importância e o caráter estratégico das atividades de Inteligência da Segurança Empresarial para as ações mercadológicas da organização. Contudo, em virtude das prevenções orientadas por essa área para a organização,

percebe-se uma valorização da Gerência de Inteligência Competitiva em Segurança Empresarial, com a definição de implementação de uma estrutura mais adequada e um sistema corporativo de TI para auxiliar no armazenamento, processamento, gestão e tratamento dos dados”

.A Gerência de Inteligência Competitiva não possui, segundo informações do entrevistado, uma rotina ou processo parametrizado de avaliação de desempenho, nem muito menos uma auditoria interna ou externa sistematizada para controlar a eficiência de seus processos. A avaliação do nível de maturidade, com base nas informações obtidas da entrevistada está explicitada no Quadro VI.

Nível	Componentes	Identificação
1 - Informal	Sem norma escrita	
	Estrutura indefinida	
	Nenhuma experiência em IC	
	TI não orientada à IC	
2 - Formal	Norma escrita	
	Estrutura definida	
	TI orientada à IC	
	Pouca Experiência em IC	Moderada (3)
	Elementos e processos criados e definidos	
3 - Disciplinado	Elementos não integrados	
	Incorporado e praticado	
	Experiência Moderada em IC	
	Procedimentos padrões definidos e observados	
	Elementos integrados	
4 - Controlado	Empreendedorismo e Inovação incipientes	
	Avaliação de desempenho	
	Experiência Consolidada em IC	
	Parâmetros e indicadores de desempenho	
	Auditoria e avaliação de retorno da IC	
5 - Otimizado	Inovação sistematizada	
	Ampliado e aperfeiçoado	
	Forte Experiência em IC	
	IC suporta processos decisórios e inovação estratégica	
	Forte empreendedorismo corporativo	
	Suporte incisivo à Gestão do Conhecimento	

**Quadro VI:** Nível de Maturidade em Uso de IC – Área de Segurança Empresarial

De acordo com os dados coletados, a experiência em uso de Inteligência Competitiva na área Marketing. Dos seis elementos caracterizantes do nível 2 (FORMAL), quatro foram identificados. O componente – “Pouca Experiência em IC” – não foi identificado, pois a experiência em Inteligência Competitiva da área foi considerada Moderada, em virtude das atividades desenvolvidas de maneira permanente na área, em virtude da prática e do conhecimento teórico instalado. “Experiência Moderada em IC” é um dos componentes do Nível 3 (DISCIPLINADO), junto com “Incorporado e Praticado”.

O grande dificultador do Sistema de Inteligência Competitiva da área de Segurança Empresarial é a ausência de Tecnologia da Informação, o que tornaria os processos e o próprio sistema mais célere, ágil e eficiente, dando mais visibilidade e reconhecimento à área.

Os produtos fornecidos pela Gerência de Inteligência Competitiva em Segurança Empresarial estão de acordo com a expectativa dos solicitantes e já produz efeito e resultado para a organização, o que acaba por trazer estímulo e reconhecimento às pessoas envolvidas nessa área.

#### **4.3. Inteligência Competitiva na Área de Relações Internacionais**

Segundo a Gerente Executiva da Área de Relações Internacionais, a partir de 2005, a instituição começou a se internacionalizar com base em três eixos de atuação: comércio exterior, cooperação técnica e remessas e captação de recursos. Como novo entrante no mercado internacional, a Gerente argumenta a implantação das atividades de inteligência competitiva, pois

“a instituição precisou mapear todos os concorrentes, sua atuação, estratégias, clientes e números alcançados. Estruturou-se, então, uma equipe de Inteligência Competitiva para identificar dados relevantes que poderiam ser transformados em informação para a tomada de decisão. Com essa finalidade, foi criado o produto “Relatório de Prospecção” dirigido aos gerentes e superintendente da unidade..... Entretanto, a instituição não possui um sistema integrado de inteligência. Várias são as ações para identificação e controle da informação, às vezes configurando retrabalho, mas não há, ainda, uma gestão centralizada que tenha como meta a agregação de valor às informações coletadas, atendimento personalizado e proatividade”.

A informação de entorno tem muito valor para a organização e sempre que está disponível é usada como base para a tomada de decisão e a formulação de estratégias. Mas o desafio é

tornar o acesso e uso dessas informações uma rotina para os executivos. “A quantidade enorme de informações recebidas no dia-a-dia e a falta de um sistema centralizado e reconhecido como eficaz, seguro e tempestivo atrapalham a escolha da ‘boa’ informação,” afirma a entrevistada. Muitos relatórios estratégicos deixam de ser lidos e decisões deixam de ser tomadas com a antecedência que o mercado competitivo requer, às vezes por causa do excesso de informações, às vezes por falta delas.

