



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RICARDO DE FARIA LEOPOLDO

Associação da integridade e da acionabilidade na geração dos
produtos de Inteligência Competitiva

Belo Horizonte | MG

2013

RICARDO DE FARIA LEOPOLDO

Associação da integridade e da acionabilidade na geração dos produtos de Inteligência Competitiva

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário UNA, para obtenção do grau de Mestre em Administração com concentração na área de Inovação, Redes Empresariais e Competitividade.

Área de Concentração: Administração

Linha de Pesquisa: Redes Empresariais, Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura

Co-orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Belo Horizonte | MG

2013

L587a Leopoldo, Ricardo de Faria

Associação da integridade e da acionabilidade na geração dos produtos de Inteligência Competitiva. / Ricardo de Faria Leopoldo. – 2013.

118fl.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA, 2013. Programa de Mestrado em Administração.

Bibliografia f. 109-114.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação intitulada **“ASSOCIAÇÃO DA INTEGRIDADE E DA ACIONABILIDADE NA GERAÇÃO DOS PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA”**, de autoria da/o mestrando/a **RICARDO DE FARIA LEOPOLDO** aprovada pela banca examinadora, constituída pelos seguintes professores:


Prof. (a) Dr. (a) Luiz Rodrigo Cunha Moura (Orientador) – UNA


Prof. (a) Dr. (a) Mário Teixeira Reis Neto – UNA


Prof. (a) Dr. (a) Aleixina Maria Lopes Andalécio - Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Ricardo Viana Carvalho de Paiva
Coordenador do Mestrado em Administração
Centro Universitário UNA

Belo Horizonte 21 de março de 2013

DEDICATÓRIA

À minha família, de origem e atual. Vocês são escultores incansáveis de meu caráter e de minha conduta. Meus pensamentos, sentimentos e individualidade são extensões inegáveis da força construtiva emanada do aprendizado e da convivência com cada um de vocês.

À Criação, pela indescritível experiência de existir.

AGRADECIMENTOS

Registro esta singela expressão da minha imensa gratidão a todos aqueles que fizeram esta realização possível.

Aos dedicados entrevistados, cujos conhecimentos deram forma e vida a este estudo.

Aos meus colegas de mestrado, cujos desafios foram compartilhados nesta caminhada.

Aos meus orientadores, cuja paciência norteou meu aprendizado acadêmico.

À Unidade de Inteligência Empresarial, cujos conhecimentos alicerçaram o estudo.

À Ludmila Laguardia, cuja colaboração deu tons mais suaves e agradáveis a esta leitura.

Ao Baldochi, cuja companhia me alegria desde meus tempos de graduação.

Ao meu irmão Bernardo, cuja dedicação e perseverança são um grande exemplo para mim.

Ao meu pai Odir, cuja conduta ensina que o conhecimento é a única linguagem da Criação.

À minha mãe Anamaria, cujo sentir serena minha mente nos momentos mais difíceis.

À minha querida esposa Anne, cujo amor incondicional me transforma a cada dia.

À minha avó Hilda (*in memoriam*), cujos ensinamentos fazem tanta falta nas tardes de sábado.

Sem o apoio e conhecimento emanado de todos vocês, este estudo nunca teria se tornado uma realidade. Dedico-lhes minha mais sincera gratidão!

RESUMO

A Inteligência Competitiva (IC) desponta como oportunidade para aprimorar a competitividade organizacional na economia moderna. Frente às incertezas, à complexidade e às condições adversas do mercado, o conhecimento sobre a realidade empresarial, interna e externa, promove uma revolução no posicionamento do negócio. A Inteligência Competitiva permite à empresa que a adota, suportar suas decisões com maior acerto e segurança, além de reduzir a exposição a riscos econômicos e mercadológicos. Todavia, a atividade ainda enfrenta grandes desafios. Sua embrionária estrutura não dá a mobilidade e a consistência necessária para sua sobrevivência autônoma no mundo dos negócios. Ao contrário, existem muitos questionamentos quanto à efetividade do uso do ferramental da Inteligência que, em grande parte, tem origem em outros campos do conhecimento humano. Diante da necessidade de formar um arcabouço de conhecimentos próprios e de fortalecer a contribuição da Inteligência Competitiva para o incremento da competitividade nas empresas, este projeto busca descrever a percepção dos usuários sobre a associação da Integridade e da Acionabilidade na utilização da Inteligência e sua contribuição para a efetiva transformação de informações em conhecimentos úteis à tomada de decisão nas organizações. Mediante a aplicação de entrevistas estruturadas com profissionais responsáveis pela tomada de decisão em oito organizações atuantes no Estado de Minas Gerais com a função de Inteligência Competitiva estabelecida, foi constatado que embora muitas as organizações ainda utilizem os produtos de IC predominantemente para informar-se sobre o ambiente de negócios ou fundamentar as decisões passadas, cada vez mais, os produtos estão tornando-se alvo da tomada de decisão e colaborando para ações organizacionais em conjunto com os demais instrumentos analíticos que as empresas já dispõem.

Palavra-chave: Inteligência Competitiva, Acionabilidade, Integridade

ABSTRACT

Competitive Intelligence emerges as an opportunity to enhance organizational competitiveness in the modern economy. Faced with uncertainty, complexity and adverse market conditions, a knowledge of the internal and external business reality promotes a revolution in business positioning. Competitive Intelligence allows the company that adopts it to support its decisions with greater accuracy and safety, and reduce exposure to economic and market risks. However, the activity still faces major challenges. Its embryonic structure does not give yet the mobility and consistency needed for its autonomous survival in the business world. Instead, there are many questions about the effectiveness of using these intelligence tools that, largely, come from other fields of human knowledge. Given the necessity of forming its own knowledge framework and strengthening the contribution of Competitive Intelligence in increasing competitiveness in companies, this project seeks to describe the users perception on the association of Integrity and Actionability in using competitive intelligence and its contribution to the effective transformation of data into useful knowledge for decision-making in organizations. By applying structured interviews with professionals responsible for decision making in eight organizations working in State of Minas Gerais were the function of Competitive Intelligence is established, it was found that although many organizations still use the IC products predominantly to inquire about the business environment or justify past decisions, increasingly, products are becoming the target of decision-making and contributing to organizational actions in conjunction with other analytical tools that companies already have.

Keyword: Competitive Intelligence, Actionability, Integrity

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Ciclo Clássico de Inteligência Competitiva.....	32
FIGURA 2: Ciclo do Sistema de Inteligência Competitiva.....	33
FIGURA 3: Representação dos eixos das dimensões Acionabilidade x Integridade....	55
FIGURA 4: Modelo da Matriz Acionabilidade x Integridade.....	91
FIGURA 5: Modelo alternativo para Matriz Acionabilidade x Integridade.....	106

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Linha do tempo sobre os incidentes históricos vinculados à IC.....	21
QUADRO 2: Evolução da Inteligência Competitiva.....	23
QUADRO 3: Levantamento dos objetivos de Inteligência Competitiva.....	31
QUADRO 4: Metodologias de análise aplicadas à Inteligência Competitiva.....	40
QUADRO 5: Critérios para uso das informações na construção dos produtos de IC...	41
QUADRO 6: Critérios FAROUT para uso das informações em produtos de IC.....	47
QUADRO 7: Fatores que impactam a eficácia da técnica de pesquisa.....	60
QUADRO 8: Descrição sobre a função de IC nas empresas pesquisadas.....	64
QUADRO 9: Descrição dos cargos dos entrevistados.....	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Resultados obtidos sobre a visão orientada para o futuro.....	71
TABELA 2: Resultados obtidos sobre a precisão.....	72
TABELA 3: Resultados obtidos sobre a eficiência de recursos.....	74
TABELA 4: Resultados obtidos sobre a objetividade.....	75
TABELA 5: Resultados obtidos sobre a utilidade.....	77
TABELA 6: Resultados obtidos sobre a oportunidade.....	80
TABELA 7: Resultados obtidos sobre a ética.....	81
TABELA 8: Resultados obtidos sobre a legalidade.....	83
TABELA 9: Resultados obtidos sobre a transparência.....	86
TABELA 10: Resultados Consolidados das dimensões Acionabilidade e Integridade	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
FAROUT	<i>Future Orientation, Accuracy, Resource Efficiency, Objectivity, Usefulness and Timeliness</i>
FOFA	Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça
IC	Inteligência Competitiva
KITs	<i>Key Intelligence Topics</i>
SCIP	Strategic and Competitive Intelligence Professionals
TIC	Tecnologia de Informação e de Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Objetivos.....	13
1.1.1. Objetivo Principal.....	13
1.1.2. Objetivos Específicos.....	13
1.2. Justificativa.....	13
2. INTELIGÊNCIA COMPETITVA	18
2.1. As definições de Inteligência Competitiva.....	22
2.2. Os objetivos da Inteligência Competitiva.....	26
2.3. O ciclo de Inteligência Competitiva.....	29
2.4. Os produtos de Inteligência Competitiva.....	36
2.5. Os atributos da Inteligência Competitiva.....	39
2.5.1. Acionabilidade.....	40
2.5.2 Integridade.....	45
2.5.2.1. A contra-inteligência.....	46
3. METODOLOGIA	51
3.1. Modelo Analítico.....	51
3.2. Características da pesquisa.....	55
3.3. Unidades de análise.....	59
3.4. Procedimentos de análise dos dados coletados.....	62
4. RESULTADOS DA PESQUISA	65
4.1. Introdução ao resultado da pesquisa.....	65
4.2. Análise dos atributos de Acionabilidade.....	69
4.3. Análise dos atributos de Integridade.....	78
4.4. Modelo de associação da Acionabilidade e Integridade.....	85
4.5. Informações complementares.....	96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
5.1. Limitações do Estudo.....	97
5.2. Sugestões de próximos estudos.....	106
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICES	114

1. INTRODUÇÃO

A Inteligência Competitiva¹ (IC) precisa promover ações que conduzam a empresa à conquista de vantagem mensurável e sustentável em relação aos seus concorrentes (BARCLAY; KAYE, 2002). De nada adianta coletar um volume gigantesco de informações, públicas ou privadas, se a empresa não as correlaciona adequadamente, à sua própria realidade. Ensinam Gomes e Braga (2004, p.31): “*o processo de inteligência não decorre das informações coletadas, mas da forma como elas são processadas*”. É essencial outorgar o significado a elas, transformar dados puros e estéreis em análises e inferências conectadas estreitamente a realidade ímpar da empresa e da estrutura de sua indústria.

Notícias, base de dados e informações estão disponíveis abundantemente no mercado e dentro da própria empresa (HOHHOF, 2002; FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). A maior parte delas é acessível para todos os agentes econômicos. Quando analisadas apenas por seu conteúdo original, sem muito direcionamento, restringe-se muito seu potencial. Conforme Marcial (2005), é preciso conectá-las às necessidades da empresa e entender o que existe em suas entrelinhas.

Se desvinculada da realidade organizacional, a informação é tão estéril como no instante em que é extraída de um veículo de comunicação, uma fonte ou de um portal de Internet. Isto não significa que dados e notícias são incapazes de agregar valor no mundo dos negócios. Ao contrário, Fleisher e Bensoussan (2003), defendem que, para sustentar uma vantagem competitiva é essencial estruturar a geração de dados de modo a alavancar a transferência do conhecimento. Tais informações possuem imenso potencial competitivo, mas, precisam ser construídas e adequadas à necessidade do negócio para alcançar tal prerrogativa (DEGENT, 1986; COMBS; MOORHEAD, 1992; FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

Nesse contexto, a Inteligência Competitiva ganha importância e projeção: ela é capaz de produzir singularidade ao conhecimento extraído de dados e notícias (FULD, 2007). De acordo com Miller (2002), ao internalizar as informações, analisá-las e correlacioná-las à realidade do negócio, surge um conhecimento único, diferente daqueles acessíveis aos concorrentes em canais de comunicação.

¹ Em todo o estudo, os termos Inteligência Competitiva, Inteligência e IC são utilizados como sinônimos.

Assim, os produtos e serviços de IC produzem diversos benefícios às demais atividades organizacionais: potencializam a competitividade da empresa, permitem a criação de vantagem competitiva e elevam a segurança na tomada de decisão, além de reduzir riscos operacionais (DEGENT, 1986; BARCLAY; KAYE, 2002; KOLB *et al.*, 2002; MARCIAL, COSTA; CURVELLO, 2002; MILLER, 2002; FULD, 2007).

Entretanto, o processo deve ser realizado de forma íntegra (COMBS; MOORHEAD, 1992). A integridade é a capacidade da Inteligência Competitiva de apoiar plenamente – de forma ética, transparente e em conformidade com as leis – as demandas de informações e de inferências de uma instituição. O atributo é tão imprescindível à IC que a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) criou diretrizes, em seu código de ética, para nortear a ação dos profissionais de inteligência e distanciá-la da espionagem industrial (ou econômica) e dos métodos ilegais de coleta de informações (SCIP, 2012).

São exatamente os valores que compõem tal integridade que a separam de práticas duvidosas, como a espionagem industrial. Logo, a espionagem passa a ser entendida como uma falha da Inteligência Competitiva (KALB, 2002). Ser ético, respeitar os limites legais e aplicar a transparência a todas suas práticas, da coleta à análise, é fundamental para tornar a IC uma função realmente construtiva no mundo dos negócios (CRANE, 2005). A ausência desses valores torna o acesso frequente às fontes de informação insustentáveis, assim como expõe a empresa a elevados riscos em sua imagem e em seu negócio.

Portanto, o poder transformador da Inteligência Competitiva está em extrair de dados, notícias e informações, desconexos da realidade da empresa, o conhecimento exclusivo que nenhum concorrente possui e, assim, criar melhores estratégias, aprimorar as decisões e fortalecer os diferenciais mercadológicos (COMBS; MOORHEAD, 1992; MILLER, 2002). Tudo isso de forma íntegra, baseado em práticas legais, éticas e transparentes.

Neste processo de criação de conhecimentos exclusivos e construtivos para uma empresa, Degent (1986) e Fuld (2007) sugerem que estes sejam produzidos com clareza, velocidade e precisão. Torná-los acionáveis é uma realidade (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003; JUHARI; STEPHENS, 2006). O volume adequado de informações também é importante. As análises e inferências de IC devem ser úteis e acionáveis, precisam ter a aderência necessária para torná-las recursos produtivos, capazes de ampliar a competitividade da empresa.

Nas últimas décadas, diversos profissionais do conhecimento têm se especializado em criar processos formais de Inteligência em grandes corporações (FERNANDEZ; LANA, 2008; RAMOS; MORETI, 2008). O objetivo principal é suportar o processo decisório. Além disso, a atividade também permite amenizar os riscos do negócio, mapear a estrutura do mercado, antecipar os movimentos dos agentes econômicos (concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, clientes, órgãos reguladores, etc.) e posicionar estrategicamente a empresa (MILLER, 2002; SAWKA, 2002; GOMES; BRAGA, 2004; YONG, 2005; FULD, 2007). Tudo isso visa à maximização dos resultados, não necessariamente financeiros.

Assim, a IC transforma-se no motor que converte os dados e as informações disponíveis em análises e inferências. Seus produtos e serviços auxiliam a tomada de decisão nas organizações, ao construir conhecimentos acionáveis, lastreados em padrões e tendências identificados na coleta, tratamento e exame das informações e contextualizados à sua realidade singular (CLERC, 1997; COMBS; MOORHEAD, 1992). Define-se a acionabilidade como a dimensão da Inteligência Competitiva que permite aos produtos e serviços desenvolvidos pela função, serem acionados pelos tomadores de decisão e criarem efetivo valor ao negócio.

Todavia, de pouco adianta a acionabilidade dos instrumentos de IC, se a atividade não for contínua e sustentável. A forma de condução desse processo é essencial. É precisamente a integridade, resultante de atributos como a ética, a legalidade, a responsabilidade e a transparência, que distingue a Inteligência das práticas duvidosas como a espionagem econômica (ou industrial). Kalb (2002) e Gomes e Braga (2004) aconselham que a ética e a legalidade devem permear todo o processo de produção de inteligência. Portanto, é preciso construir as informações acionáveis por meio de um procedimento íntegro, sem ferir os princípios que regem o ambiente de negócios, as legislações vigentes e os valores da empresa.

Ao garantir a integridade da atividade e a acionabilidade dos seus produtos, a Inteligência Competitiva cria um ambiente favorável à ininterrupta criação de valor para a organização. Nesse contexto, surge então, o seguinte problema: como se associam, Integridade e Acionabilidade, na geração de produtos de Inteligência Competitiva?

Portanto, este estudo pretendeu, por meio da utilização de um modelo analítico, cujos eixos refletem as dimensões propostas acima, identificar a percepção de valor das atividades de IC para seus usuários no contexto organizacional.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Principal

- Descrever como a associação da Acionabilidade e da Integridade em produtos de Inteligência Competitiva são percebidos pelos seus usuários.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Avaliar a percepção dos tomadores de decisão sobre os atributos determinantes da dimensão Acionabilidade.
- Avaliar a percepção dos tomadores de decisão sobre os atributos determinantes da dimensão Integridade.
- Criar modelo analítico para descrever a associação da Acionabilidade e da Integridade em produtos de Inteligência Competitiva.

1.2. Justificativa

A Inteligência Competitiva tem se apresentado como um campo relevante na dinâmica das organizações (COMBS; MOORHEAD, 1992). Gilad (2011) reforça esta ideia ao informar que mais de 90% das empresas listadas na publicação Fortune 500 já possuem algum sistema formal ou informal de IC. Porém, as razões que justificam o estabelecimento desta função na iniciativa privada não são tão claras.

Para Miller (2002), a atividade deve ser executada em empresas que planejam conservar e ampliar sua competitividade. Barclay e Kaye (2002) ensinam que a Inteligência deve criar valor mediante a promoção de ações que resultem na conquista de vantagens mensuráveis e sustentáveis ante aos concorrentes. Porém, obter tais diferenciais exige um processo decisório efetivo, capaz de direcionar o sucesso do negócio. Ensina Sawka (2002, p.74):

“No que talvez constitua seu aspecto mais importante, as unidades de inteligência devem ser posicionadas de maneira a terem condições de apoiar o processo decisório mediante o aporte de relatórios competitivos, a discussão de alternativas e estímulos à ação. O fato de a inteligência se dedicar mais a aspectos estratégicos ou táticos torna-se quase irrelevante; a inteligência deve estar o mais próximo possível de quem toma as decisões”.

A Inteligência municia os gestores com informações capazes de aprimorar suas resoluções (MILLER, 2002; GOMES; BRAGA, 2004). Contudo, tais conhecimentos precisam ser verdadeiramente acionáveis. Os produtos de IC, conjugados aos demais instrumentos de suporte à decisão, tendem a amenizar o desconforto gerado pela incerteza sobre o futuro. Segundo Fleisher; Wright (2010), os tomadores de decisão equipados com a visão de IC, melhoram o desempenho dos seus julgamentos. Por isso, Fleisher e Bensoussan (2003, p.8) defendem que *“para que a IC mantenha a credibilidade aos olhos dos tomadores de decisão em uma empresa, a análise deve ser intimamente ligada às necessidades estratégicas e operacionais da organização”.*

É certo que a demanda dos executivos e gestores por informações se eleva a cada ano (DEGENT, 1996). Para Miller (2002), a IC tem como princípio o entendimento de que os tomadores de decisão precisam estar bem informados sobre os elementos principais de seu negócio. Ou seja, é fundamental que os produtos disseminados contenham conhecimentos relevantes (COMBS; MOORHEAD, 1992).

O fornecimento efetivo de informações críticas sobre o ambiente competitivo pela área de Inteligência Competitiva depende de dois fatores: a estruturação de conhecimentos críticos e a pontualidade deles (RAMOS; MORETI, 2008). Entretanto, a maior contribuição da IC às empresas é, provavelmente, sua capacidade de gerar inferências sobre o futuro. Para Kolb *et al.* (2002, p.268) *“o crescimento da IC depende principalmente daquilo que oferece aos executivos. E ela lhes oferece justamente algo que sempre quiseram e que na maioria das vezes era escasso: insights”.*

As atividades de Inteligência tendem a criar visões de futuro e esta característica cumpre a valiosa função de reduzir os efeitos das indesejáveis surpresas (COMBS; MOORHEAD, 1992; GILAD, 2011). Ramos e Moreti (2008) afirmam que a atividade deve transcender o cotidiano das empresas e produzir conteúdos que apoiem as estratégias de longo prazo. Para Gilad (2011), o processo reduz o risco através da identificação de graves pontos-cegos.

Kahaner (1997) elenca uma série de elementos que favoreceram o aumento da relevância e da procura pela IC: as mudanças tecnológicas, a velocidade acelerada no mundo dos negócios, a sobrecarga de informações, o acirramento das disputas comerciais e a globalização dos mercados. Portanto, é indubitável o surgimento da necessidade do uso de Inteligência Competitiva acionável (JUHARI; STEPHENS, 2006). Entende-se como acionabilidade a capacidade da IC de gerar produtos e serviços executáveis, isto é, que suas recomendações conduzam os usuários às decisões de negócio e, conseqüentemente, à ação organizacional.

Todavia, tais transformações mercadológicas e a influência direta das práticas militares e dos serviços secretos produziram efeitos indesejáveis, desalinhados à dinâmica do mundo dos negócios. Gomes e Braga (2004) explicam que, devido à decadência da Guerra Fria, os profissionais de espionagem militar e governamental foram absorvidos cada vez mais pela iniciativa privada em países como os Estados Unidos, Japão, Inglaterra, França, Alemanha e China (JUHARI; STEPHENS, 2006; FERNANDEZ; LANA, 2008). Eles traziam seus conhecimentos e habilidade singulares, mas não se preocupavam em adaptá-los à realidade da organização. Logo, este comportamento, da mesma forma que ajudava a disseminação da prática de IC nas grandes corporações, também a associava estreitamente à espionagem industrial, atividade essa em que as empresas buscavam informações dos concorrentes a qualquer custo.