Na área de Relações Internacionais, a equipe de Inteligência Competitiva é formada por duas pessoas, um especialista e um gerente, contudo, a mesma equipe também é responsável pelas atividades de cooperação técnica internacional. À medida que a demanda por um grupo de atividades cresce, o outro fica prejudicado. A mudança de gestores também interfere na produtividade. Segundo a entrevistada, no ano de 2006, início das atividades de IC, foram produzidos 51 relatórios (produtos de Inteligência Competitiva), contra apenas 11 em 2010.

O fluxo operacional de demanda obedece a um processo padrão. A demanda é enviada para a caixa postal da célula, que é direcionada para o especialista da equipe de IC. Este detalha a necessidade de informação do demandante, buscando nas fontes internas alguma informação já existente a respeito, no banco de dados interno da unidade. Ademais, é feita uma busca na Internet (que fornece cerca de 95% das fontes) e um contato por telefone com especialistas no assunto (que representam cerca de 5% das fontes). Envia-se, então, o relatório para a validação da gerente executiva que o repassa para o demandante.

Segundo a executiva, “a realização das atividades é essencialmente manual, não havendo um sistema informatizado para tal finalidade. A gestão da informação é muito superficial, não há controle nem preocupação em manter uma memória técnica. Relatórios anuais são produzidos, mas as informações não são usadas para constituir um banco de inteligência ou de conhecimento”. Não existe rotina definida de avaliação dos produtos da Inteligência Competitiva na área, nem de seu processo, muito menos auditoria interna ou externa. A avaliação do nível de maturidade, com base nas informações obtidas da entrevistada está explicitada no Quadro VII.



Nível	Componentes	Identificação
1 – Informal	Sem norma escrita	
	Estrutura indefinida	
	Nenhuma experiência em IC	
	TI não orientada à IC	
2 – Formal	Norma escrita	
	Estrutura definida	
	TI orientada à IC	
	Pouca Experiência em IC	Moderada (3)
	Elementos e processos criados e definidos	
	Elementos não integrados	
3 - Disciplinado	Incorporado e praticado	
	Experiência Moderada em IC	
	Procedimentos padrões definidos e observados	
	Elementos integrados	
	Empreendedorismo e Inovação incipientes	
4 – Controlado	Avaliação de desempenho	
	Experiência Consolidada em IC	
	Parâmetros e indicadores de desempenho	
	Auditoria e avaliação de retorno da IC	
	Inovação sistematizada	
5 – Otimizado	Ampliado e aperfeiçoado	
	Forte Experiência em IC	
	IC suporta processos decisórios e inovação estratégica	
	Forte empreendedorismo corporativo	
	Suporte incisivo à Gestão do Conhecimento	

**Quadro VII:** Nível de Maturidade em Uso de IC – Área de Relações Internacionais

Como pode ser analisada a partir dos dados coletados, a experiência em uso de Inteligência Competitiva na área de Relações Internacionais da organização estudada busca a sua institucionalização, pois já possui certo grau de formalização. A carência de normas escritas e a integração dos processos com a tecnologia da informação, por intermédio de um sistema informatizado que dê suporte às atividades de Inteligência Competitiva, parece ser o principal entrave à institucionalização do sistema.

As pessoas envolvidas nas atividades conhecem os processos e compreendem a importância da Inteligência Competitiva para a organização, mas atestam que essa compreensão não existe

no nível estratégico da organização, o que dificulta o investimento na formalização da Inteligência Competitiva na organização.

De acordo com a regra acordada e os componentes identificados, não seria possível classificar o nível de maturidade em uso de Inteligência Competitiva na área de Relações Internacionais. Contudo, em função do conhecimento existente na área quanto aos processos e da realização das atividades de forma operacional padronizada e constituída, mesmo sem o aparato tecnológico necessário, parece haver nessa área maior formalização institucionalizada das atividades de inteligência competitiva.

O componente – “Pouca Experiência em IC” – não foi identificado, pois a experiência em Inteligência Competitiva da área foi considerada Moderada, na avaliação da Gerente entrevistada, em virtude de três fatores: as atividades desenvolvidas de maneira permanente na área, as práticas de IC, e o conhecimento teórico acumulado. É importante que se frise que a experiência moderada em IC é um dos componentes do Nível 3 (DISCIPLINADO) e superior ao nível 2, Formal, cujo parâmetro para a experiência em IC é ser ainda incipiente.

#### **4.4. Inteligência Competitiva na Área de Gestão de Riscos de Ativos**

A área de Gestão de Riscos de Ativos é responsável pela avaliação os riscos relacionados aos ativos que compõem as carteiras de investimento, onde são alocados recursos de terceiros. As decisões de gestores e administradores dessas carteiras são tomadas com base nos relatórios elaborados da área de Gestão de Riscos de Ativos, o que denota a importância de sua atuação, como geradora de subsídios para a formulação da estratégia e a tomada de decisão dos gestores e administradores das carteiras de investimentos, de acordo com o Gerente Nacional da área, sujeito social da entrevista.