O modo agressivo como se fazia Inteligência em seus primórdios concedeu a ela um status obscuro, seja pelo sigilo em sua execução, seja pela forma pouco transparente como se construía os conhecimentos. Em sua maioria, as atividades eram derivadas de técnicas de espionagem e de guerra (KELLEY, 1968; PRESCOTT, 1999). Fernandez e Lana (2008, p.154) afirmam que *“apesar de o conceito de inteligência aplicado aos negócios não ter essa conotação de espionagem, que é uma atividade secreta e ilegal, sua origem é essa”*. Entretanto, para Kalb (2002), a espionagem industrial e o furto de segredos empresariais representam falhas da Inteligência Competitiva.

Devido à associação da IC às funções militares e de serviço secreto, ela teve dificuldade de legitimar-se no setor privado (SAWKA, 2002). Para os profissionais das demais áreas da organização, a Inteligência não era bem-vista. Os atributos vinculados à atividade como a agressividade, a ausência de ética, seu caráter secreto dentre outros, não condiziam com o cotidiano das empresas. Era preciso mudar sua identidade, para que a mesma ocupasse sua

posição de forma adequada à realidade da iniciativa privada. Afirmam Marcial, Costa e Curvello (2002, p.29): *“somente por meio de atitudes concretas é que a atividade de IC forjará uma identidade associada à ética e à transparência”*.

A SCIP inicia a transformação da Inteligência Competitiva ao distanciá-la da espionagem. Ela defende que as funções de IC, ao contrário da espionagem, não empregam métodos ilegais e antiéticos na busca e coleta de informações externas e dos concorrentes (SCIP, 2011). Portanto, a Inteligência nas empresas adota práticas associadas à ética, à legalidade e à transparência para sobreviver e consolidar sua posição e sua efetividade no mundo de negócios (GOMES; BRAGA, 2004). A Integridade (capacidade de apoiar de forma ética, transparente e em conformidade com as leis as demandas de IC) passa a ser um de seus principais alicerces.

Além da importância da Acionabilidade e da Integridade para execução plena das atividades de Inteligência Competitiva nas organizações, nota-se que o campo de estudo ainda carece de conhecimento próprio. Ensina Miller (2002, p.52):

“A jovem profissão da inteligência ainda não desenvolveu um elenco básico e unificado de ferramentas analíticas a ser utilizado no desenvolvimento e, pelo contrário, vai buscar seus métodos em outras disciplinas. Embora práticas e métodos ultramodernos sejam reconhecidos e frequentemente utilizados, os profissionais de inteligência e os gerentes ainda carecem de um melhor entendimento a respeito de como conduzir o processo de inteligência com a eficiência por todos sonhada.”

Nas décadas de 1980 e 90, à medida que suas funções evoluíram, a IC se tornou mais popular dentro das organizações e em eventos técnicos e acadêmicos (FLEISHER, WRIGHT; TINDALE, 2007). Ela incorporou como fundamento, o uso de métodos éticos e transparentes na coleta, obtenção e análise de informações. Definitivamente, o processo de Inteligência no mundo dos negócios havia se modificado. Ele afastou gradualmente a imagem vinculada à espionagem econômica e se aproximou rapidamente da estratégia corporativa.

Tal mudança resultou na institucionalização da atividade na iniciativa privada. Hoje, o amadurecimento da Inteligência Competitiva deu novas formas à atividade. Ramos e Moreti (2008) completam que a cultura de IC pode ser reforçada mediante constante apresentação de seus produtos, pela sua personalização, pela atribuição de créditos aos participantes e à eficiente comunicação.

Contudo, a função ainda não é efetiva: as práticas de espionagem industrial ainda são frequentes meios de obtenção de informações acionáveis no mundo dos negócios. Todavia, tal atividade não é sustentável. As fontes de informação se esgotam, expõem-se a riscos de negócio e de imagem e os procedimentos de coleta não são aceitos pela maioria das organizações.

Para criar efetivamente Inteligência, é fundamental que a Integridade e a Acionabilidade sejam pilares da Inteligência Competitiva nas organizações. Tais atributos são capazes de distinguir a atividade de outras práticas inadequadas às organizações. Por outro lado, a possível ineficácia destes dois fatores tende a reduzir o valor das práticas de Inteligência nas organizações e pode limitar sua capacidade produtiva.

Dessa forma, a importância da IC repousa em sua capacidade de suportar eficientemente o processo decisório – de forma íntegra e acionável – e ainda produzir análises sobre o futuro que diminuam em alto grau o risco das inevitáveis incertezas. Além disso, é o sucesso e contribuições únicas do campo que têm consolidado a Inteligência Competitiva como uma distinta disciplina da Administração (JUHARI; STEPHENS, 2006).

2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva destaca-se como disciplina organizacional a partir da década de 1980 (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). Todavia, diversos especialistas atribuem sua origem no ambiente de negócio às décadas de 1960 e 1970 (MARTINET; MARTI, 1995; PRESCOTT, 1999; TOLEDO; TOLEDO, 2007). Clerc (1997) explica que, neste período, foram criados os primeiros departamentos de Inteligência em organizações privadas.

A atividade surge sob forte influência da espionagem governamental e da inteligência militar (KELLEY, 1968). Ensinam Gomes e Braga (2004, p.101):

“Historicamente, o início da Inteligência Competitiva no mundo se deu com o fim da Guerra Fria, quando os espiões ficaram ‘desempregados’ e perceberam que utilizar suas habilidades de coletar e tratar informação, agora de forma ética e legal, daria às organizações uma fonte de vantagem competitiva.”

Há milhares de anos, conhecer os inimigos e o ambiente é fundamental para o sucesso de uma empreitada (TZU, 1997). Ao analisar as lições de batalha no Império Romano, O’Leary (2004) destaca que era prática comum dos generais, estudar os inimigos até estar absolutamente certo de seus hábitos, pois, a partir disso, seria possível conhecer as fraquezas do adversário. Juhari e Stephens (2006) indicam que as técnicas empregadas pelos antigos estrategistas em seus reinos, impérios e exércitos são referências importantes no fornecimento de uma visão mais retrospectiva da Inteligência Competitiva como atividade.

Fuld (2007) reforça que as bases da IC não são recentes e que é ingênuo pensar a atividade como um conceito moderno. Explica o autor: *“se os antigos empreendedores rotularam ou não suas habilidades de enxergar claramente por meio ou à frente de seus competidores como inteligência é irrelevante. O fato é que eles faziam ou fazem”* (FULD, 2007, p.163).

Com o objetivo de traçar as origens remotas da Inteligência Competitiva, Juhari e Stephens (2006) mapearam diversos fatos históricos que se relacionam às práticas de IC. A linha do tempo descrita no QUADRO 1 apresenta o levantamento destes potenciais incidentes.

QUADRO 1: Linha do tempo sobre os incidentes históricos vinculados à IC

1000 a.C.	500 a.C.	204 a.C.	200 a.C.	500	
Sistemas de comparação simples de bens e serviços como o comércio e a realização de trocas.	Textos religiosos descrevem situações em que a inteligência militar é utilizada para vários processos de decisão (Conquista de Canaã).	Inteligência e espíões continuam a desempenhar um papel importante no planejamento para a batalha. Sun Tzu, da China, escreve "A arte da guerra" sobre o valor da inteligência.	Sob o pretexto da diplomacia, Scipio Africanus, um general romano, reúne inteligência que derrota o exército cartaginês.	220: General King Ming da China escreve "Estratégias do ofício de guerra", usado com sucesso no âmbito governamental, militar e de negócios.	Imperador bizantino Justiniano I (483-565) contrata monges para roubar vermes de seda dos chineses para aprender como fazer a seda.
1000	1100	1200	1300	1500	1600
As cruzadas são um caso de inteligência. O Oriente Médio usa estratégias de inteligência e instrumentos de coleta de informações.	1100: Manual militar de Al-Ansari descreve sobre espíões, mensageiros e informação. 1171-1172: sultão Al-Malik Al-Adil Nur Al-Din, da Síria, configura um sistema de inteligência.	Sistema mongol "Yam" é institucionalizado pelo grande Khan Ogendi.	1300: os eunucos servem como lacaios do palácio, guardas e espíões para as regras de todo o mundo antigo: Roma, Grécia, África do Norte e grande parte da Ásia. 1382: o uso da inteligência por parte dos chineses, cujos eunucos como o Almirante Zhu Di, foi parte crítica na sua libertação dos mongóis.	R.J. Wickham foi enviado à China para reunir informações que faria a Grã-Bretanha mais competitiva, economicamente e militarmente. Ele contrabandeava arbustos de chá na Grã-Bretanha e na Índia, iniciando-se as indústrias de chá indianas e inglesas, enquanto minava a indústria chinesa.	Toyotomi Hideyoshi, conhecido como o Napoleão do Japão, incorpora as teorias estratégicas de Sun Tzu.
1700	1800	1920	1940	1950	1950
Nathan Rothchild, com sucesso, desenvolve e emprega uma matriz de inteligência que ajudou os ingleses a derrotar Napoleão, salvar a Bolsa de Londres do colapso, e inovar o mercado de títulos e finanças internacionais.	1860: Japonês 'Joho' é traduzido do alemão 'Nanchrit' como 'inteligência'. 1868: Carta de Juramento Meiji – 'procure o conhecimento em todo o mundo e os alicerces governamentais do Império irão se fortalecer'. 1879: Primeira manifestação norte-americana de atividades de pesquisa de marketing.	1926: Primeiro diretor americano de marketing: Charles Coolidge Parlin. Conceitos norte-americanos de monitoramento competitivo e de forças competitivas compõem uma pequena porcentagem das atividades de uma organização.	1940: Segunda Guerra Mundial irrompe tecnologia para escalada de inteligência militar. Vigilância eletrônica é usada por ambos os lados.	1956: Sistema Chinês de Informação Científica e Técnica fornece suporte de inteligência para pesquisa científica e tecnológica, projetos de engenharia, planejamento de longo prazo para o governo e nos processos de decisão de empresas estatais.	Publicações: 1954: 'War of Wits' por L. Farago. 1957: 'Strategic Intelligence Production' por W. Plau. 1959: 'Competitive Intelligence' por B.H. Aldon <i>et al.</i> 'Industrial Espionage' por E. Furush.
1950	1950 e 1960	1960 e 1970	1980	1990	2000
1958: Organização do Comércio Exterior japonês se foca na coleta de informações relacionadas à importação e exportação e fornece alertas prévios. Monitoramento competitivo e avaliação dos concorrentes voltados ao comércio internacional.	1959: Dr. Robert Williams desenvolveu Sistema de Inteligência de Marketing da Edward Dalton Company. 1960-1970: benchmarking japonês do 'just-in-time' e do TQM. Pesquisas tornam-se importantes compreender concorrentes.	Publicações: 1961: 'Strategic Intelligence and the Shape of Tomorrow' by W.M. McGovern. 1966: 'Business Intelligence and Espionage' by R.M. Greene. 1968: 'Marketing Intelligence' by William T. Kelley.	1980: Diversas empresas introduzem funções formais de coleta de informações. Renascimento da pesquisa e da importância da IC. 1985: 'Competitor Intelligence' por L. Fuld é publicado. 1989: SCIP atinge 600 membros.	Inteligência torna eletrônica: bancos de dados comerciais transformam-se em recursos populares para inteligência nos negócios. 1999: SCIP atinge mais de 6500 membros. IC é defendida como essencial para o sucesso empresarial. Publicações aumentam.	Inteligência se torna mais complexa; surge uma necessidade de complexos métodos e ferramentas de inteligência. A busca pela efetividade dos processos, dos sistemas, da ética e dos resultados são buscados para formalizar a IC.

Fonte: Juhari e Stephens (2006).

Embora os incidentes reforcem a existência de fragmentos de Inteligência Competitiva ao longo da história, o campo de estudo estruturou-se como tal somente nas últimas décadas do século XX (KAHANER, 1997). De acordo com a Juhari e Stephens (2006), as obras ‘*War of Wits*’ lançada em 1954 por Farago e ‘*Marketing Intelligence*’, publicada por Kelley, em 1968, são precursoras da importância da Inteligência como ferramenta de negócios.

Para Prescott (1999), a coleta de informações – no princípio, informal e tática – foi a primeira atividade de IC nas organizações. Logo, a busca por conhecer as inovações e novidades dos concorrentes tornou-se uma atividade comum entre as grandes organizações (DEGENT, 1986).

Gilad (2011) indica a década de 1980 como um marco quando empresas de ponta como a Motorola e a Kellogg começam a empregar a IC em suas atividades cotidianas. O uso e a relevância da prática crescem à medida que o impacto potencial e direto das informações acionáveis nos fatores cruciais do negócio é reconhecido generalizadamente (JUHARI; STEPHENS, 2006).

Além disso, o surgimento da *Society of Competitive Intelligence Professionals*² (SCIP), em 1986, projetou o uso da Inteligência Competitiva (IC) nas organizações (RAMOS; MORETI, 2008). Somente entre 1989 e 2000, o número de associados da instituição saltou de 600 para cerca de 7.200 profissionais (MILLER, 2002; JUHARI; STEPHENS, 2006).

Fernandez e Lana (2008) argumentam que, nos anos 90, conforme os profissionais de Inteligência se desligavam dos serviços nacionais e fundavam consultorias internacionais, é que a área ganhou destaque. Para Juhari e Stephens (2006), a explosão de novas Tecnologias de Informação e de Comunicação (TICs) provavelmente atribuíram a noção de IC como algo novo e até revolucionário. A estruturação de gigantescos bancos de dados, o uso intensivo da Internet como fonte quase inesgotável de informações e a atualização quase instantânea de notícias de todas as partes do mundo, transformaram a perspectiva e a dinâmica da atividade.

²A partir de 2010, a instituição alterou o nome para *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2010).

Diante de tamanha evolução, a Inteligência Competitiva migrou de uma atividade informal e tática para um processo formal e estratégico (PRESCOTT, 1999). No QUADRO 2, Prescott (1999) propõe um quadro indicativo da evolução da IC ao longo do tempo.

QUADRO 2: Evolução da Inteligência Competitiva

Período	Pré-1980	1980-1987	1988-1999	2000 em diante
Estágio	Coleta de dados competitivos	Análise da estrutura da indústria e dos competidores	Inteligência Competitiva	Inteligência Competitiva como competência central
Eventos Chave	Livros de Michael Porter sobre Estratégia Competitiva	Fundação da <i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>	Estabelecimento da <i>Competitive Intelligence Review</i>	Cursos de IC ensinados em escolas de negócios em todo o mundo.
Atributos:				
Grau de Formalização	Informal	Em processo de Formalização	Formal	Integração de formal e informal
Orientação	Tática	Tática	Tática e Estratégica	Estratégica
Análise	Pequena ou inexistente	Limitada e quantitativa	Quantitativa e Qualitativa	Ênfase em Qualitativa
Atenção da Alta Direção	Pequena	Limitada	Moderada	Alta
Vínculo com o processo decisório	Pequeno	Fraco	Forte	Entrada direta
Localização:				
Localização Principal das Pessoas de IC	Biblioteca / Marketing	Planejamento / Marketing	Marketing / Planejamento / Unidade de IC	Unidade de IC / Marketing / Planejamento
Questões Chave				
	Desenvolvimento de habilidades para coleta de informações	Construção de casos de negócio para IC Imagem de espionagem Desenvolvimento de habilidade analítica	Demanda de IC versus oferta proativa de IC Contra-inteligência IC internacional Tecnologias de IC Papel da TI	Gerenciamento das estruturas paralelas de inteligência para aprendizado de IC em nível global Análise em rede

Fonte: Prescott (1999), adaptado pelo autor.

Juhari e Stephens (2006, p.63) concluem que “ao traçar as origens da IC, agora é óbvio que o conceito de IC não surge de repente como uma ferramenta eficaz e moderna na elaboração de estratégias do *modus operandi* das organizações”. Portanto, à medida que a atividade evoluiu, ela se tornou mais popular nas organizações e no mundo acadêmico.

Para Fleisher, Wright e Tindale (2007), até o final da década de 1980 os estudos empíricos sobre IC ainda eram pouco explorados. Desde 1990 até os dias atuais, o tema continua em expansão mediante a proliferação de programas de ensino da Inteligência em organizações e o aumento das publicações sobre o assunto (FLEISHER, WRIGHT; TINDALE, 2007).

Prescott e Miller (2001) corroboram esta tendência ao afirmar que no campo acadêmico a Inteligência Competitiva tem vivido um enorme crescimento.

Contudo, a área ainda é entendida como “*um amálgama de disciplinas*” (JUHARI; STEPHENS, 2006, p.62). Derivada de avançadas técnicas militares, modernas teorias econômicas, mercadológicas e de estratégia corporativa e de eficazes modelos produzidos pela Ciência da Informação, a IC continua a evoluir a partir dessas raízes, porém ainda sem uma identidade própria e definitiva (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). A insistente confusão com as práticas de espionagem industrial dificultaram muito sua legitimação no mundo dos negócios.

No Brasil, a Inteligência Competitiva surge na década de 1990, com a abertura do mercado às empresas estrangeiras (GOMES; BRAGA, 2004). O evidente despreparo da indústria nacional (acostumada a um mercado fechado, protecionista e pouco competitivo) para lidar com a concorrência acirrada evidenciou a dificuldade de se criar vantagem competitiva nas grandes organizações brasileiras. Gomes e Braga (2004) afirmam que, com o intuito de se preparar para o aumento da rivalidade mercadológica, várias subsidiárias presentes no país importavam, de suas filiais, os modelos de Sistema de Inteligência Competitiva.

Para Ramos e Moreti (2008), o marco da IC no país foi a estruturação das unidades de IC em companhias como White Martins, Coca-Cola, Petrobras e Petróleo Ipiranga, a partir de 1997. A expansão da atividade no Brasil foi acompanhada da fundação de associações para estímulo à profissionalização da área. Em 2000, surgiu a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) e no ano de 2009 foi criado oficialmente a SCIP Brasil (*Society of Competitive Intelligence Professionals*). Desde então, o país tem se consolidado como referência internacional no crescimento da atividade ao redor do mundo.

2.1. As definições de Inteligência Competitiva

A busca por conceituar a Inteligência Competitiva é recorrente entre os profissionais da área. Contudo, a atividade não é algo de fácil definição (CLERC, 1997). Por ser ainda um conceito em transformação, não há um significado geral e abrangente (COMBS; MOORHEAD, 1992). Ensinam Fleisher e Bensoussan (2007, p. 6-7):

“Existem inúmeras definições de IC na prática contemporânea e na academia. O nosso sentido atual é que provavelmente nenhuma definição de IC seja precisa e universalmente aceita. Como tal, a IC é geralmente vista como o processo pelo qual as organizações reúnem informações acionáveis sobre os concorrentes e o ambiente competitivo e, idealmente, as aplicam a seu processo de planejamento e a tomada de decisão, a fim de melhorar o seu desempenho empresarial. IC liga sinais, eventos, percepções e dados em padrões discerníveis e tendências relativas aos ambientes competitivos e de negócios. IC pode ser um simples monitoramento, como analisar o relatório anual de uma companhia e outros documentos públicos, ou elaborada, tais como a realização do exercício de um jogo de guerra totalmente digital.”³

Surgiram diversas tentativas de conceituar a Inteligência Competitiva sob um enfoque mais apropriado ao mundo dos negócios. Segundo Miller (2002), a IC refere-se ao processo de monitoramento ambiental do mercado, focado nos principais concorrentes e suas possíveis ações. Ela também pode ser definida como a atividade de Inteligência orientada às organizações e que busca o desenvolvimento de vantagem competitiva para a organização (ABRAIC, 2007).

Adicionalmente, Herring (1996a, p.31) afirma que: *“Inteligência é o conhecimento do ambiente competitivo da organização e de seu macroambiente, aplicado a processos de tomada de decisão, nos níveis estratégico e tático”*. Ela ainda é o processo de transformação de informações desagregadas em conhecimento sensível sobre a movimentação, as capacidades, os propósitos e o desempenho dos concorrentes (SAMMON, KURLAND; SPLITALNIC, 1984, COMBS; MOORHEAD, 1992).

Embora não exista um conceito único sobre o campo de estudo, é cada vez mais evidente sua função de análise do ambiente competitivo. Tal atributo aproxima a IC da estratégia e das demais atividades organizacionais. Ensina Porter (1989, p.34):

“A análise competitiva é tão importante não apenas na formulação das estratégias empresariais, mas também em finanças, marketing, análise de mercado e em muitas outras áreas da empresa. A estratégia competitiva faz um exame no modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado.”

³Nota dos autores: SHAKER, S. e GEMBICKI, M. The WarRoom Guide to Competitive Intelligence. New York: McGraw Hill, 1999.

O impacto da Inteligência Competitiva nas organizações é cada vez mais perceptível, seja na construção e manutenção da estratégia, seja no processo decisório de unidades essenciais a condução da empresa. Gomes e Braga (2004) reforçam a idéia ao defender o conhecimento do ambiente de negócio como essencial ao processo estratégico, já que, o que se busca, é a otimização entre a organização e as forças externas.

Devido à relação intensa e direta com atividades fundamentais da organização, a IC passa a ser valorizada como uma função crítica para execução de melhores decisões estratégicas e táticas (ZANGOUEINEZHAD; MOSHABAKI, 2008). Assim, ela chega a ser entendida como um instrumento interno de execução da própria estratégia corporativa. Explicam Fernandez e Lana (2008, p.153-154):

“Em essência, se os conceitos estratégicos são para desempenhar um papel efetivo em determinar o crescimento e a sobrevivência de uma empresa, então esses conceitos devem ser realinhados, usando uma abordagem que enfatize os fundamentos básicos da natureza combativa das condições atuais do ambiente empresarial. Determinada a natureza competitiva do mercado e as limitações, uma postura de ataque e defesa requer uma estratégia de negócio semelhante à estratégia militar. Nessa situação, uma ferramenta estratégica de análise se faz naturalmente imprescindível, a Inteligência Competitiva.”

Vedder e Guynes (2002) ainda definem a IC como importante fonte de informações sobre o comportamento presente e futuro da concorrência e do ambiente competitivo para suporte ao planejamento empresarial e as demais atividades corporativas.

A Inteligência Competitiva também é interpretada por sua proximidade da tomada de decisão. Ela reflete a síntese teórica de tratamento de informações para suportar o processo decisório (TARAPANOFF, 2001). Tarapanoff (2001) ainda completa que é este processo que permite a reconstrução de dados desvinculados em informações acionáveis.

Por sua vez, Combs e Moorhead (1992, p.50) afirmam que *“a chave para o sucesso da Inteligência Competitiva é fornecer ao decisor, as informações que ele ou ela realmente necessitam”*. Ela reflete a informação analisada até o ponto de poder ser utilizada como sustentáculo de uma decisão (SANDMAN, 2002a). Marcial (2005, p.19) reforça ainda a existência de um vínculo direto entre IC e o processo decisório ao ensinar que:

“A atividade de inteligência tenta responder questões que tiram o sono do tomador de decisão porque, geralmente, as respostas não estão disponíveis de forma sistematizada. Não estão assim nos

jornais, nas revistas, nos bancos de dados. É aí que a inteligência entra para tentar juntar pedaços de informação que, a princípio, não estão conectados. Com a inteligência, esses pedaços são integrados para se chegar à resposta que o tomador de decisão está pedindo. Mas, como não há a informação exata – na maioria das vezes se tem apenas uma estimativa –, ninguém dá credibilidade. As pessoas querem a verdade. Elas não vão gastar dinheiro fazendo um movimento baseado no que você acha, no seu feeling.”

A desconfiança quanto à capacidade da Inteligência Competitiva em criar valor para o negócio é recorrente. Com intuito de explicar a presença constante da incerteza nas atividades de IC, Fuld (2007, p.16) define:

“Inteligência é tomar decisões críticas com conhecimento imperfeito, mas razoável, e com um grau de risco. Muitas pessoas têm insights, mas poucas agem a respeito destes em um tempo adequado ou com iniciativa para apostar alto como se estivessem em um jogo de pôquer. Inteligência significa ter algum insight, mas também saber que o risco acompanha a decisão final.”

Embora enfatize a necessidade de ação, Fuld (2007) reitera a existência do risco em todo o processo de Inteligência em organizações. Ele integra a natureza da atividade. Gilad (2004) defende que o risco é o ponto central da Inteligência Competitiva ao invés da informação. Lesca, Freitas e Cunha Jr., (1996) corroboram a ideia ao informar que a IC busca reduzir os riscos ligados a incerteza, através da escuta antecipativa dos sinais fracos do ambiente socioeconômico.

Para Marcial, Costa e Curvello (2002), o risco faz parte da Inteligência, mas não é a sua única função. Explicam os autores: *“É um processo (...) que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como para proteger o conhecimento sensível produzido”* (MARCIAL, COSTA; CURVELLO, 2002, p.24). Fernandez e Lana (2008) reforçam que a IC é um processo de vigília constante que identifica oportunidades de negócio e os riscos.

A Inteligência Competitiva também pode ser entendida por sua visão de futuro. Embora seja frequente o uso de informações do passado e do presente, o processo é orientado para a criação de inferências acerca do futuro. Miller (2002, p.35) argumenta que *“o processo de inteligência gera recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os responsáveis pelas decisões, e não relatórios para justificar decisões do passado”*.

Para Fuld (2007) é importante se construir um contexto que o permita enxergar à frente dos competidores. Ensinam Gomes e Braga (2004, p. 28):

“Logo, a Inteligência Competitiva, para nós, é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da organização que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas. Portanto, é importante frisar que ela não deve se limitar a atestar aquilo que já aconteceu, mas sim auxiliar na identificação de tendências e mercados no qual a organização atua, bem como na identificação de possíveis novos e/ou paralelos concorrentes”.

A visão orientada para o futuro fornece a IC, a prerrogativa de aproveitar as oportunidades e criar vantagem competitiva ante os rivais (MILLER, 2002). Fuld (2007) ainda completa que a verdadeira Inteligência reflete a habilidade para antecipar o próximo movimento dos concorrentes.

A Inteligência Competitiva também é conceituada quanto ao seu conjunto de atividades. Ela refere-se ao processo de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação de informações potencialmente significativas para o processo decisório (COMBS; MOORHEAD, 1992; FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003; GOMES; BRAGA, 2004).

The French Commissariat Général Du Plan (1994) define IC como as atividades de investigação coordenada, de tratamento e de distribuição de informações úteis para os agentes econômicos. Para criar estes conhecimentos úteis e acionáveis, é essencial compreender o ambiente competitivo e as atividades e estratégias dos concorrentes (ROSTAING *et al*, 1993; CLERC, 1997; RICARDI; RODRIGUES, 2003; SCIP, 2012).

Hodges (2005) adiciona que a IC é o processo de coleta, organização e disseminação das informações geradas a partir da identificação e da avaliação sistemática dos objetivos, das forças, das fraquezas e das linhas de produtos dos rivais. Fleisher e Bensoussan (2003, p.6) finalizam que ela *“é um processo, ético e legal, composto de variáveis que, finalmente, podem fazer de uma organização o jogador dominante ou quebrá-la”.*

Portanto, embora existam diversas tentativas de dar significado à Inteligência Competitiva, o conceito ainda pode ser demasiado vago (GILAD, 2011). Existem inúmeras perspectivas e os mais diversos entendimentos sobre o tema. Por isso, Fleisher, Wright e Tindale (2007, p.37) concluem que *“o campo de CI e a sua gestão sofrem da variedade semântica e da*

predominância da ambiguidade que permanece sem solução após várias décadas de trabalho de investigação”.

2.2. Os objetivos da Inteligência Competitiva

Embora a pluralidade de definições sobre IC seja uma realidade, há maior convergência quanto aos objetivos do campo de estudo. Fleisher e Bensoussan (2003) posicionam a redução da incerteza e do risco atrelados ao processo decisório como uma das principais metas. Herring (1996b) e Gilad (2011) fortalecem essa idéia ao afirmar que o propósito da atividade é prevenir surpresas e imprevistos mediante a produção de alertas. Nesse contexto, o uso da Inteligência ainda busca amenizar a ansiedade dos gestores (HEINRICH; LIM, 2008).

Clerc (1997, p. 305) defende que o objetivo da IC é *“fornecer aos decisores de empresas (...) o conhecimento para compreender o seu ambiente e ajustar, de forma adequada, as suas estratégias individuais ou coletivas”*. Ela busca a compreensão dos efeitos derivados do ambiente de negócios e seus potenciais impactos sobre a competitividade atual e futura de uma organização (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

Conforme Sreenivasan (1998), reunir informações sobre os rivais pode ser uma chave para o sucesso das empresas. Degent (1986) recomenda as unidades de IC focalizarem sua atenção particularmente em: competidores, clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos. Esse monitoramento visa melhorar o posicionamento e o desempenho da empresa no mercado (COMBS; MOORHEAD, 1992; RAMOS; MORETI, 2008). Para Fleisher e Wright (2010) também é escopo da área, identificar as ameaças e oportunidades criadas no ambiente competitivo.

É objetivo da Inteligência Competitiva colaborar com o processo decisório (CLERC, 1997; GOMES; BRAGA, 2004). De acordo com Marcial, Costa e Curvello (2002, p. 25) *“o principal objetivo da Inteligência Competitiva é produzir informação para auxiliar na tomada de decisão”*. Degent (1986) adiciona que esta intenção tende a tornar as resoluções da empresa menos arriscadas e mais lucrativas. Gomes e Braga (2004) completam que o suporte à decisão pode ser realizado tanto no nível tático quanto no estratégico.

Para Herring (1996b), é meta de IC apoiar o processo de planejamento estratégico. Ela ajuda “*a definir as estratégias de influência que irão apoiar ações*” (CLERC, 1997, p. 306). Cleland e King (1975) consideram os responsáveis pelo planejamento estratégico como clientes das unidades Inteligência Competitiva. Ou seja, os produtos de inteligência têm a intenção de orientar os tomadores de decisão a desenvolverem estratégias mais competitivas, uma vez que eles “*precisam de fluxos pontuais de análises precisas e completas para auxiliá-los a formular e guiar a implementação da estratégia*” (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

Prever o futuro é outro propósito da IC (SANDMAN, 2002a). Ela produz análises sobre as mudanças no ambiente corporativo, as possíveis implicações para a organização e os cenários futuros (FLEISHER; WRIGHT, 2010). Explicam Fernandez e Lana (2008, p. 155): “*É importante observar que o objetivo da IC não é procurar tendências, mas sim levar a capacidade de prever, o que virá a ser uma tendência em um futuro próximo*”. Fuld (2007) compara a função com o criar uma pintura pontilhada, isto é, a intenção da Inteligência não é elaborar uma imagem perfeita e totalmente definida, e sim uma visão representativa da realidade.

Fleisher e Wright (2010) explicam que a produção de inferências sobre o futuro pode reduzir significativamente os riscos incontrolláveis ou percebidos. Kolb *et al.* (2002, p.268) reforçam tal ideia, ao ensinar que:

“Os profissionais de IC precisam ser fluentes na linguagem da organização e capazes de interpretar para os seus integrantes o que acontece fora de seus limites. Eles são na verdade tradutores. Prevêem e descobrem (ou deduzem) fatos que não são imediatamente óbvios – embora não seja sua obrigação conseguir respostas exatas até a décima casa decimal. O trabalho do profissional de IC é proporcionar insights (idéias) – mostrar por que determinados fatos em desenvolvimento fora do âmbito da organização são importantes e convencer a administração a passar a tomar decisões levando em conta fatores diferentes dos de sempre. É exatamente o insight que diminui o risco inerente à escolha de estratégias competitivas para uma organização. Quando, adequadamente, implementada – como um processo, uma maneira de pensar e não simplesmente como uma atividade de coleta de dados -, a IC ajuda os executivos a administrarem os riscos”.

Apesar da convergência sobre os objetivos básicos da atividade – a redução da incerteza e do risco, o monitoramento do ambiente competitivo, o suporte ao processo decisório, o

apoio ao planejamento estratégico e a previsão do futuro – observam-se pequenas variações em suas perspectivas. Para ilustrar esta variante, o QUADRO 3, adaptado pelo autor, elenca os objetivos de IC segundo Cleland e King (1975), Combs e Moorhead (1992) e Herring (1996b).

QUADRO 3: Levantamento dos objetivos de Inteligência Competitiva

Cleland e King (1975)	Combs e Moorhead (1992)	Herring (1996b)
<ul style="list-style-type: none"> ● Garantir a disponibilidade de informações claras e confiáveis sobre as capacidades e escolhas dos principais concorrentes. ● Determinar a maneira como as ações dos principais concorrentes podem afetar os interesses atuais da organização. ● Monitorar continuamente e fornecer informações claras e confiáveis sobre situações e contingências no mercado que podem impactar os interesses da organização. ● Manter informações claras e confiáveis sobre os ambientes – político, econômico, legal, social e tecnológico – que afetam a posição competitiva da organização; ● Alcançar a eficiência e eliminar a duplicação desnecessária de esforços na coleta, análise e disseminação de Inteligência Competitiva para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Detectar as ameaças competitivas. ● Eliminar ou amenizar os efeitos das surpresas. ● Reforçar a vantagem competitiva mediante a redução do tempo de reação. ● Identificar novas oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evitar surpresas para a organização mediante a produção de alertas. ● Suportar o processo de tomada de decisão. ● Avaliar o planejamento estratégico e o desenvolvimento dos concorrentes. ● Produzir análises de inteligência para apoiar o planejamento e o desenvolvimento da estratégia. ● Integrar, como parte fundamental, o processo de coleta e comunicação de IC.

Fonte: Adaptado pelo autor de Cleland e King (1975), Combs e Moorhead (1992) e Herring (1996b).

Para atingir seus objetivos, foi essencial à Inteligência estruturar um processo produtivo capaz de nortear suas atividades e procedimentos para criação de informações acionáveis aos tomadores de decisão.

2.3. O ciclo de Inteligência Competitiva

O ciclo de inteligência é um dos modelos mentais básicos para os profissionais de IC (GANESH; MIREE; PRESCOTT, 2003). O número de etapas que compõem esse processo varia conforme as abordagens. Contudo, em sua essência, a estrutura permanece similar,

pois as diferenças entre elas refletem mais o detalhamento do modelo do que a inclusão (ou exclusão) de uma atividade no processo.

A definição clássica do ciclo de IC, representada na FIG. 1, divide a atividade em quatro etapas sequenciais e consecutivas: a identificação das necessidades de Inteligência, a coleta de informações, a análise dos dados e a disseminação dos produtos para os usuários (MILLER, 2002).

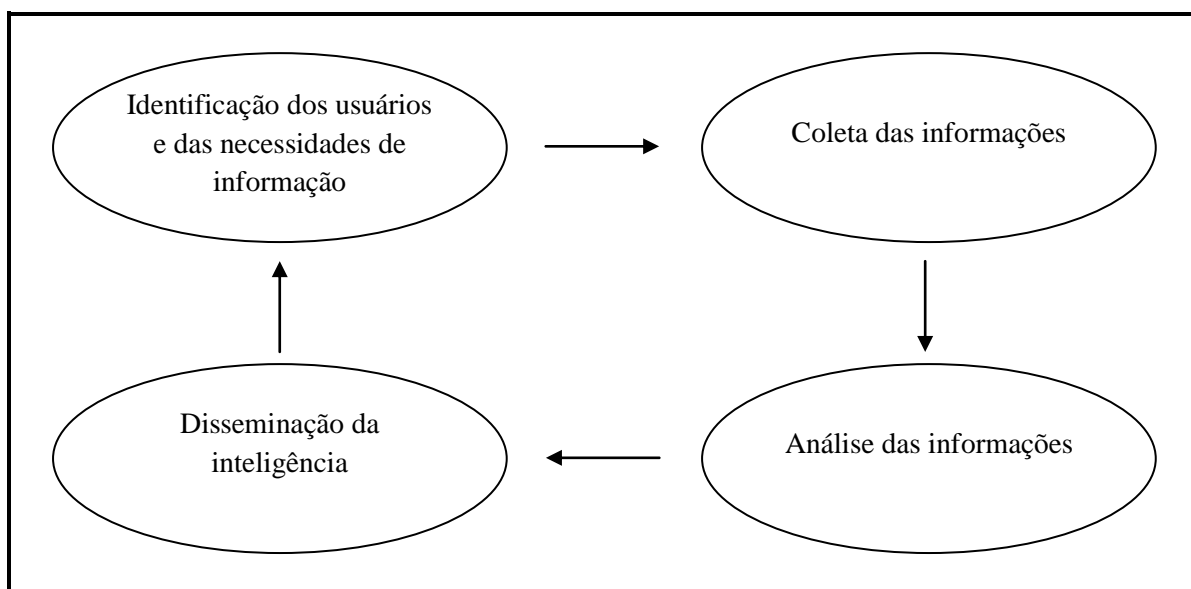


FIGURA 1: Ciclo Clássico de Inteligência Competitiva

Fonte: Miller (2002).

Dentre as variações deste modelo, Gomes e Braga (2004) incluem uma fase de avaliação após a difusão dos produtos de Inteligência aos decisores. Por sua vez, Gilad (2004) define as cinco etapas de IC como coleta, avaliação, armazenamento, análise e disseminação. Nesta proposta, a identificação de necessidades não integra o ciclo de IC. Por sua vez, Shaker e Gembicki (1999) corroboram a idéia ao compor o processo com apenas três atividades: coleta, análise e disseminação. Bouthillier e Shearer (2003) detalham o processo nas seguintes etapas: identificação de necessidades, aquisição, organização, armazenamento e recuperação, análise, produção de relatórios e divulgação. Na tentativa de completar o ciclo tradicional, Degent (1986) adiciona as fases de utilização e de realimentação. Comai e Millán (2006) incluem ainda o processo de avaliação – *feedback* –

como uma etapa-chave da atividade de IC que interage diretamente com todas as demais fases. O sistema criado por Cleland e King (1975) ilustra tal proposta (FIG. 2).

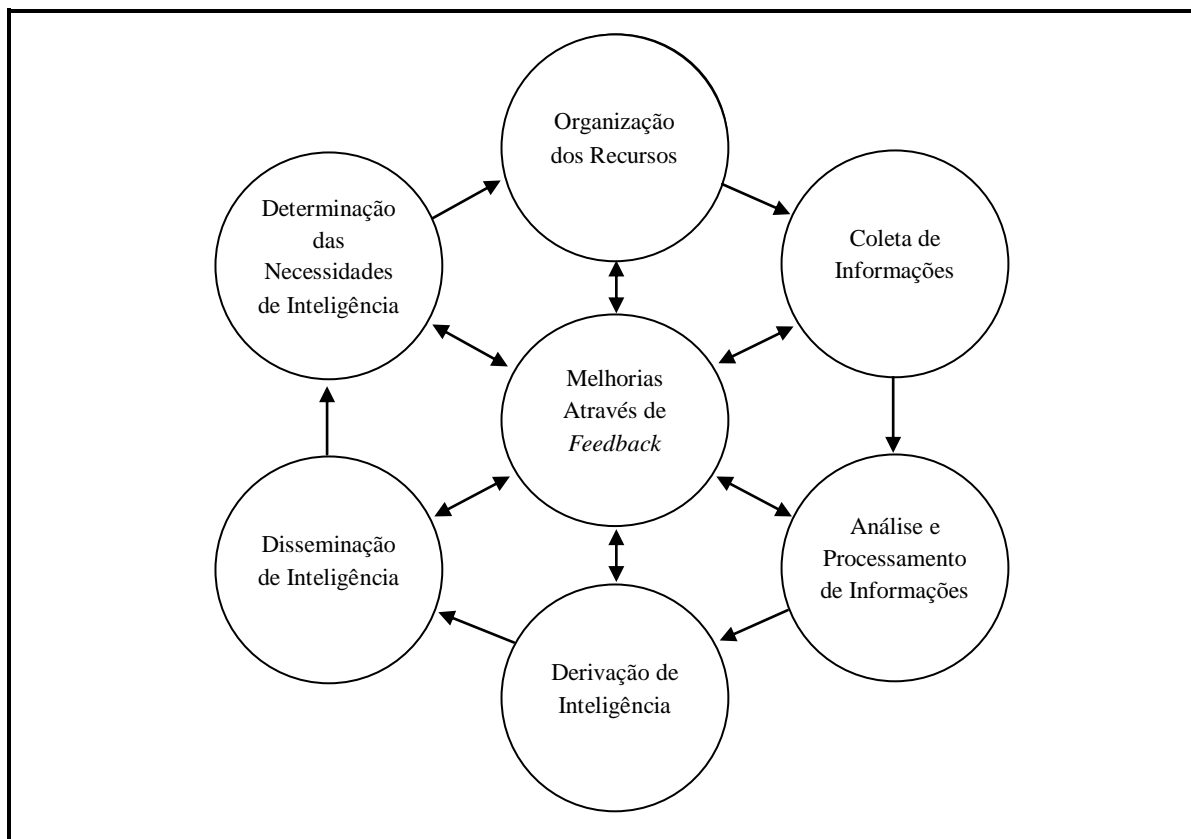


FIGURA 2: Ciclo do Sistema de Inteligência Competitiva

Fonte: Cleland e King (1975).

Apesar das variações de nomenclatura e de quantidade de etapas, as definições pouco diferem. Portanto, ao considerar a definição clássica composta por quatro etapas distintas e consecutivas, torna-se necessário entender as particularidades de cada fase.

A identificação de necessidades da organização seleciona as principais variáveis que demandam monitoramento e análise dos profissionais de Inteligência (MILLER, 2002). Ensinam Combs e Moorhead (1992, p.50), sobre a importância de se entender adequadamente as necessidades de Inteligência:

“Em todos os casos, a chave para o sucesso em inteligência competitiva está em dar ao tomador de decisão, a informação de

que ele ou ela precisa. Caso contrário, o processo é inútil, o esforço é desperdiçado. A fim de atender as necessidades do tomador de decisão, o profissional CI deve fazer tudo o possível para entender claramente quais são essas necessidades”.

Em geral, para executar este levantamento de informações são realizadas entrevistas com os usuários-chave dentro da organização. Os objetivos são entender quais as perspectivas a serem analisadas e alinhar as expectativas dos clientes internos quanto aos produtos de IC. Clerc (1997) alerta que os requisitos de IC devem ser compatíveis com os planos estratégicos da empresa e desta sinergia surgem os fatores que direcionam o processo de coleta. Explicam Gomes e Braga (2004, p.53), *“a partir dessa identificação é possível determinar as informações que deverão ser coletadas e analisadas sob a ótica da estratégia da empresa, de modo a auxiliar a tomada de decisão”*.

Todavia, Sandman (2002a) alerta sobre a importância de não aceitar solicitações genéricas porque elas inviabilizam a atividade de IC. O autor argumenta que, quando as respostas dos usuários forem genéricas, o analista deve retornar a solicitação a eles até se estabelecer a finalidade assertiva de Inteligência. Com intuito de aprimorar o processo de identificação das necessidades de informação, Gomes e Braga (2004) sugerem responder sete questões básicas para levantamento dos tópicos chave de Inteligência:

- O que é preciso saber?
- O que já sabe?
- Porque se precisar saber disso?
- Quando é que se precisa saber disso?
- O que será feito com a ‘inteligência’ gerada?
- Quanto custará obtê-la?
- Quanto custaria não obtê-la?