Entre as atividades da área, segundo o Gerente Nacional,

“a que mais se identifica com a Inteligência Competitiva é a avaliação dos riscos e o acompanhamento dos cenários. A avaliação dos riscos depende diretamente da coleta de informações das mais variadas fontes públicas e privadas. Essas informações são armazenadas em um banco de dados, para que sejam avaliadas. Os resultados provenientes desta avaliação das informações são estruturados e servem de parâmetro na avaliação dos riscos de cada ativo. Os cenários prospectivos também sofrem o mesmo processo.”

O produto da Inteligência Competitiva em Gestão de Riscos de Ativos serve diretamente como base para a tomada de decisão dos gestores e administradores destes ativos. Contudo, como as atividades acima descritas, não são a única atribuição das pessoas envolvidas não se pode caracterizar a área como um setor voltado exclusivamente à Inteligência Competitiva, como percebido na área de Segurança Empresarial. Não existe uma postura institucionalizada da organização pesquisada em prol da formalização funcional e hierarquização dessas atividades no organograma da organização.

Na área de Gestão de Riscos de Ativos não existe parametrização ou normatização das atividades afetas à Inteligência Competitiva, contudo existe a consciência de que muitos de seus processos e atividades são processos de Inteligência Competitiva. A falta de norma escrita, definição de processos e atividades exclusivas de inteligência competitiva, caracteriza este como um sistema mais informal. Envolve a participação também informal, mais em caráter voluntário, de oito pessoas do corpo funcional, provenientes de várias áreas, como Tecnologia da Informação, Controladoria, Estatística e Distribuição. De acordo com a função ou cargo desempenhado em seus setores de origem, bem como sua senioridade na área são assumidos papéis e as atribuições nas tarefas de inteligência, contudo, sem uma padronização ou formalização institucional.

As demandas são executadas de acordo com os movimentos do mercado, demonstrando igualmente uma carência de planejamento para as atividades de inteligência. Todos os desenvolvimentos tecnológicos da área, como planilhas e softwares simplificados são desenvolvidos na própria área de inteligência, o que caracteriza a não orientação da área de Tecnologia da Informação às atividades de Inteligência Competitiva.

O Gerente de Riscos e Ativos afirma que

“a coleta de dados da área se dá através de buscadores de informações abertas e públicas, atas de reuniões com representantes do mercado, com órgãos de auto-regulação, com indivíduos do mundo acadêmico, além de outros meios mais tradicionais como jornais e revistas especializadas. As informações são confrontadas com outras fontes, para apurar sua fidedignidade e realizar acompanhamento contínuo”.

Após avaliadas e tratadas em termos de sua utilidade para a área de Riscos e Ativos, as informações são apresentadas aos gestores e administradores através do relatório de riscos e do relatório da área econômica, presencialmente, nas instâncias decisórias da área. Esses relatórios têm um caráter recomendativo quanto às decisões de escolha e negociação dos ativos das carteiras. Isso significa que a alocação de recursos, a projeção de cenários e o

controle dos riscos sofrem o impacto das informações dos relatórios da Inteligência Competitiva. Contudo, de acordo com o Gerente Nacional, “não existe uma avaliação formal e parametrizada destas atividades”. A avaliação do nível de maturidade, com base nas informações obtidas da entrevistada está explicitada no Quadro VIII.

Nível	Componentes	Identificação
1 - Informal	Sem norma escrita	
	Estrutura indefinida	
	Nenhuma experiência em IC	
	TI não orientada à IC	
2 - Formal	Norma escrita	
	Estrutura definida	
	TI orientada à IC	
	Pouca Experiência em IC	
	Elementos e processos criados e definidos	
3 - Disciplinado	Elementos não integrados	
	Incorporado e praticado	
	Experiência Moderada em IC	
	Procedimentos padrões definidos e observados	
	Elementos integrados	
4 - Controlado	Empreendedorismo e Inovação incipientes	
	Avaliação de desempenho	
	Experiência Consolidada em IC	
	Parâmetros e indicadores de desempenho	
	Auditoria e avaliação de retorno da IC	
5 - Otimizado	Inovação sistematizada	
	Ampliado e aperfeiçoado	
	Forte Experiência em IC	
	IC suporta processos decisórios e inovação estratégica	
	Forte empreendedorismo corporativo	
	Suporte incisivo à Gestão do Conhecimento	

**Quadro VIII:** Nível de Maturidade em Uso de IC – Área de Gestão de Riscos de Ativos

Os dados coletados na área de Gestão de Riscos de Ativos sugerem uma experiência ainda incipiente no uso de Inteligência Competitiva, devido à não identificação dos profissionais que desempenham as atividades afetas às questões de Inteligência Competitiva. A Experiência

existente é pouca, pois ela advém da prática e não do acúmulo do conhecimento formalizado na área. Como não existe normatização, padrões e elementos definidos, a atuação da inteligência competitiva nessa área é decorrente exclusivamente da operacionalização dos processos de forma voluntária sem, contudo, visar à sua fundamentação e ao seu alcance institucional.