Identificadas adequadamente as necessidades de Inteligência da empresa, a etapa seguinte é a coleta. A coleta consiste na obtenção de dados junto às fontes de informação, conforme as demandas e os processos definidos (DEGENT, 1986). Para Fuld (1995), a tarefa transforma dados brutos em informações viáveis. Combs e Moorhead (1992, p.80)

completam que “o potencial para fazer conexões entre diferentes itens de informação pode ser aperfeiçoado simplesmente pela formação e reorganizando as peças”.

As informações coletadas por analistas de IC são de natureza pública; isto não significa que elas estejam necessariamente publicadas (GOMES; BRAGA, 2004). Segundo Marcial e Costa (2001), estes dados podem ser obtidos em fontes presentes no macroambiente e internamente na empresa. Ensinam Gomes e Braga (2004, p. 61-62):

“As fontes de informação que serão utilizadas pelo Sistema de Inteligência Competitiva não são permanentes, isto é, elas mudam de acordo com a questão e são classificadas sob os seguintes aspectos: origem (interna ou externa à instituição); conteúdo (fontes primárias – são aquelas que disponibilizam fatos inalterados vindos diretamente das fontes. (...) fontes secundárias – são aquelas que disponibilizam fatos já alterados que foram gerados a partir de idéias que são obtidas das fontes primárias. (...); estrutura (fontes formais ou textuais – são aquelas que possuem informações estruturadas (...). fontes informais – são aquelas que possuem informações não-estruturadas e geralmente externas às organizações (...); nível de confiabilidade (alto risco – são aquelas fontes que não são confiáveis, mas que devem ser monitoradas / confiança subjetiva – são aquelas que podem disponibilizar informações confiáveis em alguns momentos e em outros não, mas também devem ser monitoradas / altamente confiável – são aquelas que disponibilizam informações confiáveis e devem ser monitoradas o tempo todo / vigilância – identificar qual o tipo de vigilância essa fonte vai estar vinculada).”

Kahaner (1997) lista como de fontes primárias, os relatórios anuais e financeiros, as falas, os documentos governamentais, as entrevistas ao vivo e as observações pessoais; e como fontes secundárias, os jornais, os livros, as revistas, os programas gravados e os relatórios de analistas. Hohhof (2002) sugere muito cuidado ao balancear o tempo e recursos gastos na obtenção de informações externas impressas e de fontes individuais internas e externas. Enquanto a primeira está disponível abundantemente e aparentemente “de graça” por meio da Internet, a informação pessoal é exclusiva e mais atualizada, o que fornece ao analista de IC maior valor agregado (HOHHOF, 2002).

Em geral, o maior volume de dados coletados surge de bases secundárias – cada vez mais abundantes e confiáveis. Mesmo em menor quantidade, as fontes primárias são essenciais à Inteligência, pois são elas que respondem pelas informações não-estruturadas, pouco divulgadas e que, frequentemente, detém o maior valor para o negócio. Ramos e Moreti (2008, p.11) defendem as fontes primárias como “*primordiais para a IC e ricas em*

informações que favorecem a criação do conhecimento sobre mercado, concorrência e geração da inovação, porque ‘ouvem’ os principais stakeholders da empresa”.

Sandman (2002b) ressalta que o foco deve ser a obtenção de dados não publicados que não sejam considerados sigilosos pelos detentores da informação. Diante da potencial dificuldade em obter dados publicáveis de fontes externas, Hohhof (2002, p.161) ressalta a importância do uso de fontes internas – em geral mais acessíveis – ao dizer que “*embora a atividade de coleta de informação para inteligência tenha seu foco inicial em informações impressas geradas externamente, não deixa de ser extraordinária a montanha de informações sobre o ambiente externo que existe na sua própria organização*”. Nesse sentido, Gomes e Braga (2004) propõem a realização de uma auditoria informacional em que são mapeadas e identificadas as fontes de informações espalhadas pela empresa para que elas sejam consultadas rapidamente, quando necessário.

O uso adequado e integrado de fontes primárias e secundárias também permite a validação das informações. Para Combs e Moorhead (1992), a obtenção de fatos de uma única fonte induz a rumores e afasta a confiabilidade da coleta. Confirmar os dados com duas ou mais fontes é o processo mais indicado para atribuir valor a um novo fato. Nesta fase, ainda se realiza o tratamento das informações para torná-las customizadas à necessidade da empresa. Se os dados não estão formatados para o uso, dificilmente se obterão os resultados esperados nas análises.

A etapa de análise é quando se constroem os produtos de IC. Em essência, o que se pretende nesta fase é converter e correlacionar informações aparentemente distintas e desconexas em conhecimentos significativos e úteis aos tomadores de decisão (COMBS; MOORHEAD, 1992; FULD, 1995; CLERC, 1997). Gomes e Braga (2004, p.67) ensinam:

“Esta etapa deveria ser denominada ‘gerador de inteligência’. Nesse ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. A análise é um resumo ou síntese na qual são apresentadas conclusões sobre o assunto que está sendo pesquisado.”

Miller (2002) considera o processo de análise como o elo entre a matéria-prima (dados) e o produto de valor agregado (inteligência). Na atividade, a atribuição de significado cumpre um papel fundamental. Afirmam Combs e Moorhead (1992, p.53): “*a melhor técnica de análise é a mais simples: coletar informações relevantes, absorvê-las e considerar suas*

implicações até que façam sentido. O objetivo é inferir, não informar. A informação não tem vida, a menos que ela signifique alguma coisa”.

Assim, os profissionais de IC procuram identificar, nos dados, os padrões e as tendências existentes até se obterem *insights* exclusivos e relações ainda não observadas entre os dados (MILLER, 2002). Neste processo, Degent (1996) argumenta que, além de avaliar os dados conforme sua relevância, confiabilidade e precisão, é preciso interpretá-los. Interpretação é a atividade de *“a agregação e correlação de dados obtidos na procura de padrões que possam ser transformados em informações gerenciais”* (DEGENT, 1996, p. 82). Gomes e Braga (2004) completam que, para uma análise efetiva, é essencial ter foco: não se deve perdê-lo, nem mesmo frente informações aparentemente importantes, mas pouco aderentes ao seu objetivo final.

Ao alinhar os dados tratados à perspectiva organizacional, cria-se um conhecimento único, qualificado sob a ótica do negócio e que os concorrentes não possuem. Eis o grande poder transformador da Inteligência Competitiva: criar instrumentos singulares de suporte à decisão com potencial de transformar o mercado a seu favor. Gomes e Braga (2004, p.67) ressaltam a importância da execução eficiente das etapas anteriores para que o resultado da análise seja positivo:

“A análise deve recair sobre a inteligência de que você precisará para tomar as decisões estratégicas. E aqui nós voltamos a ressaltar a importância da primeira etapa de nosso sistema quando as necessidades de informação são definidas, isto é, o tomador de decisão precisa passar para o analista da forma mais completa que puder as questões relevantes que devem ser respondidas para apoiar a tomada de decisão.”

A disseminação é a quarta etapa, quando os produtos de Inteligência Competitiva são disponibilizados aos usuários. Informações comunicadas de forma precisa colaboram com a tomada de decisões oportunas, com a formulação de novas necessidades e com a escolha sobre novos planos estratégicos (CLERC, 1997). Gomes e Braga (2004, p.77) identificam duas categorias para divulgação dos resultados de Inteligência:

“Duas formas de disseminação são consideradas: disseminação focada, que acontece quando um determinado usuário ou grupo de usuários solicita um tipo de informação específica; e a disseminação geral, que acontece quando a inteligência é disseminada para toda a empresa sem um usuário específico.”

Além da necessidade de publicar os conhecimentos para as pessoas certas na organização, o *timing* é fundamental (COMBS; MOORHEAD, 1992). Ele reflete a sinergia entre pontualidade e disponibilidade dos dados aos decisores. Ocorre que a maioria dos produtos de Inteligência é bastante perecível, eles devem ser ‘consumidos’ o quanto antes para que seu amadurecimento não ultrapasse o prazo e ele não perca seu valor.

Adicionalmente à pontualidade, Combs e Moorhead (1992) listam ainda três outros princípios que tornam a disseminação tão importante quanto às demais etapas do ciclo: (i) a comunicação dos produtos de IC tem que ser de fácil leitura, compreensão e aplicação; (ii) precisa atingir alguém que possa usá-lo; (iii) e deve transmitir um padrão de profissionalismo, ser confiável. Os autores destacam que “*não importa quão boa seja a análise (...), salvo se o assunto é comunicado àqueles que precisam saber, a tarefa é inútil*” (COMBS; MOORHEAD, 1992, p.9).

Degent (1986) recomenda mais três diretrizes básicas na disseminação: a canalização das informações necessárias para cada tomador de decisão; a racionalização das informações (eliminação de tudo que não for relevante); e a coleta e transmissão das informações em momento oportuno, de acordo com sua urgência. Gomes e Braga (2004) adicionam a atenção ao formato dos produtos de Inteligência, que devem ser elaborados conforme a necessidade dos usuários.

Portanto, estar no lugar certo, na hora certa e com a pessoa certa é um dos princípios fundamentais dos serviços de IC. Somente assim, quando as quatro etapas do ciclo ocorrerem de forma adequada, é que os produtos de inteligência alcançarão com alto valor agregado, seus usuários.

2.4. Os produtos de Inteligência Competitiva

Os produtos de Inteligência Competitiva visam o suporte às decisões dos níveis estratégico e tático de uma empresa (GOMES; BRAGA, 2004). Seu formato e sua utilidade variam conforme as necessidades dos usuários e o grau de informação e análise contido em cada material (RAMOS; MORETI, 2008). Suas funcionalidades podem cumprir as simples funções de compilação de dados e informações até a construção dos mais complexos cenários e tendências.

Fuld (2007) argumenta que a Inteligência deve ser customizada, capaz de orientar o modo como a organização toma suas decisões. Ganesh, Miree e Prescott (2003, p.5) explicam que *“muito da IC é específico e associado ao contexto organizacional. Os produtos e serviços de IC são ricos em conteúdo informativo e repletos de nuances e interpretações que são específicos para a organização”*.

Para McGonagle e Vella (2002), a análise das informações é a etapa mais importante e crítica no processo de criação dos produtos de Inteligência. Isto porque é nela que ocorre o beneficiamento das informações, quando se relacionam os dados à realidade monitorada pela empresa e se elaboram os *insights* sobre algum aspecto do ambiente de negócios. Fleisher (2001) completa que é durante a etapa de análise que os profissionais de IC classificam os potenciais impactos das tendências identificadas, mensuram as oportunidades e ameaças mercadológicas e confrontam as forças e os pontos vulneráveis da organização dentro de sua indústria.

Para fabricar produtos, repletos de conhecimentos acionáveis à organização, a Inteligência Competitiva faz uso de ferramentas de análise competitiva desenvolvida por especialistas em estratégia organizacional. Explicam Gomes e Braga (2004, p.67-68):

“A literatura aponta para inúmeras metodologias que podem ser usadas para auxiliar na análise da informação. É importante que as pessoas envolvidas nessa etapa sejam, além de conhecedoras, usuárias frequentes das metodologias de análise existentes.

Essas metodologias devem ser usadas de acordo com o tipo de questão a ser respondida. (...)”

As Cinco Forças de Porter, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise SWOT (sigla em inglês das iniciais de **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats) ou FOFA (sigla em português das iniciais de **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças), o *Benchmarking*, a Cadeia de Valor, a Análise Comparativa e a Construção de Cenários são exemplos de ferramentas utilizadas para construção dos produtos de IC (GOMES; BRAGA, 2004). Na composição dos documentos de Inteligência, os instrumentos analíticos podem ser usados em conjunto ou isoladamente. O que determina como empregá-los é a informação que se pretende obter. Para construir estes materiais, Fleisher e Bensoussan (2003) propõe vinte e quatro metodologias de análise, apresentadas no QUADRO 4.

QUADRO 4: Metodologias de análise aplicadas à Inteligência Competitiva

TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz BCG. ● Matriz GE. ● Modelo das Cinco Forças de Porter ● Análise de Grupos Estratégicos ● Análise SWOT. ● Análise da Cadeia de valor.
ANÁLISE COMPETITIVA E DO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Pontos-Cegos (<i>Blindspots</i>). ● Análise dos competidores. ● Análise de Segmentação de Clientes. ● Análise de Valor do Cliente. ● Capacidade Funcional e Análise de Recursos. ● Perfil de Gestão (Myers Briggs).
ANÁLISE DO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> ● Análise PEST. ● Análise de Questões. ● Cenários Prospectivos. ● Análise de <i>Stakeholders</i>.
ANÁLISE EVOLUCIONÁRIA
<ul style="list-style-type: none"> ● Análise de Curva de Experiência. ● Análise de Vetor de Crescimento. ● Análise de Patentes. ● Análise de Ciclo de Vida de Produtos. ● Curva-S.
ANÁLISE FINANCEIRA
<ul style="list-style-type: none"> ● Análise das Demonstrações Contábeis. ● Programação Estratégica de Fundos. ● Análise da Taxa de Crescimento Sustentável.

Fonte: Fleisher e Bensoussan (2003).

Frente a tantos métodos de análise do mercado e da própria realidade interna das empresas, surgem inúmeras formas de combinar as ferramentas para criação de produtos relevantes à organização, realmente capazes de reduzir as incertezas na tomada de decisão e na ação estratégica.

Vedder *et al.* (1999) defendem que o produto da Inteligência deve ser a informação que possibilitará à empresa prever, com um grau de certeza, o comportamento dos competidores, dos fatores ambientais e da estrutura do mercado como um todo. Segundo

Degent (1986), é preciso atenção aos sete critérios para utilização das informações na elaboração dos produtos de IC, conforme detalhado no QUADRO 5.

Portanto, os produtos de Inteligência Competitiva variam da simplicidade de um alerta antecipado à complexa construção de cenários prospectivos. A seleção do formato e das características dos produtos depende da necessidade dos usuários (GOMES; BRAGA, 2004). Diante da variedade de análises e da elevada expectativa sobre os resultados da função de IC, é essencial vislumbrar e garantir a integridade e a acionabilidade das informações críticas fornecidas pela atividade. Somente assim, a Inteligência Competitiva pode cumprir plenamente sua função organizacional.

QUADRO 5: Critérios para uso das informações durante a construção dos produtos de IC

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Objetividade	Todas as informações devem ser distribuídas objetivamente, sem parcialidade, para todos os principais executivos da empresa.
Efetividade	As informações devem ser adaptadas à capacidade de cada executivo.
Clareza	As informações devem ser transmitidas de forma clara, sem jargões profissionais, ou frases rebuscadas.
Rapidez	As informações devem ser transmitidas com rapidez, para poderem ser usadas em tempo hábil, de acordo com a sua urgência para cada executivo.
Direção	As informações devem ser distribuídas segundo as necessidades e prioridades específicas de cada executivo e da empresa, de acordo com sua relevância para estes executivos e para a empresa.
Brevidade	As informações devem ser resumidas, transmitindo-se somente a essência de relatórios, artigos especializados e livros, indicando as fontes para mais detalhes.
Atualidade	As informações não devem ser transmitidas caso se fará desatualizadas ou irrelevantes para os executivos e a empresa.

Fonte: Degent (1986).

2.5. Os atributos da Inteligência Competitiva

Sawka (2002, p. 74) ensina que “*os departamentos de inteligência, como outras equipes corporativas, apresentam uma variedade de requisitos que precisam ser preenchidos, pois só assim a inteligência irá produzir os esperados dividendos para a organização*”.

Miller (2002) tipifica os atributos fundamentais para a atividade de IC em três classes: os valores culturais, os fatores estruturais e os elementos comportamentais. Os fatores culturais referem-se à predisposição ao compartilhamento de informações, ao empenho dos gestores em colher e avaliar assertivamente o auxílio dos funcionários, à capacidade da empresa em adaptar-se às transformações do mercado e a dedicação dos profissionais em ajustar os processos organizacionais ao desenvolvimento da Inteligência (MILLER, 2002).

Para Gilad (2011), o hábito dos gerentes em coletar informações do mercado é essencial. Ele defende que os gestores, mesmo inexperientes, podem ser capacitados para captarem informações da concorrência e do ambiente mercadológico. Tal iniciativa favorece a criação de vantagem competitiva para a empresa. Neste contexto, Clerc (1997) enfatiza a necessidade da criação de uma cultura coletiva que favoreça a troca e a partilha de informações e conhecimentos. Reforçam Gomes e Braga (2004, p.131):

“O trabalho de monitoração não fica apenas a cargo de uma só pessoa; ele deve ser um esforço corporativo. As informações que você precisa muitas vezes estão espalhadas pela empresa, por isso há necessidade de colaboração das diversas unidades da organização na contribuição regular das informações”.

Quanto aos fatores estruturais, Miller (2002) lista os seguintes atributos: a naturalidade da interação entre os gestores e a unidade de IC, o posicionamento da Inteligência próxima aos tomadores de decisão e o uso eficiente das tecnologias de comunicação.

Yong (2005) enfatiza tal importância ao reforçar a necessidade de mobilizar ações e recursos em departamentos como Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia e Marketing, a fim de garantir a execução plena das atividades de IC. Para isso, é essencial conquistar a confiança das fontes de informação e dos usuários de Inteligência nas organizações (RAMOS; MORETI, 2008).

Os mecanismos para sustentar a coleta e o compartilhamento do conhecimento e os destinados a recompensar quem ajuda e a punir quem atrapalha o processo, são exemplos de atributos comportamentais (MILLER, 2002). Sobre o Sistema de Inteligência Competitiva, Gomes e Braga (2004, p. 86) explicam que *“todos os profissionais envolvidos devem conhecer o negócio da organização para facilitar a análise das informações coletadas e viabilizar a preparação do produto final”.*

Adicionalmente aos fatores culturais, aos elementos estruturais e às variáveis comportamentais, existem dois requisitos fundamentais para a construção dos produtos de Inteligência Competitiva e para sua plena execução: a Acionabilidade e a Integridade.

2.5.1. Acionabilidade

A Inteligência Competitiva deve orientar seus usuários sobre as ações a serem tomadas e ainda prover indicadores sobre estas decisões recomendadas (CLELAND; KING, 1975). Se ela não produz conhecimentos que possibilitem a ação oportuna, sua utilidade se limita em alto grau. Portanto, a Acionabilidade consiste no atributo que permite aos produtos de Inteligência serem efetivamente utilizados pelos tomadores de decisão. Para desenvolver tal característica é preciso que os produtos de IC atendam certos fatores determinantes de seu sucesso. Um dos modelos propostos para avaliar o ferramental analítico dos produtos de IC é o sistema FAROUT.

Segundo Fleisher e Bensoussan (2003), o sistema FAROUT (sigla, em inglês, composta pelas iniciais dos atributos *Future Orientation*, *Accuracy*, *Resource Efficiency*, *Objectivity*, *Usefulness* e *Timeliness*) baseia-se na premissa de que, para transformar a análise em Inteligência acionável e útil aos tomadores de decisão, é preciso que os produtos tenham as seguintes características: visão orientada para o futuro, precisão, eficiência de recursos, objetividade, utilidade e oportunidade. O objetivo do sistema é sustentar a escolha das técnicas analíticas mais adequadas para cada necessidade da informação crítica da empresa (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

A visão orientada para o futuro ensina que o passado pode ser um indicador impreciso e perigoso na construção de inferências sobre o porvir. Fleisher e Bensoussan (2003) defendem que esta realidade é ainda mais intensa se o presente ou o futuro tem pouco em comum com o passado, como acontece cada vez mais no mercado. Ou seja, a capacidade de antever movimentos futuros não é desenvolvida ao observar exclusivamente os dados historicamente orientados. A IC deve ser prospectiva: analisar ampla e profundamente o futuro – indeterminado e incerto – e se dispor a correr riscos por ser preditiva e inventiva (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

Para Fleisher e Bensoussan (2003), a precisão deve desenvolver análises que visem elevado grau de assertividade. Ramos e Moreti (2008) ensinam que garantir a veracidade e qualidade das informações impacta diretamente a eficácia do processo de Inteligência Competitiva. Níveis elevados de precisão são difíceis de alcançar sob várias condições, como quando: os dados vêm de apenas uma fonte; as informações não são validadas; os dados precisam ser convertidos de um modo pelo qual não foram originalmente concebidos; e as informações partem de fontes repletas de viés (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). Ressalta-se ainda a escolha recorrente entre precisão e velocidade. Segundo Fleisher e Wright (2010), os analistas de Inteligência devem perseguir um nível razoável de precisão sem desperdiçar mais tempo do que o necessário para produzir recomendações e análises.

Fuld (2007) adverte que a velocidade e a precisão são fatores críticos de sucesso da IC. Nos casos de urgência, para não perder a utilidade, Cleland e King (1975) sustentam que os produtos podem ser disseminados aos tomadores de decisão sem análises mais profundas. Tais orientações enfatizam a importância da oportunidade na construção da Aciabilidade nos produtos de Inteligência.

A oportunidade refere-se ao risco existente no tempo gasto pelo o analista para realização de uma demanda (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). O prolongamento excessivo de uma análise ou coleta de dados pode dificultar em alto grau o uso da Inteligência Competitiva na empresa. Fleisher e Bensoussan (2003) explicam que grande parte dos dados do mercado e da concorrência tem uma vida útil limitada, especialmente quando a tomada de decisão ocorre em ambientes dinâmicos, hipercompetitivos, e turbulentos. As informações perdem o seu valor quando mais tempo elas persistem excluídas das decisões que orientam a ação organizacional.