Os produtos fornecidos pela área cumprem o papel de produtos de Inteligência Competitiva junto aos usuários, mas poderiam ter um alcance maior graças à estruturação dos processos e do sistema, com apoio da Tecnologia de Informação, dando mais amplitude aos processos e também aos produtos da Inteligência Competitiva, gerando assim melhores condições e subsídios técnicos aos tomadores de decisão e aos responsáveis pela formulação de estratégias organizacionais e de negócios na realização de suas atividades.

#### **4.5 Mapa Organizacional do Nível de Maturidade em Uso de IC**

A partir da atribuição dos níveis de maturidade em uso de Inteligência Competitiva em cada área da organização, procedeu-se a elaboração de um mapa único de visualização do processo de Inteligência Competitiva nas áreas estudadas na organização. O mapa apresentado no Quadro IX não necessariamente reflete a realidade da Inteligência Competitiva na organização como um todo, e nem se propõe a caracterizar o nível de maturidade em uso de Inteligência Competitiva de forma integrada na organização, pois essa integração institucionalizada parece não existir na organização pesquisada. Contudo, o mapa permite uma visão integrada do status de manejo da Inteligência Competitiva na organização pesquisada. Para se avaliar o grau de maturidade institucionalizada da IC na organização, seria necessário varrer todas as áreas, de forma indistinta. O mapa a seguir constitui-se na última etapa da análise e interpretação dos dados coletados e servirá adicionalmente de embasamento para as conclusões deste trabalho que estarão apresentadas no próximo capítulo.

Nível	Componentes	Marketing e Comunicação	Segurança Física	Relações Internacionais	Gestão de Riscos de Ativos
Nível identificado		1 - Informal	2 - Formal	2 - Formal	1 - Informal
1 - Informal	Sem norma escrita				
	Estrutura indefinida				
	Nenhuma experiência em IC				
	TI não orientada à IC				
2 - Formal	Norma escrita				
	Estrutura definida				
	TI orientada à IC				
	Pouca Experiência em IC		Moderada (3)	Moderada (3)	
	Elementos e processos criados e definidos				
3 - Disciplinado	Elementos não integrados				
	Incorporado e praticado				
	Experiência Moderada em IC				
	Procedimentos padrões definidos e observados				
	Elementos integrados				
4 - Controlado	Empreendedorismo e Inovação incipientes				
	Avaliação de desempenho				
	Experiência Consolidada em IC				
	Parâmetros e indicadores de desempenho				
	Auditoria e avaliação de retorno da IC				
5 - Otimizado	Inovação sistematizada				
	Ampliado e aperfeiçoado				
	Forte Experiência em IC				
	IC suporta processos decisórios e inovação estratégica				
	Forte empreendedorismo corporativo				
	Suporte incisivo à Gestão do Conhecimento				

**Quadro IX.** - Mapa dos Níveis de Maturidade em Uso de IC nas Áreas Estudadas

O Quadro IX apresenta o mapeamento dos componentes resultantes dos dados da pesquisa visando à determinação subjetiva do grau de maturidade em uso de Inteligência Competitiva nas quatro áreas da empresa, nas quais houve a coleta de dados. É possível depreender pela análise do mesmo, algumas coincidências entre as respectivas áreas. A normatização do processo de Inteligência Competitiva e a orientação da Tecnologia da Informação à Inteligência Competitiva são os dois principais componentes que se destacam no quadro acima. A formalização do uso da Inteligência Competitiva depende intrinsecamente destes dois fatores. A formalização sugere a definição de uma estrutura e de elementos e processos definidos e suportados pela Tecnologia da Informação. A virtual ausência da Tecnologia da Informação no suporte à Inteligência Competitiva, em todas as áreas pesquisadas na organização, evidencia o aspecto tipicamente manual de seus processos, que por si compensam a evidência da prática.

Uma vez presentes, norma e TI, define-se o grau da experiência que varia de pouca a forte experiência, na visão dos próprios entrevistados. A experiência que conjuga prática e teoria é mais forte, pois proporciona conceitos que favorecem a normatização e a padronização dos procedimentos. Os componentes que diferenciam e qualificam os níveis três a cinco, dizem respeito à especialização das atividades de Inteligência Competitiva, no que tange à integração entre processos, avaliação e auditoria dos produtos e processos, inovação e empreendedorismo e Gestão do Conhecimento.

Com base na coleta de dados realizada e apresentada acima, foi possível estabelecer o nível de maturidade em uso de Inteligência Competitiva em cada área da empresa estudada, de acordo com os parâmetros propostos por Rodrigues e Riccardi (2007), estabelecendo relações entre a experiência em uso de Inteligência Competitiva de cada uma das áreas pesquisadas e a relevância do produto deste Sistema de Inteligência Competitiva para seus usuários finais. Em virtude da constatação de níveis de maturidade diferentes nas áreas pesquisadas, ratifica-se que a Inteligência Competitiva apresenta-se estruturalmente dispersa e não unificada na organização.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo foi desenvolvido com o seguinte objetivo geral: **caracterizar e identificar o grau de maturidade em uso do sistema de Inteligência Competitiva** de uma instituição financeira em um país emergente, segundo o modelo de classificação de maturidade de Rodrigues e Riccardi (2007). Para determinar o grau de maturidade em uso do Sistema de Inteligência Competitiva procedeu-se a identificação das características componentes de cada nível de maturidade proposto pelos autores acima, em seus respectivos estágios de desenvolvimento.