A vida útil dos *insights* é muito curta. Pouco tempo o separa de tornarem-se numa informação comum. “*Esperar é dar aos outros a chance de realizar a mesma oportunidade*” (FULD, 2007, p.172). Tzu (1997, p.70) reforça tal ideia ao garantir que “*a rapidez é a essência da guerra*”. Nota-se que certos métodos podem fornecer a Inteligência requerida, mas levam muito tempo para serem feitos. Por outro lado, outras metodologias de análise exigem menos tempo, mas não entregam atributos necessários como a precisão, a utilidade, a objetividade e a eficiência dos recursos (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). Dessa forma, é possível perder facilmente a oportunidade de surpreender o mercado. Fuld

(2007) defende, com frequência, a tomada de decisão quando a imagem ainda é menos que a perfeita. Assim, Fleisher e Bensoussan (2003) concluem que a análise valiosa é aquela que dá o tempo suficiente para a empresa implementar o curso de ação recomendado pela análise.

Outro fator essencial no modelo FAROUT é a eficiência dos recursos. Segundo Fleisher e Bensoussan (2003) para que a análise seja feita de forma eficiente, os dados precisam vir de fontes mais baratas do que o valor necessário para produzir seus resultados e não devem demorar muito tempo para serem coletadas, a fim de que não se tornem obsoletas ante o prazo demandado para a tomada de decisão. Neste contexto, Ramos e Moreti (2008) recomendam a adoção de três ações cujo impacto afeta diretamente a eficácia do processo de IC: utilizar redes humanas – interna e externa – de Inteligência Competitiva, acessar intensamente fontes primárias e adotar soluções de Tecnologia da Informação para aproximar as pessoas e as unidades de negócio.

Quando os dados provêm de fontes primárias, em geral, eles alteram o nível de rigor analítico (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). Informações primárias requerem maior habilidade e compreensão para extrair o que é realmente necessário. Além disso, Fleisher e Bensoussan (2003) afirmam que muitos bancos de dados com informações secundárias podem gerar precisão e oportunidade, mas poucos colaboram quanto à visão orientada para o futuro, e ainda tendem a custar muito caro.

Já a objetividade refere-se à presença de vieses no perfil dos analistas ou das organizações (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). Muitas análises são constantemente influenciadas por vieses cognitivos ou sociais, desde a construção das hipóteses até o pensamento predominante de um grupo na abordagem dos riscos ou incertezas. Para minimizar a natureza destrutiva dos vieses, Fleisher e Bensoussan (2003) propõem analisar os dados ou informações sob uma abordagem racional e sistemática. Isto é, quanto mais imparciais os produtos de IC menor é o potencial destrutivo de análises enviesadas e de decisões equivocadas tomadas a partir deles.

A utilidade é o sexto fator do modelo FAROUT. Conforme Fleisher e Bensoussan (2003), os produtos de IC considerados valiosos são aqueles que atendem as necessidades de Inteligência do tomador de decisão no contexto do processo decisório. A análise ou inferência efetiva deve ser adequada às responsabilidades do decisor, à realidade

organizacional e ao estilo de comunicação (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003). Assim, comunicar com clareza os resultados está entre as principais preocupações da Inteligência Competitiva (FLEISHER; WRIGHT, 2010). Para Militello *et al.* (2009), os analistas de IC devem buscar comunicar-se com os usuários de forma simples e familiar. Ensina Miller (2002, p.83-84):

“Um profissional de inteligência precisa ter, acima de tudo, uma compreensão geral das estruturas de poder na organização, da cultura corporativa e das inclinações gerais daqueles administradores aos quais deve reportar seus achados. A inclinação para determinado negócio constitui um ativo fundamental neste aspecto, da mesma forma que uma sólida determinação. Como se isto não bastasse, cabe ao profissional da inteligência conhecer a maneira pela qual cada administrador prefere a apresentação de inteligência – se na forma de um resumo executivo ou de um relatório completo e abrangente, como documento impresso ou arquivo eletrônico, se na forma textual ou gráfica, ou, como alguns preferem, em todas as formas acima resumidas”.

Na busca por tornar os produtos de IC úteis e comunicáveis, Ramos e Moreti (2008) listam as seguintes recomendações: estabelecer fluxo eficiente para que as informações fluam rapidamente; adquirir a confiança dos usuários de Inteligência Competitiva; e personalizar as entregas de acordo com os perfis dos usuários de Inteligência. Em suma, é preciso que o analista desenvolva produtos "essenciais de saber" e não os "interessantes de saber" para que atendam ou superem as necessidades do usuário-final (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

A descrição de cada componente do modelo está inclusa no APÊNDICE A. No sistema FAROUT, cada metodologia aplicada a IC é avaliada sobre a ótica de todos os seis fatores. Estes são mensurados através de uma escala numérica que varia de 1 a 5. A definição de cada valor na série é descrito no QUADRO 6 (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

No cotidiano das atividades de Inteligência Competitiva, os produtos são estruturados de forma que a combinação de instrumentos analíticos permita a criação da informação crítica e acionável para os tomadores de decisão. Assim como o sistema FAROUT permite avaliar os métodos analíticos separadamente, admite-se que ele seja capaz de estimar a efetividade dos produtos de IC.

QUADRO 6: Critérios FAROUT para uso das informações em produtos de IC

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Visão orientada para o futuro	O valor 1 identifica que o objeto de análise possui um baixo nível de orientação para o futuro, enquanto a pontuação 5 indica que o objeto é altamente focado no futuro.
Precisão	A classificação 1 indica um baixo nível de precisão para o objeto, enquanto a pontuação 5 indica que o nível de precisão é extremamente elevada.
Eficiência dos recursos	O valor 1 identifica que objeto exige um grande volume de recursos (humanos, financeiros, dados, etc.) e sua eficácia é provavelmente baixa. A pontuação 5 indica que o objeto é altamente eficiente no uso dos recursos e nos resultados.
Objetividade	A classificação de 1 indica que o objeto não é altamente objetivo, em geral, devido à presença dos desvios e mentalidades. Por outro lado, a pontuação de 5 significa elevada objetividade e que o potencial para vieses é minimizado.
Utilidade	A utilidade de um objeto baseia-se na informação estratégica que ele é capaz de proporcionar. Um modelo avaliado em 5 pontos, oferece um alto valor agregado, enquanto um avaliado em 1, proporciona um baixo nível de utilidade.
Oportunidade	A pontuação 5 indica que o objeto precisa de pouco tempo para ser feito, enquanto a classificação 1 significa que o objeto requer uma grande quantidade de tempo para ser ficar completamente pronto.

Fonte: Fleisher e Bensoussan (2003).

Para verificar a aplicabilidade do sistema FAROUT na avaliação dos produtos de Inteligência Competitiva é fundamental a participação dos usuários. É precisamente a avaliação dos tomadores de decisão sobre os atributos que permite à área de IC moldar seus produtos de forma mais aderente e assertiva. Cleland e King (1975, p.22) explica que *“um processo contínuo de avaliação provê as modificações necessárias para melhoria total do processo”*. Ramos e Moreti (2008) completam que, além da relevância no exame dos produtos, para torná-los mais eficazes, é importante envolver os usuários também nas fases de planejamento e na geração dos produtos.

A prerrogativa de aplicar o sistema FAROUT para avaliar a Acionabilidade dos produtos de IC na perspectiva de seus usuários origina o problema em estudo neste projeto. Desvendar a percepção de valor das atividades de IC pelos tomadores de decisão abre a possibilidade de encontrar um mecanismo aderente, capaz de examinar e estimular a produção de Inteligência, cada vez mais útil e acionável para as empresas.

Todavia, não basta a Inteligência Competitiva ser acionável, ela precisa ser íntegra para afastar definitivamente ações de práticas não recomendadas no ambiente corporativo

2.5.2 Integridade

A origem da Inteligência Competitiva, criada a partir das práticas militares e das atividades de espionagem governamental, aproximou sua identidade da falta de ética e da ausência de transparência. Marcial e Costa (2001) atribuem à desinformação sobre as ferramentas de IC a razão pela qual se confunde tanto a prática de inteligência com a espionagem. Combs e Moohead (1992) refutam enfaticamente tal confusão, ao colocar como alicerce da IC, o emprego exclusivo de métodos lícitos e legais para realizar seus objetivos.

Para afastar-se da influência de especulações e de ações de espionagem, é imprescindível que a IC adote a Integridade como fundamento. Ela consiste na capacidade da Inteligência Competitiva apoiar plenamente – de forma ética, transparente e em conformidade com as leis – as demandas de informações e inferências de uma instituição. Ela busca tornar o ciclo de IC sustentável e afastá-la de práticas não recomendáveis, como a espionagem ou a especulação.

Para a ABRAIC (2011), é tênue a linha divisória entre as atividades de IC e de espionagem. Para Rodrigues, Miranda e Crespo (2010, p.59), *“há a necessidade de que os profissionais mantenham atitudes éticas, postando-se ao lado da pesquisa de informações legítima e legal, alijando a espionagem industrial”*. Assim, o que distingue a função de Inteligência nas organizações da espionagem são as práticas legais e éticas utilizadas para obtenção dos dados e dos pedaços de informação (MARCIAL, COSTA & CURVELLO, 2002).

Kalb (2002, p.216) define a conduta antiética como *“aquela que não se enquadra nos padrões da própria profissão, dos colegas, do empregador ou de outro grupo regulamentador”*. Por sua vez, a ética pode ser entendida como o grupo de valores, princípios e virtudes que conduzem as relações humanas (MARCIAL, COSTA; CURVELLO, 2002). Os autores ainda indicam que o debate quanto à ética concentra-se nas decisões de cada indivíduo e, por isso, ela se torna tão importante no trabalho de IC.

Depende dos profissionais que a constroem tornarem a profissão digna e adequada ao ambiente corporativo. Recomendam Pooley e Halligan (2002, p.206):

“Mantenha-se firme em seu senso pessoal de ética; não permita que o sabor do sucesso prejudique sua capacidade de julgamento. Quando alguma coisa parece ilegal, é bem provável que seja realmente ilegal. Se você chegar a argumentar consigo mesmo para justificar um comportamento, certamente está na hora de parar e repensar tudo”.

Aliada ao viés comportamental da ética, está à Legalidade. Estes dois fatores devem permear sempre o processo de coleta de informações sobre o ambiente competitivo e concorrentes (CLELAND; KING; 1975; CLERC, 1997; GOMES; BRAGA, 2004). Para Kalb (2002, p.215), a ilegalidade reflete *“a conduta que configura uma violação da lei”*. Ela estabelece os limites para as atividades dos agentes econômicos no mundo dos negócios. Não respeitar tais limites significa infringir as leis que regem as relações mercadológicas e isto pode desencadear conseqüências civis ou criminais para os profissionais e seus empregadores, além de expor a organização ao risco de imagem (KALB, 2002).

Crane (2005) coloca a busca de informações de caráter particular ou confidencial como um dos principais problemas à ética e a legalidade. Combs e Moorhead (1992) argumentam que maioria das informações necessárias para a atividade de IC é pública e está acessível em canais disponíveis. Clerc (1997) consolida esta posição, ao afirmar que a Inteligência explora somente as fontes publicáveis. Moreira (1999, p.101) afirma ser possível coletar dados sem ferir a ética, desde que:

“esses dados constem de publicidade legal do concorrente, como demonstrações financeiras, (...) sejam divulgados pelo próprio concorrente em veículo de comunicação geral ou setorial (...) sejam entregues à empresa por um cliente, como forma de prova de preço menor, praticado por um concorrente. (...) sejam colhidos, compilados e apresentados por empresas ou instituições idôneas, que realizem pesquisas de mercado e que só façam divulgação dos dados em uma base consolidada”.

Fica clara a orientação para que a execução das atividades não parta de metodologias ilícitas e incorretas de coleta de dados. Conforme Zacharias (1946) e Cook e Cook (2000), 95% das informações que um analista de Inteligência precisa são obtidas por meio de fontes públicas, com o uso de métodos lícitos e éticos.

Com o intuito de evitar problemas futuros sobre o uso éticos e legais das metodologias de IC, Gomes e Braga (2004) sugerem às organizações a criação de um código de ética. De acordo com Marcial, Costa e Curvello (2002, p.25), “o código de ética para a Inteligência Competitiva tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente nas etapas de coleta de dados e pedaços de informação, fase em que há dúvidas quanto ao que é certo ou errado”. Fuld (2007, p.204) sugere que até mesmo uma carta com os dizeres ‘Não farei nada que, se descoberto publicamente, possa prejudicar ou constranger minha empresa de qualquer forma’ estimula a construção de uma conduta ética e legal.

Outro atributo que a Inteligência deve consolidar é a Transparência. Fuld (2007) indica a falta dela como o problema mais significativo ao avaliar a preparação das empresas para a competição. Para Sawka (2002, p. 75) “a Inteligência Competitiva do setor privado foi durante muito tempo prejudicada em razão de uma indevida equiparação com a espionagem industrial”. Isto porque, antes, as unidades de IC eram posicionadas de forma extremamente escondida e misteriosa para o restante da empresa. Hoje, quanto mais visível ela for e quanto mais interação ela tiver com as demais áreas, melhor (SAWKA, 2002). Ocorre que, a maioria das informações necessárias sobre os ambientes, interno e externo, encontra-se dentro do próprio negócio. Assim, o trabalho em rede se torna uma das principais ferramentas da Inteligência (RAMOS; MORETI, 2008). Ela não só ganha em interação com as demais áreas como também consolida o processo de legitimação da função de IC dentro das organizações. Ensina Sawka (2002, p. 75):

“Apesar de tudo aquilo que se diz e se ouve, as unidades de inteligência precisam ser componentes altamente visíveis da estrutura organizacional das corporações. Ao contrário do que ocorre no governo e entre os militares, cujas atividades de inteligência são necessariamente envoltas em mistério e segredo, à inteligência corporativa não compete dar qualquer passo para o encobrimento de suas atividades do dia-a-dia. A inteligência competitiva do setor privado foi durante muito tempo prejudicada em razão de uma indevida equiparação com a espionagem industrial. Toda empresa que pretende acobertar suas funções de inteligência estará tão-somente contribuindo para a continuidade e crescimento das suspeitas de que a inteligência competitiva não é uma função digna. É mais do que claro que as empresas precisam evitar dar a impressão de que não conduzem seus programas de inteligência dentro das normas éticas e legais vigentes; as companhias que não derem visibilidade ao seu setor de inteligência estarão apenas contribuindo para alimentar as velhas especulações sobre o tema”.

É certo que a influência das práticas militares e de espionagem governamental dificultou em alto grau o processo de legitimação da IC nas organizações. A identidade ligada ao mistério, à ausência de ética, à falta de transparência, ao uso de métodos não recomendados, à espionagem econômica e às técnicas militares, tudo isso fez com que a Inteligência tivesse que mudar completamente o seu foco e os atributos que integram seu campo de estudo. Tornou-se primordial defender a Integridade em todas as etapas do seu ciclo, pautadas sempre na Ética, na Legalidade e na Transparência. Essas transformações modificaram a conduta dos profissionais de Inteligência Competitiva nas organizações e resultou numa nova dinâmica dos seus produtos, em que a Acionabilidade e a Integridade da atividade são atributos centrais que a distingue de outras práticas empresariais inadequadas.

Nesse contexto, onde a IC busca fortalecer sua identidade e legitimar sua utilidade no mundo dos negócios, surge a oportunidade de realizar o presente estudo: analisar a associação da integridade e da acionabilidade na geração de produtos de IC.

2.5.2.1. A contra-inteligência

A transformação de dados brutos – aderentes às necessidades de informação dos usuários – em Inteligência acionável cria inúmeras informações durante todo o processo. Portanto, se tais informações constituem um importante ativo para as organizações, é imprescindível protegê-las (KALB, 2002). Nolan e Quinn (2002, p.231) defendem essa idéia ao afirmar:

“O princípio fundamental aqui demonstrado é o de que, se vale a pena realizar operações de inteligência, vale ainda mais protegê-las. O corolário é igualmente verdadeiro: se o produto – o relatório e as constatações – dessas operações de inteligência vale o preço de sua obtenção, é igualmente digno de proteção a qualquer preço.”

Segundo Clerc (1997), do processo de coleta de dados à disseminação, as atividades de IC deixam rastros. A contra-inteligência busca impedir a exposição das fontes de informação, das metodologias analíticas e dos conhecimentos produzidos (NOLAN; QUINN, 2002). Clerc (1997) sugere que cada empresa deve tentar proteger seus próprios recursos e suas informações. Nesse processo, a organização adota contramedidas capazes de neutralizar a intenção dos competidores de conhecerem mais sobre a estratégia, a tática e a operação da

empresa. Nolan e Quinn (2002, p.248) definem contramedidas como “ações que impedem ou reduzem a disponibilidade de informação crítica para um adversário ou concorrente”.

A atividade de proteção do conhecimento organizacional é estruturada em cinco estágios: o primeiro passo é identificar as informações eminentemente críticas; em seguida, se analisa o potencial da ameaça; logo, se verificam as vulnerabilidades no acesso a informação; a quarta etapa refere-se à avaliação efetiva dos riscos; por fim, aplicam-se as contramedidas adequadas para a efetiva salvaguarda (NOLAN; QUINN, 2002).

A tendência é que a contra-inteligência se torne cada vez mais relevante no mundo dos negócios. Um dos motivos é que “a perda de informação confidencial pode representar graves prejuízos para a posição competitiva de uma empresa” (KALB, 2002, p.220). Outro é o acirramento das disputas mercadológicas. Segundo Toffler e Toffler (1993), o cenário será de espionagem econômica cada vez mais intensa. Além disso, os autores ainda sugerem que as empresas serão futuros ninhos de espões (recorda-se que a IC defende o uso restrito de dados publicáveis e rejeita a espionagem e os métodos ilegais e antiéticos).

A não proteção das informações críticas quanto às atividades de Inteligência de empresas concorrentes eleva a exposição ao risco e reduz a perspectiva de manutenção da vantagem competitiva. Para Nolan e Quinn (2002), a adoção de um programa de contra-inteligência resulta em benefícios como: exigência de segurança nas instalações da empresa; garantia de coerência das medidas à natureza mutável do ambiente de ameaça; e a segurança do cumprimento de padrões setoriais necessários para certificar a real adoção das medidas de salvaguarda. Somente através de um efetivo sistema de proteção das informações críticas é possível criar medidas que impeçam a perdas materiais e da propriedade intelectual nas organizações.

3. METODOLOGIA

Esta seção descreve os aspectos metodológicos desta pesquisa, com o intuito de atender aos propósitos do presente estudo. São abordados os tópicos: o modelo analítico, as características da pesquisa, as unidades de análise e observação e os procedimentos de análise dos dados coletados.

3.1. O modelo analítico

Toda modelagem é uma tentativa de reduzir a complexidade da realidade, em um estudo, de modo a torná-la tangível à racionalidade humana. Ensina Lapponi (2003: 1):

“A idealização de um modelo, em geral, surge da detecção de uma oportunidade ou de um problema. Em ambos os casos, há a premência de modelar uma realidade. De uma forma geral e simples, modelagem é a representação de uma determinada realidade por meio de equações matemáticas, premissas, regras e restrições impostas pelas condições da realidade que se tenta reproduzir.”

O modelo elaborado tem o intuito de explicar a associação das dimensões – Acionabilidade e Integridade – para geração plena e efetiva da atividade de IC nas organizações.

A Acionabilidade é o atributo da Inteligência Competitiva que permite aos produtos e serviços desenvolvidos pela função, serem executáveis pelos tomadores de decisão e assim criarem efetivo valor ao negócio. Se as análises e as inferências produzidas pela IC não produzirem conhecimentos que permitam a ação, sua utilidade se limita em alto grau. Para se tornar acionável, a Inteligência precisa apresentar uma série de características que, em conjunto, criem esta capacidade de ação. Um dos modelos mais aderentes e completos para explicar a capacidade de ser acionável é o Sistema FAROUT.

Para Fleisher e Bensoussan (2003), o sistema sugere que, para transformar a análise em Inteligência acionável e útil aos tomadores de decisão, é preciso que os produtos tenham as seguintes características: visão orientada para o futuro, precisão, eficiência de recursos, objetividade, utilidade e oportunidade. O propósito é sustentar a escolha das técnicas

analíticas mais adequadas para cada necessidade de informação crítica da organização e de seus gestores (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003).

Portanto, a informação produzida precisa se tornar um saber incomum, indisponível para os demais agentes econômicos. Essa capacidade de diferenciação e de singularidade torna os produtos e serviços de IC capazes de gerar vantagens competitivas às organizações, desde que sejam, de fato, adotados no processo decisório, na melhoria da exposição ao risco e no posicionamento estratégico. As informações detalhadas sobre os fatores componentes deste sistema estão presentes no Referencial Teórico (item 2.5.1. Acionabilidade) e no APÊNDICE A.

Por sua vez, a Integridade reflete a capacidade da Inteligência Competitiva de apoiar plenamente – de forma ética, transparente e em conformidade com as leis – as demandas de informações e inferências de uma instituição. Ela busca tornar o ciclo de IC sustentável. A Integridade torna as fontes de informações renováveis ao utilizar métodos lícitos de coleta e de análise da informação. O foco é buscar informações publicáveis e não violar o direito a confidencialidade dos competidores e demais agentes do mercado. Conforme, Gomes e Braga (2004), atuar nos limites da lei e criar um código de ética que evite a exposição a riscos de negócio e de imagem faz parte dos valores que compõe a dimensão Integridade. Sua transparência também colabora com o aumento do alcance da IC ao tornar mais evidente para a organização, os objetivos e práticas da Inteligência e assim, aumentar a interação com os demais departamentos da empresa. A transparência cria redes de relacionamentos e tais vínculos criam sistemas de informação capazes de gerar novas informações e dados importantes para antecipação de movimentos futuros do mercado, mapeamento de potenciais incertezas e melhor compreensão do ambiente de negócio e das ações dos concorrentes (FULD, 2007). Como não existe um modelo adaptável a esta realidade, optou-se por juntar as variáveis conforme indicado nos valores levantados no Referencial Teórico.