Complementarmente, também nortearam este estudo os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar funcionalmente o sistema de Inteligência Competitiva da empresa selecionada;
- Identificar a existência de componentes voltados à Inteligência Competitiva na atuação de profissionais da organização;
- Identificar os indicadores que caracterizam o nível de maturidade em uso da Inteligência Competitiva na empresa selecionada.

Para realização deste estudo, tomou-se como premissa oriunda da literatura que a informação é o requisito básico para a tomada de decisão e a formulação de estratégias. Contudo, a informação por si só é um dado e de nada adianta aqueles cuja responsabilidade abrange essas funções – tomada de decisão e formulação de estratégias. Todos os dias, esses sujeitos são inundados com uma grande quantidade de dados que sem uma devida concatenação podem nada significar ou ainda ter uma relação parcial com aquilo se pretende analisar. O Sistema de Inteligência Competitiva de uma organização é o responsável por coletar as informações, selecionar aquelas adequadas às necessidades desses sujeitos empresariais, bem como analisá-las e formar um produto que sirva de subsídio para as ações de decisão e estratégia.

Entretanto, também se constatou pela literatura, que o nível de maturidade em uso de Sistemas de Inteligência Competitiva varia em cada organização e até mesmo em áreas e setores distintos de uma mesma organização, de acordo com algumas variáveis que dizem respeito à orientação tecnológica, à normatização e padronização dos processos, à inovação e



empreendedorismo, à avaliação do produto e do processo de Inteligência Competitiva, entre outros (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

Com base na análise destes fatores, a partir de entrevistas realizadas com os responsáveis pelos processos de Inteligência Competitiva em áreas de uma instituição financeira nacional, este estudo buscou identificar as características operacionais do Sistema de Inteligência Competitiva de cada área e, posteriormente, classificar o nível de maturidade em uso, segundo a proposta metodológica da pesquisa.

Foram realizadas quatro coletas de dados em áreas distintas da empresa que apresentaram a seguinte configuração. Com base nos resultados da entrevista e dos dados documentais do setor, na primeira área pesquisada, de Marketing, a maturidade em uso de IC foi classificada no nível 1 - INFORMAL. Todos os elementos caracterizantes do nível 1 foram identificados - “Sem norma escrita”, “Estrutura indefinida”, “Nenhuma experiência em IC” e “TI não orientada à IC”. Complementarmente, nenhum fator dos demais níveis fora localizado, fato este que reafirma a classificação no nível proposto.

Na segunda área, de Segurança Física, foram encontrados fatores que denotam uma experiência mais consistente em IC. Contudo, é preciso ter-se claro que nesta área, a Inteligência Competitiva tem o sentido de Inteligência de Segurança, que é suportiva da competitividade, mas que não representa diretamente aquela. Assim, mesmo a maior experiência em inteligência dessa área não se traduz no aprimoramento dessa experiência na integração de seus elementos, na padronização de fluxos e processos e na presença, mesmo que incipiente, de inovação e empreendedorismo. Já os fatores do nível 2 foram satisfatoriamente identificados - “Norma escrita”, “Estrutura definida”, “Elementos e processos criados e definidos”, “Elementos não integrados”. Os fatores “TI orientada à IC” e “Pouca Experiência em IC” não foram identificados. Em contrapartida, a experiência em IC foi caracterizada como “Experiência Moderada em IC”, na visão do entrevistado, fator esse pertencente ao nível 3. Outro fator do nível 3 também fora identificado - “Processo incorporado e praticado”. Esses indicadores apontam para um grau maior de formalização das atividades de IC na área pesquisada, permitindo que a maturidade em uso de IC fosse classificada como no nível 2 - FORMAL.

A terceira área, de Relações Internacionais, apresenta também fatores de três níveis distintos: do nível 1, por não apresentar “Norma escrita” e “TI não orientada à IC”; do nível 3, por

apresentar “Experiência Moderada em IC”; e do nível 2, com maior aderência, por apresentar “Estrutura definida”, “Elementos e processos criados e definidos” e “Elementos não integrados”. Com base nos fatores identificados, de acordo com a classificação em que este estudo se baseia, o nível de maturidade em uso de IC foi classificado como (2) – FORMAL. Analogamente à área de Segurança Física, os fatores “Pouca Experiência em IC” e “TI orientada à IC” não foram identificados.

A quarta área, de Gestão de Riscos de Ativos, apresentou três fatores do nível 1, quais sejam: “Sem norma escrita”, “Estrutura indefinida” e “TI não orientada à IC”. Fora identificado o fator “Pouca Experiência em IC”, do nível 2, em função da prática e não de um conhecimento teórico porventura existente. Desta forma, o nível de maturidade em uso de IC foi classificado como (1) – INFORMAL, na área de Gestão de Riscos de Ativos.

Com base nos resultados apresentados, foi possível identificar a existência de componentes voltados à Inteligência Competitiva na atuação de profissionais da organização, e com isso identificar e caracterizar o sistema e os processos de Inteligência Competitiva em algumas áreas da organização estudada, comparando à teoria norteadora desta pesquisa e identificando o nível de maturidade em uso de Inteligência Competitiva nessas áreas.

A realização desta pesquisa demonstrou que a classificação de níveis de maturidade em uso de Inteligência Competitiva, proposta por Rodrigues e Riccardi (2007) é passível de aplicação nos estudos empíricos e contribui para a compreensão das características de funcionamento dos Sistemas de Inteligência Competitiva das organizações. Em decorrência de estudos dessa natureza, é possível também estabelecer as relações entre o nível de maturidade em uso da IC e a relevância dos produtos da IC para os usuários ou seus demandantes internos. Isso ficou evidente como um colateral dessa pesquisa. Nas áreas em que as atividades de IC estão terceirizadas, como no caso da área de Marketing da organização pesquisada, e em que pouca importância é dada à sua função institucional, a eficiência de seus produtos e sua influência nos processos decisórios e de formulação de estratégia é, evidentemente, baixa. Em outras áreas, como é o caso da área de Segurança Física, em que se articula de maneira mais consistente, demonstrando seu valor circunstancial e estrutural para o negócio da organização, no entanto, adquire maior importância e passa a ser incorporada na estrutura hierárquica da organização.

Contudo, conforme se observou na empresa, a experiência em uso de Inteligência Competitiva acontece a partir da vivência prática da organização e, em decorrência disso, tende a ser descentralizada, assim como identificado na revisão da literatura. Essa realidade é comum a empresas de grande porte, que convivem o dilema da centralização ou descentralização da Inteligência Competitiva.

## **5.1 Limitações do Estudo**

Podem-se apontar limitações de ordem de conteúdo e metodológica neste estudo. Limitações de ordem de conteúdo originam-se na natureza qualitativa desse estudo. Como estudo qualitativo, colhe-se dados de análises e percepções subjetivas dos sujeitos sociais, que não necessariamente estão isentas de seus vieses pessoais. Essa condição de subjetividade individual pode provocar desvios na análise e interpretação posteriores dos dados colhidos, podendo afastar tal análise dos padrões lógicos de comportamento das influências respectivas de elementos e variáveis no contexto estudado. Sem a devida prudência analítica, podem levar a conclusões discrepantes de fatos observados e eventualmente inaceitáveis.

Limitações de ordem metodológica, no entanto, são as mais comumente observáveis. Essas se originam no método. E quanto ao método, há dois fatores dignos de nota. Primeiro, por ser o método escolhido um estudo de caso único, esta pesquisa apresenta uma limitação natural, relativo à sua não generabilidade. Em outras palavras, como não se vai estudar outras instituições em quantidade estatisticamente aceitável, mas apenas uma, os dados, análises, interpretações e conclusões resultantes deste trabalho, em princípio, referem-se apenas ao objeto de pesquisa em estudo, não a outras instituições financeiras. Isso restringe, em consequência, a aplicabilidade de rotinas corretivas ou as propostas de soluções para os problemas observados no estudo para outras organizações, genericamente falando.

O segundo fator limitante do método refere-se a possível despreparo das fontes de informação para a pesquisa. Por mais que se aplique critérios de escolha para a seleção correta dos sujeitos sociais, não se pode ter certeza de que esses seriam os sujeitos sociais ideais para a entrevista. O fato de um indivíduo escolhido ter vivenciado ou de conhecer o assunto em estudo, não garante que seja ele o sujeito social mais indicado para responder o conjunto das

perguntas, mas apenas aproxima o pesquisador da probabilidade de menor erro da escolha de seus sujeitos sociais. Acredita-se, porém, que para essa pesquisa se tem as melhores chances de obtenção de dados e informações que espelham a realidade pesquisada, pois o fenômeno em estudo não é um evento do passado, mas um fato na rotina diária no ambiente de pesquisa.

## **5.2 Recomendações para novas pesquisas**

Uma vez que a realização desta pesquisa demonstrou a aplicabilidade acadêmica da classificação de níveis de maturidade em uso de Inteligência Competitiva, proposta por Rodrigues e Riccardi (2007), e contribuiu para a compreensão das características de funcionamento dos Sistemas de Inteligência Competitiva das organizações, bem como para a compreensão das relações entre o nível de maturidade e a relevância dos produtos da Inteligência Competitiva, a pesquisa não esgotou os temas acima.