As duas dimensões são compostas por variáveis causais. O somatório da contribuição individual de cada um dos fatores cria a percepção de Acionabilidade e de Integridade da Inteligência Competitiva. Na dimensão Acionabilidade, os atributos considerados são os seis listados pelo sistema FAROUT: visão de futuro, objetividade, eficiência dos recursos, utilidade, precisão e oportunidade. No caso da Integridade, os elementos são a ética, a legalidade e a transparência.

Frente à importância da Acionabilidade e da Integridade para a Inteligência Competitiva, surgiu a ideia do modelo analítico proposto. Os resultados da associação das dimensões são representados em um gráfico cartesiano, dividido em quatro setores que refletem a intensidade das dimensões, cuja variação oscila de ‘Baixa’ a ‘Alta’, conforme apresentado na FIG. 3.



FIGURA 3: Representação dos eixos das dimensões Acionabilidade x Integridade

O modelo considera que existe a correlação direta e positiva das dimensões em análise com o desempenho pleno das atividades de IC. Ou seja, quanto mais elevada a Acionabilidade e a Integridade dos produtos, processos e serviços de Inteligência Competitiva, maior será a geração de valor das atividades para a empresa. Do contrário, quanto menor a avaliação dos atributos, menos ela se assemelha às práticas de IC.

Ao considerar a representação gráfica da FIG. 9, cada setor foi nomeado de acordo com a associação da intensidade das dimensões em estudo: Especulação (baixa integridade, baixa acionabilidade), Armazenagem (alta integridade, baixa acionabilidade), Espionagem (baixa integridade, alta acionabilidade) e Inteligência (alta integridade, alta acionabilidade).

Quando os resultados de ambas as dimensões são baixos, a atividade se posiciona como Especulação. Para as empresas posicionadas nesta situação, é provável que a Inteligência, definitivamente, não tenha efetividade nenhuma. Em geral, os produtos não têm aderência com a realidade e são construídos de forma pouco transparente. Obtêm-se as informações de forma inadequada e estas não são transformadas em conhecimentos acionáveis. Não existe o foco decisório, tampouco, se preocupam com a ética e a legalidade. Além disso, a atividade não está integrada aos demais processos da empresa e por isso, não cumprem suas tarefas de informar adequadamente e de criar diferenciais competitivos. Tal situação tende a não existir em instituições com a função de IC instituída, pois, ao criá-la, presume-se que ela busque criar informações realmente acionáveis e tenha seus processos de coleta e análise minimamente estruturados.

Caso o resultado seja alta Acionabilidade e baixa Integridade, as atividades de Inteligência da empresa estão posicionadas como Espionagem. Nesse caso, ela possui muita orientação para a ação, mas os processos de construção do conhecimento acionável não empregam procedimentos íntegros, capazes de ofertar continuidade, sustentabilidade e legalidade no processo. Este tipo de prática, em que se consegue informações sensíveis e úteis à tomada de decisão no ambiente de negócio, mas de forma inadequada e duvidosa, se assemelha a espionagem industrial. Tal prática não é recomendada aos agentes econômicos no mundo dos negócios. Assim, a atividade é capaz de gerar ação para a empresa, porém seu processo não é sustentável e implica em diversos riscos de imagem e negócio.

Para a Armazenagem, enquanto a Acionabilidade é baixa, a Integridade é elevada. As empresas nesta posição possuem processos de coleta de informações (e até de análise e disseminação) estruturados, porém eles não são executáveis. Falta-lhes a praticidade que permite ao usuário o conhecimento para a tomada de decisão. Nessas instituições, a Inteligência assemelha-se a uma biblioteca: ocupa-se mais tempo e energia em armazenar os conhecimentos considerados úteis do que torná-los efetivamente acionáveis para a organização. Em geral, quem está neste setor acumula um grande volume de saber, porém, ele não tem muita aderência à realidade do negócio. As informações são publicáveis e

obtidas por fontes lícitas, entretanto faltam-lhes análises e inferências que criem valor e ação aos decisores. Limita-se assim, a capacidade de criação de diferencial competitivo para a organização.

Quando os valores da Acionabilidade e da Integridade são altos, efetivamente se constrói a Inteligência. As organizações que conseguem criar produtos e serviços de forma ética e sustentável, e ainda fazê-los acionáveis, geram elevado valor a organização. Isto porque, os conhecimentos gerados direcionam a tomada de decisão que levam a ação organizacional. A empresa antecipa seus movimentos, acompanha seu mercado e age quando necessário. Neste processo de constante monitoramento de seu ambiente interno e externo, ela cria processos sustentáveis e transparentes que não implicam em riscos legais e de imagem ao negócio. Os dados e notícias são provenientes de fontes publicáveis e construídos com informações ‘úteis de saber’ ao invés de somente ‘interessantes de saber’. Portanto, cria-se efetivo valor ao negócio, à medida que permite o posicionamento tático e estratégico da empresa diante das adversidades e oportunidades mapeadas no mercado.

Assim, sugere-se que as unidades de IC cujas funções são efetivas à empresa são aquelas que seus produtos geram inferências e análises de elevada Acionabilidade, capazes de influenciar e orientar efetivamente o processo decisório, reduzir os riscos e direcionar o posicionamento dos demais setores da empresa, sempre se pautando pela ética, legalidade e transparência.

Proposto o modelo, ele serviu de base conceitual para aplicação de toda a pesquisa. Seus alicerces sedimentaram a construção da influência das variáveis pesquisadas na efetiva criação de valor nos produtos de IC a partir da percepção de seus usuários.

3.2. Características da pesquisa

Malhotra (2001) ensina que toda pesquisa pode ser classificada em três tipologias distintas. Na pesquisa exploratória, a meta é “*explorar um problema ou em uma situação para prover critérios e compreensão*” (MALHOTRA, 2001, p. 106). A categoria conclusiva descritiva visa explicar e interpretar as características ou as funções do objeto estudado. Por sua vez, a pesquisa conclusiva causal busca obter evidências relativas às relações de causa e efeito.

Esta pesquisa foi descritiva, produzida em etapa única e aplicada em oito organizações, escolhidas pelos critérios de acessibilidade e julgamento. Andrade (2002, p.20) completa que neste tipo de pesquisa: “*os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador*”.

Para Malhotra (2001), ainda existem duas classificações nas pesquisas descritivas: a transversal e a longitudinal. Enquanto os estudos longitudinais envolvem uma amostra fixa de elementos da população que é medida repetidamente, o corte transversal emprega a coleta de informações de elementos da população uma única vez. As pesquisas transversais são tipificadas em corte único ou múltiplo (MALHOTRA, 2001). O corte transversal múltiplo envolve duas ou mais amostras de entrevistados. Por sua vez, o corte transversal único extraí da população uma única amostra de entrevistados.

Nesta pesquisa empregou-se o corte transversal único, uma vez que foi extraída somente uma amostra das organizações com a função de Inteligência instituída, não sendo objetivo do estudo, analisar as mudanças ao longo do tempo nas características dos indivíduos. Portanto, os dados foram coletados de uma amostra, por conveniência, da população de empresas com função de IC constituídas, somente uma vez.

A natureza do estudo é qualitativa. Malhotra (2001) argumenta que este processo é não-estruturado, baseado em pequenas amostras, o que permite uma compreensão inicial do assunto e ainda proporciona insights e entendimento do contexto do problema.

Para coleta dos dados foram realizadas entrevistas com os tomadores de decisão de oito organizações com estrutura de Inteligência Competitiva e atuação no Estado de Minas Gerais. Para Cruz e Ribeiro (2003, pg.19), a técnica consiste numa “*conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações*”. A pesquisa foi realizada no período de 22 de janeiro a 04 de março de 2013. O roteiro de entrevista foi direcionado pelo modelo analítico proposto anteriormente, e está disponível no APÊNDICE C.

Buscou-se ao final do procedimento, conhecer a relevância de cada atributo pertencente às dimensões Integridade e Acionabilidade para a criação de valor da função de IC e ainda posicionar as empresas pesquisadas quanto à efetividade da atividade de Inteligência Competitiva nas mesmas.

Conforme Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa é a “*baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema*”. Triviños (1987) destaca a rejeição da neutralidade do saber científico e a tendência definida de natureza desedificadora dos fenômenos, do conhecimento e do ser humano, como características deste tipo de pesquisa.

Malhotra (2001) completa que pesquisas qualitativas lidam com dados primários. O autor ainda separa o processo de pesquisa qualitativa em duas abordagens: a direta e a indireta. No primeiro, os objetivos do projeto são explícitos ao entrevistado, ou a intenção é óbvia. Na segunda forma, os propósitos da pesquisa são disfarçados para o respondente. Esta pesquisa utilizou uma abordagem direta, devido às questões éticas envolvidas no processo e pela necessidade de autorização prévia para utilização dos dados e publicação dos resultados.

Na abordagem direta, não simulada, existem dois procedimentos básicos: o grupo de foco ou as entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001). Esta pesquisa usou a técnica de entrevista junto aos tomadores de decisão das organizações selecionadas.

A coleta de dados via entrevista semi-estruturada valoriza a presença do investigador e enriquece a investigação – ao oferecer as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias (TRIVIÑOS, 1987). Ensina Malhotra (2001, p.163): “*a entrevista de profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico*”. Portanto, a entrevista permite conhecer a percepção dos tomadores de decisão sobre a atividade de IC em suas organizações.

Hair *et al.* (2005) argumenta que as entrevistas semi-estruturadas, além de sua estrutura e orientações gerais, permitem a realização de outras perguntas relacionadas não listadas no roteiro original de pesquisa. Esta característica favoreceu o aprofundamento dos resultados, uma vez que o entrevistador pode detalhar aspectos que não foram respondidos totalmente nas questões elaboradas previamente. Além disso, este tipo de entrevista, em geral, parte de investigações básicas, sustentadas em teorias e hipóteses vinculadas à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de perguntas, resultado de novas hipóteses que surgem à medida que o entrevistado responde as questões (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, a metodologia de pesquisa foi de natureza descritiva e qualitativa. Sua abordagem direta utilizou a entrevista em profundidade para coletar os dados primários que avaliaram a percepção dos usuários de IC das empresas selecionadas sobre a efetividade da função a partir de suas dimensões Integridade e Acionabilidade. A técnica foi aplicada pessoalmente pelo próprio pesquisador e seguiu o roteiro de entrevista elaborado previamente (APÊNDICE C). O roteiro de entrevista se fundamentou no modelo FAROUT e nos atributos componentes da dimensão Integridade – a ética, a legalidade e a transparência – conforme identificado no referencial teórico e nos objetivos delimitados para este trabalho. Para entender cada um dos atributos em estudo, foram elaboradas quatro perguntas em cada uma das categorias. Em seguida, foi caracterizado, numa escala de cinco pontos, o grau de ausência ou presença de cada característica pesquisada. Durante a aplicação da pesquisa, cada entrevista foi registrada em gravador digital e transcrita posteriormente.

Como toda metodologia científica, o procedimento escolhido apresenta diversas vantagens e desvantagens. Malhotra (2001) evidencia a capacidade de aprofundamento como um dos principais diferenciais desta modalidade de entrevista. A facilidade de atribuição das respostas a cada entrevistado é outra vantagem, principalmente se comparado à outra técnica qualitativa, o grupo de foco. Quanto às desvantagens destacam-se: a tendência da influência do entrevistador, os custos elevados de realização de cada evento e a potencial dificuldade de analisar e interpretar os dados obtidos (MALHOTRA, 2001). O QUADRO 7 enumera alguma destas características:

QUADRO 7: Fatores que impactam a eficácia da técnica de pesquisa

CRITÉRIOS	ENTREVISTAS DE PROFUNDIDADE
<ul style="list-style-type: none"> ● Grau de estrutura ● Sondagem de entrevistados individuais ● Tendenciosidade do entrevistador ● Tendenciosidade da interpretação ● Revelação de informação subconsciente ● Descobrimto de informações inovadoras ● Obtenção de informação delicada ● Envolvimento de comportamento não usual ● Utilidade global 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relativamente médio ● Alto ● Relativamente alto ● Relativamente médio ● De médio a alto ● Médio ● Médio ● Até certo ponto ● Útil

Fonte: Malhotra (2001).

Embora existam limitações na técnica de pesquisa selecionada, seus benefícios na obtenção dos resultados são maiores. Ela permitiu explorar mais adequadamente a percepção dos tomadores de decisão acerca da função de Inteligência Competitiva nas organizações. Conhecer as restrições do processo foi essencial para conduzir, com acerto e de forma científica, o estudo proposto.

3.3. Unidades de análise

Babbie (1999) define a unidade de análise como o elemento ou conjunto de elementos observados para seleção durante alguma etapa da amostragem. Por sua vez, a unidade de observação, ou unidade de coleta de dados, refere-se ao elemento ou associação de elementos de que se coleta informação (BABBIE, 1999).

Nesta pesquisa a unidade de análise foi constituída de organizações com atividade econômica presente no Estado de Minas Gerais, detentoras da função de Inteligência Competitiva em sua estrutura funcional.

Conforme acordado com as empresas participantes, para garantir o envolvimento de cada uma delas com o estudo, foi garantido que os dados seriam tratados de forma confidencial e que as informações sobre a caracterização da amostra seriam feitas de forma consolidada, uma vez que a identificação das empresas é simples, considerando o número de organizações com funções de Inteligência instituídas e com atuação no Estado de Minas Gerais. Tal medida garantiu o envolvimento e a participação destas empresas, assim como o maior envolvimento dos usuários com os resultados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com tomadores de decisão que utilizam os produtos de IC em seu cotidiano. Pelo caráter decisório dos usuários, esta pesquisa selecionou apenas profissionais em funções executivas, de direção ou de gerência nas empresas selecionadas.

De acordo com Malhotra (2001), as técnicas de amostrais podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas. Nesta pesquisa foi utilizada uma amostragem não probabilística por

conveniência e julgamento, em que a seleção da amostra é deixada em grande parte a cargo do entrevistador.

Apesar das limitações da utilização de uma amostragem não-probabilística, que impossibilitou fazer inferências à população e estimar com precisão suas características, optou-se por esta definição metodológica devido à facilidade de acesso aos entrevistados. Triviños (1987) defende o procedimento em pesquisa qualitativa porque nele o pesquisador determina intencionalmente os entrevistados e para isso considera uma série de condições como: (i) os sujeitos essenciais à pesquisa para o esclarecimento do assunto em foco; (ii) a facilidade para encontrar as pessoas e (iii) o tempo dos pesquisados para participar da entrevista em profundidade. Além disso, este estudo não pretendeu usar a amostragem por conveniência simples e sim a por julgamento. Justifica Malhotra (2001, p.307):

“A amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este, exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse, ou apropriados por algum outro motivo”.

Apesar da liberdade de determinação da amostragem na pesquisa qualitativa optou-se por determinar, inicialmente, o planejamento para execução de oito entrevistas. A população-alvo foi constituída de profissionais envolvidos no processo de tomada de decisão nas empresas selecionadas. Todos exercem funções de liderança, seja no papel de executivos, diretores e gestores organizacionais. As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro e março de 2013.

Caracterização da amostra

Devido à confidencialidade dos dados das organizações e para evitar a expô-las, conforme garantido aos participantes, as instituições pesquisadas foram nominadas por letras maiúsculas do alfabeto. Assim, ao longo do estudo, elas foram denominadas empresas A, B, C, D, E, F, G e H. Como a descrição de cada empresa pode identificá-las – por se tratar de setores onde há um número reduzido de agentes econômicos com características similares e função de IC institucionalizada – a descrição da amostra foi feita de modo

consolidado, isto é, como um grupo de empresas, ao invés de identificar suas características individuais.

Todas as organizações envolvidas na pesquisa possuem atividades econômicas no Estado de Minas Gerais. Elas integram e representam os seguintes setores:

- Administração Pública;
- Agências de Desenvolvimento Econômico;
- Comércio Varejista;
- Instituições Financeiras;
- Órgãos e Associações de Classe e;
- Petróleo e Gás.

Embora as suas sedes – locais onde foram realizadas as entrevistas – estejam situadas em Belo Horizonte e em Uberlândia, as empresas têm escritórios e representantes em diversos municípios mineiros e a abrangência de ação engloba todo o território nacional.

A estrutura dedicada à função de Inteligência Competitiva nas empresas participantes varia de 2 a 14 funcionários. O detalhamento sobre a estrutura de IC em cada uma das empresas pesquisadas pode ser verificado no QUADRO 8. Nele, estão descritos sucintamente as características gerais dessas unidades de Inteligência e como estão constituídas.

Durante as entrevistas, não foi identificado um modelo único de estrutura e denominação das unidades de IC. Eles variam de acordo com as necessidades de cada organização. Na maioria dos casos, as atividades de Inteligência estão vinculadas aos departamentos Mercadológico ou Comercial. Neles, a função assume o papel de um núcleo específico dentre as demais tarefas do setor e possui equipe própria dedicada à realização de suas atividades.

Observa-se, ainda, que a atividade de IC desenvolvida dentro das unidades comerciais e mercadológicas possui estrutura mais enxuta, contando na maioria dos casos com, no máximo, três colaboradores.

QUADRO 8: Descrição da função de IC nas empresas pesquisadas

EMPRESA A
A unidade de Inteligência da empresa A possui 14 profissionais atuando em sua unidade de Inteligência Competitiva. Além das atividades da função de IC, o departamento realiza também atividades ligadas à Gestão do Conhecimento e administração de redes internas de informação. Os principais clientes de seus produtos são os gestores – diretores e gerentes – e os colaboradores vinculados às funções de atendimento dos clientes da empresa. A unidade é autônoma e não fica subordinada a nenhum outro setor da empresa.
EMPRESA B
O departamento de IC atende principalmente as demandas da diretoria executiva da empresa B e alguns outros agentes internos de departamentos mercadológicos. A unidade possui uma equipe de quatro colaboradores. Dentre seus produtos destacam-se estudos setoriais e análises econômicas. Dentro da unidade os profissionais de Inteligência Competitiva se dedicam ao monitoramento de segmentos específicos do mercado. A unidade possui mais de dois anos de existência.
EMPRESA C
Composta por um único analista, a atividade compõe o departamento mercadológico da empresa. A atividade é coordenada por este profissional que aciona constantemente outras unidades dentro da empresa, além de fornecedores e clientes. O modelo faz com que o processo de coleta de dados seja construído coletivamente e crie menos dependência de criação interna dos mesmos. Assim, o analista de IC pode focar as análises e recomendações pertinentes aos usuários. Os produtos de Inteligência atendem principalmente a gerentes e diretores da empresa C e a unidade existe há mais de dois anos.
EMPRESA D
A empresa D possui dois funcionários vinculados diretamente à atividade. Nela, os produtos de IC são direcionados aos gerentes e diretores da organização, embora, em alguns casos, o departamento possa atender demandas pontuais de uma unidade. O foco está em produzir relatórios e análises que mostrem o ambiente de mercado atual e a análise de desempenho dos produtos e serviços da empresa. É uma unidade independente dentro da organização e existe há mais de dois anos.
EMPRESA E
A empresa E possui mais de dois anos de existência e a IC é um departamento autônomo dentro do negócio. Ele responde pelos estudos e análises feitos para suportar as demais gerências e a diretoria executiva. A unidade é composta por dois profissionais. Uma parte dos produtos de IC, quando não confidenciais, transbordam os limites da empresa e são divulgados ao mercado.
EMPRESA F
A unidade de IC da empresa F possui dois colaboradores e existe há pelo menos dois anos. Ela entrega produtos para os níveis gerenciais e de diretoria da empresa, além de atenderem a demandas gerais dos clientes da organização. O departamento está vinculado à atividade comercial da empresa e fornece suporte em estudos, pesquisas e análises específicas dentro dos seus setores de atuação. Existem documentos produzidos pelas unidades que são adaptados e disponibilizados para o mercado.
EMPRESA G
Na empresa G, a função de IC envolve mais de uma unidade. Ela ocorre como uma força-tarefa e engloba vários colaboradores desde áreas de mercado e comércio exterior ao departamento econômico. Este modelo permite uma visão mais sistêmica a seus produtos. Eles apoiam os diretores, as outras unidades internas e também os associados. Alguns estudos e pesquisas também são publicados. A função tem mais de dois anos e não possui um número exato de colaboradores.
EMPRESA H
A empresa H tem uma função de IC nascente e em estruturação recente. Possui três profissionais na atividade e tem como foco o suporte para a diretoria e gerencia sobre os assuntos referentes ao ambiente de negócio, desempenho de produtos e concorrentes. Ela ainda não possui muitos produtos estruturados e está vinculada diretamente a unidade mercadológica.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando as estruturas de IC contam com mais funcionários, elas assumem o papel de uma gerência independente, sem vínculos diretos com outro departamento e, assim, suportam da mesma forma os demais setores da empresa, assim como o corpo diretivo.

Além disso, dentro da amostra, foi identificado um único caso em que a função de Inteligência é feita de forma horizontal, como uma força-tarefa. Ela utiliza profissionais de diversos setores da empresa. No caso, a tarefa não é realizada por um único departamento e conta com a participação de vários, o que faz o modelo distinto dos demais pesquisados.

Na amostra de instituições pesquisadas, a maioria dos produtos e serviços de IC atua diretamente para solucionar as demandas dos clientes internos. Contudo, em parte das empresas, principalmente àquelas ligadas ao fomento econômico, alguns de seus produtos transbordam o ambiente interno e geram conhecimento para o mercado e demais instituições parceiras. Nestes casos, os documentos que são compostos, essencialmente, com dados de fontes públicas ou publicáveis e, em seu conteúdo, existem poucas recomendações e análises, o que os tornam mais semelhantes a um informativo.

Todos os entrevistados ocupavam cargos decisórios, conforme indica o QUADRO 9.

QUADRO 9: Descrição dos cargos dos entrevistados

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO DO CARGO
EMPRESA A	Diretor Executivo
EMPRESA B	Assessor de Diretoria
EMPRESA C	Gerente de Departamento
EMPRESA D	Gerente de Departamento
EMPRESA E	Vice-Presidente
EMPRESA F	Gerente de Departamento.
EMPRESA G	Gerente de Departamento.
EMPRESA H	Gerente de Departamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Independente do cargo e do nível hierárquico, todos os profissionais entrevistados são responsáveis por processos decisórios na organização e também são usuários intensivos nos produtos de Inteligência nas empresas. Tal característica, aliada à confidencialidade no uso dos dados, contribuiu para que as informações obtidas tivessem um grau elevado de envolvimento dos entrevistados com os objetivos e resultados deste estudo.

3.4. Procedimentos de análise dos dados coletados

O roteiro de pesquisa foi constituído por um questionário estruturado utilizado como ferramenta de apoio à entrevista (APÊNDICE C). Para Mathotra (2001) a construção do questionário consiste na série de perguntas que um entrevistado deve responder, por escrito ou oralmente. Ele cumpre três funções essenciais: (i) traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas que os respondentes sejam capazes de responder; (ii) estimular o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto cooperando com a entrevista; e (iii) minimizar o erro na resposta (MALHOTRA, 2001).

Para a entrevista em profundidade foi elaborado um roteiro composto por 36 (trinta e seis) perguntas. Cada um dos atributos que compõem as dimensões Acionabilidade e Integridade possui quatro questões que ajudam a mensurá-las. No APÊNDICE A, foram listadas as variáveis e seus significados. Em seguida, foi elaborada uma relação com as 36 perguntas-chaves vinculadas a cada variável (APÊNDICE B). Estas questões foram construídas com base no Referencial Teórico consultado sobre a função de Inteligência Competitiva nas organizações, sempre com o foco nos atributos do sistema FAROUT e nas variáveis ética, legalidade e transparência. O objetivo do instrumento foi direcionar as respostas esperadas para cada elemento a ser avaliado.

Baseado nas perguntas norteadoras foi construído o roteiro de entrevista. Nele, estão presentes as questões formuladas anteriormente e suas escalas de indicadores (APÊNDICE C). Todas as questões foram avaliadas numa escala intervalarem que se utilizaram números para classificar objetos de tal forma que as distâncias numéricas representem a presença ou ausência do atributo que está sendo medido (MALHOTRA, 2001). Foi utilizada uma escala de cinco pontos para indicar a variação de resposta dos entrevistados sobre as

variáveis, onde se buscou medir a intensidade de cada uma das variáveis pesquisadas, como indicado no APÊNDICE C.

Além das perguntas referentes ao modelo analítico, o roteiro de entrevista possui perguntas de identificação do respondente, data e empresa selecionada. Todavia, para contar com a participação e o envolvimento das empresas-alvo, dados sobre o perfil das mesmas foram tratados de forma confidencial e não foram identificados na pesquisa. Como observado no item anterior, 3.3, as empresas participantes foram apresentadas de modo consolidado, como solicitado e acordado com os entrevistados. Ressalta-se que a função de Inteligência é estratégica nas organizações e possui dinâmicas muito singulares para cada organização. Por isso é tão importante manter a confidencialidade e a discrição no uso destas informações. Caso contrário, torna-se muito difícil conseguir o envolvimento dos entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador e tiveram entre 40 minutos e 75 minutos. As entrevistas foram feitas, presencialmente, nas próprias organizações dos entrevistados. Logo após a realização da mesma, o pesquisador preencheu inicialmente os gradientes das escalas de cada uma das perguntas. A intenção do preenchimento da escala logo após a realização da entrevista é reter a impressão inicial de cada uma das respostas obtidas dos entrevistados e entender o impacto inicial da escala.

Todavia, como o intuito do estudo é construir a associação entre as variáveis de forma mais assertiva possível, foi realizada uma revisão das respostas, baseado na audição de todas as entrevistas, na íntegra. A intenção foi verificar se algum aspecto havia ficado despercebido durante a entrevista presencial, amenizando ou reforçando algum elemento que foi enfatizado ou refutado por parte do entrevistado. Após a revisão, as respostas da escala semântica foram colocadas no modelo de análise, para verificar a associação entre as variáveis de Integridade e de Acionabilidade nas organizações pesquisadas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção descreve os resultados da pesquisa. São abordados os tópicos: introdução aos resultados da pesquisa, análise dos atributos de Acionabilidade, análise dos atributos de Integridade, modelo de associação da Acionabilidade e da Integridade, informações complementares, e limitações do estudo.

4.1. Introdução ao resultado da pesquisa

A presente pesquisa, aplicada em oito empresas que possuem a função de Inteligência Competitiva estruturada, localizadas no estado de Minas Gerais, reflete a percepção dos usuários dos produtos de IC desenvolvidos pelos profissionais responsáveis pela atividade em suas organizações. Ressalta-se que o método qualitativo aplicado – por meio da escala semântica – avaliou a intensidade dos atributos que compõem as dimensões Acionabilidade e Integridade e descreveu o modo como os decisores entendem a efetividade e o valor dos produtos e serviços de Inteligência para suas atividades.

As respostas ao roteiro de entrevista, descritas nas tabelas a seguir, indicam a percepção dos pesquisados quanto à intensidade das variáveis de IC no cotidiano de sua empresa. Conforme a condução das entrevistas, os decisores manifestavam sua percepção e posicionamento frente aos informativos, análises e recomendações elaboradas por suas respectivas unidades de Inteligência.

Durante o procedimento de coleta dos dados, foi observado que, em diversas perguntas, as respostas obtidas não ocuparam os gradientes dos intervalos da escala. Ou seja, apenas em três das trinta e seis escalas, ou 8,3% dos casos, as respostas variavam de 1 a 5 na escala semântica. Em sua maioria, a distância entre os pontos máximos está em quatro pontos. Nota-se ainda que em apenas 36,1% das questões o valor mínimo da escala, 1, da escala foi alcançado. Nos demais valores de mínimos, 2 e 3, responderam por 63,9% do total, com 30,5% e 33,4%, respectivamente. Este resultado aponta que a ausência das características avaliadas em cada item avaliado não é frequente e, na maioria dos casos, as organizações avaliadas possuem resquícios de todos os demais atributos, ainda que de forma rara ou descontínua.

No caso do valor máximo, 5, a frequência observada é maior, cerca de vinte três casos no universo de trinta e seis respostas. Tal resultado aponta que, nas organizações pesquisadas, encontrar o nível de excelência na variável pesquisada é mais comum do que identificar a ausência dela. Em apenas dois casos o valor máximo é menor do que, 4.

Com base nos resultados das entrevistas, foram analisados os blocos de informação que compõem cada atributo das dimensões Acionabilidade e Integridade. Cada elemento foi analisado de forma separada, com o intuito de que fosse entendida a especificidade do fenômeno presente em cada um dos atributos que compõem a pesquisa.

4.2. Análise dos atributos de Acionabilidade

A dimensão Acionabilidade foi composta por seis atributos distintos. São eles: visão orientada para o futuro, precisão, eficiência dos recursos, objetividade, utilidade e oportunidade. Cada atributo foi analisado separadamente a seguir.

Visão orientada para o futuro

A percepção dos usuários sobre as características da visão orientada para o futuro está apresentada na TABELA 1. Nenhuma das organizações pesquisadas possui um nível de excelência – nota 5 – na avaliação dos entrevistados quanto à capacidade de antever o futuro. A sinalização é inversa, pois, apenas as empresas A e C tiveram avaliação média neste atributo, acima de 3. Nota-se ainda que a maioria dos resultados encontra-se nos valores 1 e 2, fato que aponta uma insuficiência de foco no futuro dos produtos de IC.

Nas entrevistas, constatou-se o foco predominante das empresas em monitorar o cenário presente. Para isso, à exceção das organizações C e H, todas as demais constroem suas análises e inferências com informações de séries históricas e eminentemente quantitativas. Nelas, ainda predomina do uso de fontes secundárias oriundas de empresas confiáveis e de fontes governamentais para fundamentar seus produtos. Tal característica é justificada pela necessidade de transmitir maior crédito nas análises. Em geral, as unidades de IC nas empresas pesquisadas precisam garantir a confiança dos usuários por meio do endosso proporcionado pelo uso de fontes de dados reconhecidamente seguras. Assim, conquistada a confiança, as áreas de Inteligência podem introduzir, gradativamente, o uso de fontes primárias com informações pouco estruturadas, em que o valor agregado tende a ser maior.

TABELA 1: Resultados obtidos sobre a visão orientada para o futuro

	A	B	C	D	E	F	G	H
Os produtos de IC oferecidos em sua empresa antecipam o futuro?	4	2	4	2	1	1	3	1
Os produtos de IC oferecidos em sua empresa identificam tendências futuras?	3	3	3	2	1	1	2	1
As análises existentes nos produtos de IC são construídas com base em informações históricas?	2	2	3	2	2	1	2	4
Os produtos de IC orientam as ações futuras da empresa?	4	2	4	2	1	2	3	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Na percepção dos entrevistados, apenas as empresas A e C incluem constantemente, em seus produtos, uma visão de médio e longo prazo. As demais organizações concentram seus esforços na análise do ambiente de negócios presente e, no máximo, recomendações de curto prazo. Tal comportamento é justificado em parte pela dinâmica dos mercados em que estas empresas atuam já que a incerteza acerca das informações é considerada tão elevada que orientar-se predominantemente para o futuro torna os produtos pouco úteis aos decisores. Antever o futuro ainda é uma habilidade distante da realidade da maioria dos profissionais de IC, nestas instituições.

Entretanto, nas entrevistas foi percebido que, embora não seja frequente a tentativa de identificação de tendências futuras, começam a existir nas organizações esboços desta atividade, ainda que seus resultados não estejam no ponto de serem utilizados com intensidade pelos usuários no processo de decisão.

Evidencia-se, novamente, a influência do estágio de maturidade da função de Inteligência Competitiva nas organizações. A atividade ainda carece de um acultramento que reduza a dependência das fontes secundárias, públicas e privadas, e permita que as fontes humanas primárias ganhem mais credibilidade, pois sua capacidade de gerar vantagem competitiva é muito maior. Portanto, verifica-se a necessidade de fazer a visão de futuro, efetivamente parte do cotidiano das empresas B, D, E, F, G e H, de forma que seus produtos e serviços de IC informem não somente sobre o ambiente atual do mercado, e cobre tendências futuras, riscos de negócio ainda não indicados e oportunidades latentes de médio e longo prazo.

Precisão

Quanto à precisão, os usuários compartilham uma percepção bastante favorável, conforme indicado na TABELA 2. Com exceção da Empresa B, os entrevistados consideram os produtos de Inteligência constantemente (ou sempre) precisos. Na visão dos decisores, essa avaliação torna o conteúdo das análises e inferências mais confiáveis. Este resultado reforça a ideia do uso de dados secundários, provenientes de fontes confiáveis, públicas e privadas, concedem maior credibilidade aos documentos de IC na tomada de decisão.

Em geral, as empresas acessam as mesmas fontes externas de informação, por se tratarem de instituições reconhecidas pelo mercado. Nas entrevistas, as fontes públicas constituem os principais provedores de informação quantitativa para criação dos relatórios de Inteligência. Aliados a elas, as organizações correlacionam os próprios dados internos. Além disso, em alguns casos, como os das empresas A, B e D, é comum comprar bases de dados privadas para atender a uma demanda específica. Em geral, tais bases são construídas por empresas com larga experiência mercadológica e marcas fortes, para institucionalizar o valor de seus conhecimentos e de sua metodologia.

TABELA 2: Resultados obtidos sobre a precisão

	A	B	C	D	E	F	G	H
A unidade de IC utiliza fontes primárias para construção das informações acionáveis?	3	2	5	4	2	2	2	4
Os dados e informações utilizados nos produtos de IC são validados?	5	4	5	3	2	5	4	4
O conteúdo dos produtos de IC transmite precisão?	4	2	5	4	4	4	3	3
As fontes de dados apresentadas nos produtos de IC transmitem confiabilidade?	5	2	5	5	4	4	4	3

Fonte: Dados da pesquisa.

O uso intenso de bases secundárias, principalmente as quantitativas, permite que o número de profissionais na equipe de Inteligência seja menor. Essa realidade é presenciada na maioria das organizações pesquisadas. Assim, as áreas de IC reduzem o custo de obtenção de dados, alternativa interessante para construção dos produtos de IC, em especial em unidades que ainda precisam adquirir maior maturidade e projeção organizacional. Neste

atributo, os entrevistados ainda se mostraram favoráveis à presença constante destes dados quantitativos secundários nos documentos, pois a maioria deles demonstra interesse que os produtos de Inteligência realmente transmitam a sensação de precisão.

Portanto, na visão dos usuários, a precisão é um fator essencial nos produtos de IC e nas suas organizações. Ela é uma base importante na construção da Acionabilidade, pois, de acordo com as entrevistas, a falta de precisão nas informações tende a gerar desconfiança quanto ao valor dos produtos de Inteligência e os distancia do processo decisório. Foi ainda informado, pelos entrevistados da empresa A e D, que a precisão é um dos elementos que induzem os usuários a utilizarem os produtos nas decisões organizacionais, principalmente em situações que envolvam a análise da realidade atual, em que os dados secundários são capazes de traçar o perfil do ambiente vigente.

Eficiência dos Recursos

A eficiência dos recursos é um dos atributos com maior disparidade entre as empresas pesquisadas. Esta variação é mais equilibrada quando é avaliado o uso de fontes primárias e secundárias. Nesse caso, exceto da empresa C e H, cujos focos são em dados primários obtidos de fontes humanas, as demais organizações costumam utilizar informações quantitativas de fontes externas, públicas ou privadas (TABELA 3). Séries históricas são frequentemente empregadas na construção das análises e tendências de curto prazo.

No que se refere ao uso de ferramentas ou sistemas para suporte ao processo de Inteligência, a percepção dos usuários é que as organizações, com exceção da empresa A, possuem instrumentos suficientes para produção dos produtos e serviços de IC. Esta falta de ferramentas é um alerta para as companhias, uma vez que a literatura do setor aponta o uso intensivo de ferramentas para Gerenciamento e análise das informações como catalisador dos ganhos de velocidade e de capacidade analítica nas áreas de Inteligência. A deficiência no uso e posse destes instrumentos tecnológicos tende a criar gargalos na forma como são analisados e construídos os dados.

Em todos os casos, o aplicativo Microsoft Excel é colocado com a principal ferramenta de análise de dados de IC. A escassez de outros instrumentos ainda indica a dificuldade de se comunicar e disseminar as informações de forma rápida e simples para todos os usuários. Ocorre que as plataformas de gerenciamento de informação estratégicas são capazes de dinamizar o acesso aos dados e aos conhecimentos elaborados pelas unidades de IC, e

ainda tornam mais fluida a troca de conhecimento entre as demais unidades da empresa, o próprio departamento de IC e os decisores.

Se as empresas já acessam as redes internas e externas frequentemente, como indicado na TABELA 3, a percepção obtida dos entrevistados é que se as ferramentas de análise e publicação fossem mais disseminadas nas empresas, facilitaria a chegar mais rapidamente ao grau de excelência nas organizações pesquisadas. A maioria delas já acessa setores internos e interage também com os fornecedores ou com os clientes através de ligações telefônicas, correio eletrônico ou contatos pessoais. Se as plataformas de apoio ao processo de Inteligência fossem uma realidade, na percepção dos usuários é que os produtos de IC poderiam ser mais utilizados no processo decisório.

TABELA 3: Resultados obtidos sobre a eficiência de recursos

	A	B	C	D	E	F	G	H
A unidade de IC possui sistema ou ferramenta de suporte ao processo de Inteligência na organização?	4	2	2	2	2	1	1	1
Os recursos disponíveis para a atividade de IC são suficientes para realização plena da função?	5	1	4	1	1	2	3	1
As redes internas e externas são acionadas pela equipe de IC?	4	3	5	4	2	4	4	3
Como é o uso das fontes primárias e secundárias na elaboração dos produtos de IC?	2	2	3	2	2	1	2	4

Fonte: Dados da pesquisa.

O ponto mais dissonante da eficiência dos recursos é precisamente a falta de recursos disponíveis para a atividade. Apenas três empresas – A, C e G (raramente) – entendem haver recursos de forma plena. Embora a visão dos outros entrevistados não indique recursos suficientes para realizar as atividades de Inteligência, foi observado que todas as organizações têm capacidade de aumentar os recursos aplicados na função de IC.

Entretanto, para aumentar estes recursos, foi informado, pelos usuários, que seria preciso, primeiramente, aumentar a projeção e os resultados das unidades de Inteligência, seja tornando os produtos mais úteis as decisões, seja fazendo as recomendações e as análises mais indutoras à ação, diante de um cenário potencial ou adversidade. Portanto, mesmo que os recursos pareçam insuficientes para a realização plena da atividade de Inteligência,

os usuários entendem que uma parcela significativa da responsabilidade de sensibilizar a empresa quanto à necessidade de aplicar mais recursos na atividade deve partir, exatamente, do setor que a promove.

Quanto ao uso de redes internas e externas, embora a avaliação seja positiva na maioria das empresas, apenas o usuário da empresa C exemplificou o acesso aos fornecedores e clientes como uma atividade frequente da unidade de IC para obter informações complementares e exclusivas sobre o ambiente de negócios. As demais organizações que avaliaram positivamente o uso de rede, na visão de seus usuários, tendem a utilizar mais as redes internas do que as externas.

Objetividade

A Objetividade, junto à Precisão e à Oportunidade, são os atributos de IC mais desenvolvidos na visão dos usuários. Todavia, nesta variável, a interferência do clima organizacional destoa das demais questões que compõem a avaliação do atributo (TABELA 4). Em todas as empresas foi constatada a presença da influência da cultura organizacional nos produtos e serviços de Inteligência. Entretanto, na percepção dos usuários, esta questão não gera necessariamente desvantagens competitivas. Ao contrário, ela pode gerar um alinhamento da atividade à forma de fazer negócios da companhia. Assim, na percepção dos entrevistados, a influência da cultura não é um fator que impacta de forma negativa e pode apresentar, inclusive, benefícios para a aderência dos produtos.

TABELA 4: Resultados obtidos sobre a objetividade

	A	B	C	D	E	F	G	H
Os produtos de IC apresentam os vieses dos analistas de inteligência?	4	3	5	3	2	4	3	5
A cultura da organização interfere nas análises e conteúdos dos produtos de IC?	2	2	3	2	2	3	2	3
Os produtos de IC apresentam racionalidade e sistemática em seu conteúdo?	5	2	5	5	4	5	4	2
As análises e recomendações de IC são imparciais?	4	3	5	4	3	5	4	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos vieses dos analistas, a maioria dos usuários os identifica claramente (se existentes) dentro do conteúdo das análises e inferências de IC. A exceção foi a empresa E, que, segundo o usuário, é perceptível a visão da unidade de Inteligência no posicionamento e recomendações presentes nos documentos. Na visão dos outros decisores, os produtos são compostos essencialmente por dados, o que torna as análises mais imparciais. Nas respostas dos entrevistados, este efeito é justificado principalmente pelo uso elevado de informações quantitativas de fontes confiáveis, fato que resulta em produtos e serviços de Inteligência mais imparciais e com menos oportunidade de apresentar o viés do analista.

Outro ponto de consonância, com exceção das empresas B e H, é a racionalidade e a sistemática na construção dos conteúdos de IC. Na maioria delas, de acordo a percepção dos seus usuários, a área de Inteligência emprega processos lógicos na elaboração dos seus materiais. A sistematização das linhas de raciocínio, aliado ao uso de dados quantitativos são os principais fatores que norteiam esta percepção. Receber a avaliação como plena pelos usuários é essencial a este aspecto, principalmente quando é mensurada a efetividade dos produtos de IC. Isto, porque os documentos entregues aos decisores dependem de um grau elevado de confiabilidade. Na opinião do entrevistado da empresa A, quando os usuários compreendem a lógica que guia um estudo, sua resistência e desconfiança diminuem e a chance que os produtos de Inteligência sejam realmente empregados na fundamentação de novas ações da empresa aumenta consideravelmente.

Embora a maioria das empresas seja percebida pelos entrevistados como uma organização que emprega a racionalidade e sistemática nos produtos, há o caso de organizações como a empresa B e H que utilizam a experiência de especialistas para sedimentar suas análises e recomendações. O uso da intuição – baseada nos conhecimentos e experiência própria de cada especialista – é bastante valorizado nas empresas B e H. Como as informações não-estruturadas tendem a ser mais exclusivas e menos disponíveis ao mercado, o método empregado por estas organizações tende a criar posicionamento diferente dessas empresas, o que pode criar uma vantagem comparativa ante os demais agentes econômicos, quando as decisões forem acertadas ou criar uma lacuna competitiva quando se distanciam da realidade do ambiente de negócio. Basicamente, o que distingue esta abordagem daquelas mais sistemáticas e lógicas é que ela considera a experiência dos profissionais como um

fator tão ou mais importante se comparado às séries históricas ou demais informações quantitativas coletadas em bases secundárias.

Além disso, na percepção dos entrevistados, os produtos de IC têm como característica a imparcialidade em seu conteúdo. Grande parte desta percepção baseia-se no uso intenso de dados quantitativos que cria a sensação de maior racionalidade e lógica nas análises e recomendações.

Utilidade

A Utilidade, conforme mostra a TABELA 5, indica grande diferença na avaliação dos itens pesquisados. Ocorre que a percepção dos usuários quanto aos tópicos estudados não aponta para a mesma direção. Tal comportamento torna o entendimento sobre a efetiva utilidade dos produtos de Inteligência mais confusa. Enquanto a utilização dos produtos de Inteligência e a elaboração de ações por meio dos produtos de IC indicam uma percepção negativa por parte decisores, o entendimento quanto à aderência à realidade da organização e a facilidade de entendimento dos materiais produzidos indica que as áreas de Inteligência têm-se esforçado para criar um nível de qualidade elevado nestes quesitos.

TABELA 5: Resultados obtidos sobre a utilidade

	A	B	C	D	E	F	G	H
Os produtos de IC são utilizados para a tomada de decisão?	2	2	5	3	2	2	3	1
Os produtos de IC são aderentes à realidade da organização?	4	4	5	4	3	4	4	3
As análises e recomendações resultam em ações da empresa?	2	3	4	3	1	3	3	2
O entendimento do conteúdo dos produtos de IC é de fácil entendimento?	5	5	3	3	4	4	3	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas a empresa C se destaca no uso dos produtos de IC para a tomada de decisão. Esta realidade é preocupante, porque este é um dos objetivos centrais da função de Inteligência Competitiva: suportar as decisões da empresa. Caso contrário, a atividade não cria valor agregado ao negócio e permanece à margem das ações principais da companhia. Este é um

dos elementos centrais que reflete a dificuldade em fazer, dos produtos e serviços de IC, parte do cotidiano das empresas, como um instrumento efetivo de auxílio ao processo decisório.

A falta de capacidade de transformar as recomendações em ações empresariais corrobora esta visão e, novamente, apenas a empresa C atende plenamente esta finalidade na visão de seu usuário. As demais enfrentam intensa dificuldade de fazer com que suas orientações virem efetivamente uma realidade no dia a dia de suas companhias. É importante entender as possíveis causas para tal fenômeno: embora os produtos de IC apresentem elevada objetividade, precisão e oportunidade na visão de seus decisores, eles ainda não os utilizam nas suas decisões. A falta de visão de futuro é uma das justificativas identificadas nas entrevistas para esta dificuldade, uma vez que a empresa possui outros departamentos que também fornecem monitoramento do ambiente atual. Estas análises feitas por outros departamentos também são consideradas válidas e, portanto, ganham espaço nas decisões, o que reduz a necessidade de uso dos materiais de Inteligência quando estes são eminentemente ilustrativos da realidade atual ou exclusivamente baseados em séries históricas.

Na visão dos usuários, as empresas estão mais focadas em tornar os produtos comunicáveis e fáceis de entender do que em torná-los mais presentes nas decisões da empresa. Nas entrevistas, notou-se que as áreas de Inteligência Competitiva utilizam a facilidade e a clareza para catalisar o uso dos produtos da unidade pelos decisores. Considera-se que a estrutura visual e escrita dos materiais torna mais tangível a transformação das análises e das recomendações em ações organizacionais. Isto, porque a melhoria na apresentação dos resultados e inferências é uma forma mais simples e direta de verificar a evolução dos produtos de IC por parte dos usuários. Por exemplo, é mais fácil verificar o aperfeiçoamento de um documento de Inteligência por meio da evolução de sua estrutura física, do que avaliar a melhoria na intensidade como os decisores empregam as análises presentes nos materiais de IC.

Ainda foi constatado, nas entrevistas, que a maioria dos produtos são comunicados de forma impressa, seja em documentos periódicos, seja em demandas eventuais. Também foi manifestado que, em alguns casos, quando as informações precisam ser urgentes, o uso de correio eletrônico e telefonemas são comuns para passar um conhecimento. Segundo o usuário da empresa H, devido às características da empresa e do mercado em que atua,

costuma-se utilizar a comunicação verbal, pessoalmente ou através do telefone, para agilizar o acesso às informações requisitadas pela empresa.

Quanto à Aderência, todos os usuários consideram que os relatórios de Inteligência estão em conformidade com o que a empresa necessita. Contudo, nas empresas C, D, G e H, nota-se que os entrevistados indicam ainda haver possibilidade de melhoria neste aspecto. Os conhecimentos presentes nos materiais de IC, embora aderentes à realidade organizacional, não transcendem as informações explícitas nos dados e por isso oferecem ainda poucas inferências que criem valor agregado ao negócio. Algumas empresas da amostra, como é o caso da F e G, inclusive limitam as recomendações nos documentos de Inteligência, para que estes não transmitam opiniões e visões dos profissionais que os constroem (e assim, evitam o viés, como verificado no atributo de Objetividade).

Portanto, verifica-se que ter aderência e uma comunicação plena dos produtos e serviços da área não garante a Inteligência Competitiva, a transformação dos conhecimentos presentes nos relatórios em ações e decisões que transformem a própria empresa.

Oportunidade

Quanto à Oportunidade, os entrevistados avaliam que os produtos de IC atendem, em sua maioria, o tempo necessário para a tomada de decisão. Entretanto, como já observado, embora eles sejam disponibilizados em tempo hábil, o uso dos materiais no processo decisório ainda é limitado (TABELA 6). Nas entrevistas, surgiu a questão se os usuários efetivamente solicitam os produtos com prazos que propiciem a tomada de decisão, já que, mesmo com os documentos elaborados dentro do prazo estipulado, não são empregados nas decisões de negócio.

Esta hipótese parece ser improvável, devido ao posicionamento dos usuários quanto à pontualidade das informações. Eles consideram que os produtos de IC fornecem tempo suficiente para implantar o curso de ação recomendada (TABELA 6). Todavia, parte do desafio de transformar uma informação entregue no prazo necessário numa decisão está atrelada a cultura organizacional. A instituição, mesmo acessando um material avaliado como objetivo, oportuno e preciso, ainda não está preparada para empregar estas análises de forma efetiva na tomada de decisão, conforme indicado pelos usuários das empresas B, E e F. É possível que os fatores que levam a uma ação ou decisão não sejam apenas abordados nas atividades de Inteligência Competitiva e os demais elementos que

fundamentam as decisões, propostos por outros departamentos da empresa, tenham uma relevância maior do que as análises e recomendações dos produtos de IC.

Nas entrevistas, a percepção dos usuários é de que os produtos de inteligência possuem um potencial analítico elevado, todavia são mais usados para justificar uma ação já realizada do que para direcionar novas decisões. Portanto, a função de IC restringe a capacidade de influenciar positivamente a empresa, pois destacadamente, sua capacidade informativa é a mais utilizada pelos decisores.

TABELA 6: Resultados obtidos sobre a oportunidade

	A	B	C	D	E	F	G	H
Os produtos de IC são disponibilizados em tempo hábil para a tomada de decisão?	4	5	4	3	4	3	4	3
As informações de IC fornecem tempo suficiente para implantar o curso de ação recomendado?	4	4	5	4	3	3	3	3
Os produtos de IC são entregues dentro dos prazos estipulados?	4	5	4	4	4	3	5	4
As informações de IC são as mais atuais possíveis?	4	3	5	4	3	4	3	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, a atualidade das informações contidas nos produtos de IC é avaliada como plenamente atendida pela maioria das organizações (empresas A, C, D, F e H). Na visão dos entrevistados, grande parte dos materiais possui os dados mais atualizados possíveis. Apenas as empresas B, E e H têm a percepção que as informações poderiam ser mais atuais. Contudo, ainda assim, os usuários dessas organizações ressaltaram que estas desatualizações parte das próprias fontes de dados utilizadas, pagas ou gratuitas, que, em muitos casos, demoram bastante para disponibilizar as informações correntes.

4.3. Análise dos atributos de Integridade

A dimensão Integridade é composta por três atributos distintos. São eles: ética, legalidade e transparência. Cada um destes elementos é analisado, separadamente, a seguir.

Ética

A Ética é um dos atributos mais importantes para a atividade de Inteligência Competitiva. Ela é a diferença essencial entre a atividade de Inteligência e as práticas inadequadas de espionagem industrial. Neste estudo, a percepção dos entrevistados aponta que em suas empresas, a Ética está mais próxima de ser atendida plenamente do que sua ausência. O ponto de melhoria refere-se à estruturação dos Códigos de Conduta que, apesar de serem burocráticos, são guias imponderáveis no alinhamento do comportamento dos profissionais de IC. Nenhuma das organizações pesquisadas tem um Código de Ética específico para orientar a atividade de coleta, tratamento e disseminação de informações, mas as empresas B, G e H possuem diretrizes claras que regem a atuação, não apenas dos funcionários das unidades de Inteligência, como dos demais colaboradores quanto ao uso de dados internos e externos no dia a dia da organização. As demais empresas têm uma estrutura menos formal, em que são disseminados princípios de conduta profissional como ‘melhores práticas’ para nortear em a atuação dos empregados em relação ao uso da Inteligência.

De acordo com as entrevistas (vide TABELA 7), o valor do Código de Ética estruturado e formalizado não é percebido como um ponto fundamental para a disseminação da Ética na empresa. A impressão é que este material é um elemento estático, pouco consultado pelos profissionais, que fica guardado para caso necessário. Além disso, os usuários de IC o percebem como um instrumento mais burocrático do que dinâmico (embora necessário) e a disseminação dos princípios é feita no cotidiano por meio da cultura da companhia.

TABELA 7: Resultados obtidos sobre a ética

	A	B	C	D	E	F	G	H
A empresa possui regras claras sobre a conduta ética aceita pela empresa?	2	4	2	2	2	2	4	4
As informações disseminadas pela IC são exclusivamente publicáveis?	5	2	4	2	2	5	5	2
A empresa se preocupa com a conduta dos seus profissionais no exercício de suas funções?	3	5	4	4	4	3	4	4
A empresa se preocupa com os riscos de negócio e imagem gerados por condutas antiéticas de seus profissionais?	3	5	4	4	4	4	4	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se ainda que, dentro da economia brasileira, em especial a de Minas Gerais, onde as empresas entrevistadas estão localizadas, as práticas de espionagem industrial não são um problema tão frequente ou intenso quanto em outras economias, como o enfrentado por nações européias, asiáticas e norte-americanas. A Inteligência, como atividade nas empresas, chegou ao país com um viés bastante protegido pelos conceitos da SCIP, em que as práticas ilegais não são aceitas. Esse fato cria uma tendência natural, já que as empresas brasileiras possuem uma ética mínima, capaz de lidar com este problema sem que precisem formalizar tanto o processo. De qualquer forma, a falta de formalização dos princípios éticos que norteiam a transformação de dados em informações acionáveis para a empresa é uma característica presente nas organizações estudadas.

Esta característica comum na cultura brasileira exige cuidado das organizações, pois, é preciso zelar ao máximo durante a coleta, o tratamento, a análise e a divulgação das informações pelas áreas de Inteligência. Ainda que a maioria das organizações pesquisadas utilize somente informações publicáveis, suas informações internas são de natureza confidencial e, caso sejam divulgadas, podem gerar danos à imagem e ao negócio. Esta percepção é corroborada na resposta dos usuários sobre a preocupação das empresas quanto aos riscos de uma possível conduta antiética de seus profissionais. Praticamente todas elas, a exceção da empresa A e F (que se preocupam com a ética, porém em menor grau que as demais), consideram a falta de ética de seus colaboradores uma falta grave e pode não ocasionar desdobramentos negativos para a organização.

Também foi constatado, pelos entrevistados, que suas empresas estão constantemente atentas à conduta de seus empregados no exercício de suas funções. Embora alguns usuários não considerem que esta preocupação esteja no estágio ideal, existe a preocupação das instituições de que seus empregados ajustem seus comportamentos às responsabilidades de sua função e assim evitem criar situações adversas no processo de comunicação de dados presentes em produtos de Inteligência.

Outro fator identificado na pesquisa é a diferença de percepção dos usuários quanto ao uso de informações publicáveis em seus produtos de IC. Isto, porque metade das organizações entende que a área de Inteligência emprega informações não-publicáveis (empresas B, D, E e H) em seus materiais. Em geral, elas se utilizam de bases de dados pagas e lícitas, além de empregarem dados não-estruturados diretamente de agentes econômicos do setor – como fornecedores e clientes. Tais informações tendem a criar maior valor agregado, pois

são informações mais exclusivas e assimétricas. Além disso, a publicação de dados internos também corrobora a impressão dos usuários de que os dados apresentados nos produtos de IC não são publicáveis.

Na pesquisa ainda foi identificado que os entrevistados conceituam os dados não-publicáveis como sendo informações internas ou externas obtidas de forma lícita proveniente de fontes pagas. Esta distinção de conceitos resultou na percepção observada. Ela difere do que se esperava encontrar na escala, pois a ideia dos principais expoentes de Inteligência Competitiva é de que informações utilizadas por unidades de IC devem ser 100% publicáveis. Assim, concluiu-se ser importante analisar não apenas as categorias de informação dentre publicáveis e não-publicáveis como também em confidenciais e não-confidenciais.

Legalidade

O comportamento dos fatores que compõe a Legalidade aparece de diversas formas entre as empresas entrevistadas, conforme mostra a TABELA 8. Isto porque os aspectos ligados ao conhecimento e a disseminação das leis que regem o uso das informações no mercado parece não ser foco principal das companhias.

TABELA 8: Resultados obtidos sobre a legalidade

	A	B	C	D	E	F	G	H
Como é o nível de conhecimento da empresa sobre a legislação que rege o uso das informações no mercado?	1	4	1	2	1	2	3	4
A empresa dissemina aos seus profissionais os conhecimentos sobre a legislação acerca do uso permitido das informações de mercado?	2	4	1	1	2	1	2	3
A empresa possui algum suporte jurídico para apoio às dúvidas legais na coleta e uso das informações de mercado?	5	4	5	4	3	1	3	3
Os produtos de IC, caso acessados por competidores, podem gerar riscos e processos judiciais junto ao mercado?	5	3	3	2	2	5	4	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O país ainda possui uma legislação de acesso e uso da informação muito diminuta, assim como as responsabilidades sobre os dados e as punições quanto ao uso inadequado dos

mesmos. Por esta pequena projeção das leis de uso da informação no país, as empresas não se preocupam tanto – na visão de seus usuários – com o conhecimento e a disseminação das informações coletadas, analisadas e publicadas pelas áreas de Inteligência. As únicas empresas que apresentaram conhecimento e atenção plena a estas regras foram a B e F. No caso do entrevistado da empresa B, ele ainda enfatizou que em suas ferramentas internas, a organização divulga constantemente aos profissionais como devem ser obtidos e tratados dados, internos e externos, sejam de fontes públicas ou privadas.

O problema deste desconhecimento sobre as normas que regem a atividade de informação advém do fato das empresas não entenderem os benefícios e riscos que esta falta de domínio impacta em seu negócio. Além disso, nenhum dos entrevistados informou que a organização, por exemplo, tem alguma espécie de classificação da informação ou de formulário sobre como solicitar as informações em fontes públicas. Esta postura, além de ocasionar possíveis situações adversas também indica que as organizações pesquisadas não estão preparadas para coletarem eficientemente, as informações de fontes públicas secundárias – já que estas são regidas por normas brasileiras de acesso a informação. Em outros países, o emprego destes dados governamentais é intenso e a partir deles, as áreas de IC costumam construir informações acionáveis e úteis a tomada de decisão.

Quanto ao suporte jurídico, nota-se que a maioria das organizações tem áreas jurídicas capazes de fornecer o conhecimento necessário para que suas informações não causem dano ao negócio (exceto empresa F). Devido à existência dos departamentos jurídicos, a percepção dos usuários é que a temática da legalidade esteja mais vinculada a estas unidades do que atribuída aos setores de Inteligência. Contudo, tal relação não ficou tão clara para todos os entrevistados.

Somente a empresa F não tem unidade jurídica. Contudo, segundo o entrevistado, este risco é amenizado pelas diretrizes da organização, que permitem apenas divulgação de dados publicáveis em seus produtos, em sua grande maioria de fontes externas e públicas. Portanto, a empresa não informa seus dados internos ou confidenciais. Nas empresas cuja resposta esteve entre 4 e 5 (A, B, C e D), a percepção dos usuários é que a interação entre a unidade de IC e o departamento jurídico é frequente.

Quanto aos riscos de processos judiciais, apenas nas empresas A, F e G seus usuários avaliam que, caso os produtos de IC fossem acessados por outros agentes econômicos, eles

não criariam qualquer dificuldade judicial. A justificativa destas organizações pauta-se no fato de que elas utilizam essencialmente informações publicáveis em seus produtos e serviços e assim, não teriam como ser prejudicadas nestas situações. As outras empresas possuem algum receio, frequente ou não, sobre o acesso aos dados das empresas, em especial quando empregam dados internos nas análises. Fica evidente que a preocupação não está na ilegalidade das informações, mas na disseminação de conteúdo interno de natureza sigilosa que não deve ser acessado por usuários externos à organização. Portanto, ao contrário do esperado inicialmente, esta característica está muito mais ligada ao receio dos decisores quanto à divulgação de uma informação interna do que sobre o risco da divulgação de informações obtidas de forma inadequada (comportamento não relatados nas empresas pesquisadas).

Transparência

A Transparência é o atributo com maior homogeneidade entre as empresas pesquisadas (vide TABELA 9). O único fator que apresentou maior discrepância refere-se à construção coletiva dos produtos de Inteligência Competitiva. Enquanto, nas empresas A, D, E e H, os produtos são elaborados quase que exclusivamente dentro das equipes de Inteligência, nas empresas B, C, F e G, a interação com outros setores é bastante intensa. Esta variável, além de refletir a cultura organizacional, também indica o modelo das unidades de IC. Em geral, as áreas que contam com um número menor de colaboradores dedicados às suas atividades tendem a contar mais com a colaboração de outros setores. Além disso, segundo os entrevistados, nas empresas em que a atividade é feita internamente, é comum o uso de fontes externas de dados e também a contratação de equipes de consultoria ou pesquisa de mercado para complementarem as informações necessárias em seus estudos e demandas.

Ressalta-se ainda que, na empresa G, o modelo da função de IC é horizontalizado e permeia diversos setores da organização. Ele não está em uma área específica ou dentro de uma coordenação. Ela se assemelha a uma força-tarefa e envolve colaboradores de vários departamentos. Tal modelo favorece a construção de um produto de IC com uma visão mais sistêmica. Todavia, pode apresentar dificuldades de fortalecimento da área por esta atividade não ter um 'dono' do processo.

TABELA 9: Resultados obtidos sobre a transparência

	A	B	C	D	E	F	G	H
Os profissionais de IC estão acessíveis aos funcionários dos demais setores da empresa?	3	5	5	4	4	4	3	3
A função da unidade de IC é comunicado para os demais setores da empresa?	4	4	4	3	3	4	2	2
Os produtos de IC são construídos coletivamente com a ajuda dos demais setores da empresa?	2	4	4	2	2	4	4	1
Os produtos de IC refletem os objetivos da unidade?	5	3	4	3	3	4	3	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Em nenhuma das organizações, a acessibilidade aos profissionais de Inteligência é vista como insatisfatória pelos usuários. Apenas as empresas A, G e H possuem um entendimento menos confiante quanto ao tema, mas nestes três casos, os entrevistados manifestaram-se satisfeitos com a interação junto aos produtores de IC.

Essa característica é preponderante no processo de sedimentação da transparência na atividade. Em seus primórdios, a IC era conceituada como algo obscuro e separado dos demais processos da organização. Além disso, a acessibilidade torna mais fácil a criação de redes internas e externas, bem como a obtenção de informações estruturadas e acumuladas em outros departamentos, principalmente aqueles vinculados aos clientes e fornecedores.

A percepção dos entrevistados é de que os profissionais de IC, em geral, se relacionam bem com o restante da empresa, o que corrobora a tendência de que as unidades de Inteligência precisam ser pontos visíveis e transparentes para garantirem a integridade do processo.

Quanto à comunicação da função da inteligência aos demais setores, os usuários das empresas A, B, C e F a entendem como positiva. Todavia, nenhuma empresa considera este quesito como grau de excelência. Ao contrário, existe a percepção de que há potencial de se melhorar em muito a comunicação do que a unidade de IC efetivamente faz, como foi o caso das empresas G e H. Numa visão geral sobre esta variável, os usuários dos produtos de IC entendem a função das unidades e que essas estão em busca de desempenhá-las da melhor forma possível, mas isto não significa que elas informam aos usuários de outras unidades – potenciais usuárias das informações de IC – tudo o que podem fazer pelas mesmas.

O entrevistado da empresa H indicou inclusive que a demanda de produtos e serviços para a unidade de Inteligência pode ser ampliada caso fique mais claro o que pode ser feito pela área e o que não está no escopo da unidade. Portanto, na visão dos usuários, a comunicação atende à necessidade de informação sobre a função de IC, mas caso fossem mais bem detalhadas, poderiam gerar mais demandas para criação de informações acionáveis.

Por fim, para a maioria das empresas, os produtos de IC refletem os objetivos da unidade. Esse alinhamento dá credibilidade à unidade e permite que os usuários, cada vez mais, entendam o que a Inteligência pode oferecer a empresa. Neste elemento, ainda foi observado nas entrevistas, que embora a Inteligência Competitiva reflita seus objetivos, sua presença nas decisões ainda é bastante limitada.

Ao aprofundar nesta informação, os usuários disseram que os produtos de IC em suas organizações cumprem em grande parte a função informacional, isto é, o uso que é feito dos materiais de Inteligência se restringe à fundamentação de alguma análise ou decisão já existente ou à ilustração do usuário sobre um tema recente. Assim, na visão dos usuários, o alinhamento dos produtos de IC aos objetivos da área referem-se a temática, por exemplo, monitoramento econômico, análise de concorrentes etc. e não necessariamente à percepção de que os produtos precisam suportar o processo decisório ou amenizar os riscos futuros da empresa. Portanto, fica evidente que, embora os produtos