A caracterização dos níveis de maturidade deu-se de forma interpretativa e subjetiva, tanto dos sujeitos entrevistados quanto deste pesquisador. Assim sendo, estudos futuros podem proporcionar a elaboração de uma metodologia que permita a identificação mais objetiva das características, e a partir delas, do nível de maturidade, possivelmente através de um estudo quantitativo, por meio da aplicação do protocolo de parâmetros de análise (Quadro IV), com as respostas classificadas de acordo com a escala de Likert, com um número relevante de empresas, que proporcione o estabelecimento de parâmetros menos subjetivos. Estudos futuros também poderão verificar de maneira mais dedicada a hipótese da relação entre o nível de maturidade em uso de Inteligência Competitiva e seu desempenho operacional, lucrativo ou de participação de mercado.

## REFERÊNCIAS

ABIN – AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. **80 Anos da Atividade de Inteligência no Brasil**. Disponível em: <[http://www.abin.gov.br/modules/mastop\\_publish/?tac=80\\_anos\\_da\\_Atividade\\_de\\_Intelig%EAncia\\_no\\_Brasil](http://www.abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=80_anos_da_Atividade_de_Intelig%EAncia_no_Brasil)>. Acessado em 12/09/2010.

ABRAIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Sobre a ABRAIC**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>> . Acessado em: 18/10/2010.

ABRAIC. **Perguntas Frequentes sobre Inteligência Competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acessado em: 18/10/2010.

ACEVEDO, C. R. ; NOHARA, J. J. **Monografias no Curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ADELMAN, I. **Teorias do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Forense, 1972.

ARANTES, E.C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAÚJO JUNIOR., R. H.; CORMIER, P. M.J.; SENA, R.F. Aspectos Fundamentais na Construção de um Sistema de Inteligência Competitiva. **Administração em Revista**. Brasília. v. 02, n. 02, p. 9-20, 2002.

BASTOS JUNIOR, P.A. et al. **Sistemas de Inteligência Empresarial Aplicado às Organizações do Terceiro Setor**: uma tentativa de modelagem. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/LenaVania/SistemaDeInteligenciaEmpresarialAplicadaOrganizacoes.pdf>>. Acessado em 11/09/2010.

BORGES, M. E. N. A Informação como Recurso Gerencial das Organizações na Sociedade do Conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília v. 24. n. 2, p. 181-188. 1995.

CASTRO, J. M.; ABREU, P. G. F. Influência da Inteligência Competitiva em Processos Decisórios no Ciclo de Vida das Organizações. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 15-29, set./dez. 2006.

CHESBROUGH, H. Open Business Models. **MIT Sloan Management Review**, v.48, n.2, p. 22-28, 2007.

\_\_\_\_\_. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v.44, n.3, p. 35-41, 2003.

CORREIA, C.C. **Getting Competitive**. Disponível em: <[http://www.libraryjournal.com/lj/ljprint/currentissue/866008-403/getting\\_competitive.html.csp](http://www.libraryjournal.com/lj/ljprint/currentissue/866008-403/getting_competitive.html.csp)>. Acessado em 13/09/2010.

DAMINIANI, W. B. **Gestão de dados: um Levantamento de seu Estado-da-Arte**. Administração de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. Disponível em: <<http://www.damiani.net/gestaodedados.pdf>>. Acessado em: 18/07/2010.

DAVIS, I.; STEPHENSON, E. **Ten trends to watch in 2006**. The Mckinsey Quarterly. 2006. Disponível em: <[https://www.mckinseyquarterly.com/Ten\\_trends\\_to\\_watch\\_in\\_2006\\_1734](https://www.mckinseyquarterly.com/Ten_trends_to_watch_in_2006_1734)>. Acessado em: 15/01/2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1985.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, no.4, p. 532-550, 1989.

FREIRE, A. **Estratégia**. Portugal: Verbo, 1998. 244 p.

FREEMAN, C. **The economics of Industrial Innovation**. 2 ed. London: Frances Pinter, 1982.

FULD, L. M. **The new Competitor Intelligence**: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitor. New York, John Wiley & Sons, 1995.

\_\_\_\_\_. **Armas para a Guerra**: Special Management Program. Disponível em: <[http://proalexandre.googlepages.com/HSM\\_InteligenciaCompetitiva\\_Armasparaaguerra.doc](http://proalexandre.googlepages.com/HSM_InteligenciaCompetitiva_Armasparaaguerra.doc)>. Acessado em: 18/07/2010.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Competitiva no Brasil: uma realidade corporativa**. **Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva - Puzzle**. Espanha, ano 6, n. 23, p. 5 – 10, ago/out. 2006.

HAGEL III, J. **Pensando fora do Quadrado**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston (MA): Harvard Business Review Press, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2002.

JOHNSTON, R. **Analytic Culture in the US Intelligence Community – an Ethnographic Study**. Washington: Center for the Study of Intelligence. – Central Intelligence Agency. 2005.

LIMA, E.O. Métodos Qualitativos em Administração: Teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: **Encontro da ANPAD**. 29, 2005, Brasília: ANPAD, 2005.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica – OCDE – Organização para a Cooperação Econômica e**

Desenvolvimento – Departamento Estatístico da Comunidade Européia – FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos – texto original de 1999.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L.. O Uso de Cenários Prospectivos na Estratégia Empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

PINTEC – PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Publicação PINTEC 2008**. Disponível em: <[http://www.pintec.ibge.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=12](http://www.pintec.ibge.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=12)>. Acessado em: 21/03/2011.

POMIM, M. L. V. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**. Brasília. v. 3 n. 4. Disponível em: <[http://dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acessado em: 18/07/2010.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17ª. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição – On Competition**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela Aplicabilidade - com um maior Rigor Científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.2 n.2, p. 143 – 170, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, may/june, 1990.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUANDT, C.O.; FERNANDES, A.C.C.B. **Aplicação do Conceito de Inteligência Competitiva e Seu Impacto no Processo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

RODRIGUES, L.C.; RICCARDI, R. **Inteligência Competitiva – Para negócios e organizações**. Maringá (PR): Unicorpore, 2007.

SALAMON, L. M.; ANHEIMER, H.. In Search of the Non-profit Sector: the question of definitions. **Voluntas** v.3. p. 125-151. 1992.

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **About SCIP**. Disponível em: <<http://www.scip.org>> . Acessado em: 18/07/2010.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: E.P.U., v. 2, 3. 1987.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

SWARTZ, N. Competitive Intelligence underutilized. **Information Management Journal**, v. 39. n. 3, p. 10, 2005.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Ed. da UnB, 2001.

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

TZU, S. **A arte da guerra**. 18. ed. [S.I.]: Record, 1996.

YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A.; LEME, R. S. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ZILBER, M. A.; LAZARINI, L. C.. Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório. **Revista Administração Contemporânea**. [online]. 2008, vol.12, n.1, pp. 131-154.



## ANEXO I

### Roteiro de Entrevista

- 1) As atividades de Inteligência Competitiva congregam a coleta, seleção e análise de dados, que são transformados em informações, que por sua vez, podem subsidiar a tomada de decisões e a formulação de estratégias. Você identifica a realização das atividades acima em sua área na empresa? As atividades desempenhadas em sua área têm relação com esses conceitos? Exemplifique e, se possível, relacione sua atividade com as funções de Inteligência Competitiva descritas acima.
- 2) Na empresa, como você percebe a função das atividades descritas acima como Inteligência Competitiva? Elas constituem um sistema organizado de inteligência?
- 3) Em sua opinião, as informações produzidas a partir dos dados coletados no ambiente externo (ameaças ou oportunidades) sensibilizam os níveis estratégicos da organização na tomada de decisões e/ou na formulação das estratégias?
- 4) Na estrutura organizacional e hierárquica de sua área existe uma posição para a Inteligência Competitiva? E na hierarquia da empresa? Descreva seu posicionamento.
- 5) Você entende que os processos e atividades de Inteligência Competitiva da forma como acontecem em sua área caracterizam um sistema mais formal ou informal? Justifique.
- 6) Como está estruturada a Inteligência Competitiva em sua área na empresa?
  - a. Qual o contingente de pessoas envolvidas?
  - b. Essas pessoas são todas da empresa, ou a Inteligência Competitiva está compartilhada com empresas parceiras?
  - c. As pessoas que compõem a Inteligência Competitiva são provenientes de várias áreas? A equipe é multifuncional e interdisciplinar?
  - d. Quais os papéis de cada pessoa nas funções (coleta, seleção, análise e produção) de Inteligência Competitiva? Eles estão bem definidos e padronizados?
  - e. Existe um planejamento dessas atividades ou elas acontecem em reação a estímulos externos e dos gestores?

- f. Existe uma norma escrita sobre o sistema e os processos de Inteligência Competitiva?
  - g. Qual é a participação da área de TI para sustentação do sistema de Inteligência Competitiva?
- 7) Como a sua área na empresa coleta as informações? Como é feita a gestão da informação em termos de confiabilidade e acuidade?
- 8) Para satisfazer as necessidades de informação e atingir seus objetivos, a empresa precisa gerar um produto com as informações que respondam às demandas de seus usuários (os responsáveis por tomar decisões, por exemplo). Como a sua área seleciona as informações que lhe interessam, quais seus principais produtos (relatórios, apresentações, boletins etc) e quais os veículos de distribuição preferencial de sua informação?
- 9) A Inteligência Competitiva faz recomendações de acordo com as informações coletadas e selecionadas? Se sim, qual a relevância e estrutura dessas recomendações?
- 10) As atividades de Inteligência Competitiva são reconhecidas em sua área? Você percebe incentivo e valorização dessas atividades, bem como de seus profissionais?
- 11) Existe um processo parametrizado de avaliação de desempenho da Inteligência Competitiva na empresa? Se sim, esse processo é auditado interna ou independentemente?
- 12) Você identifica a sua empresa como uma organização voltada à inovação em seu mercado? A Inteligência Competitiva suporta e fomenta esse processo?
- 13) A sua empresa possui um programa de Gestão do Conhecimento? Como ele funciona? Em sua área, existe uma relação entre as atividades de Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento?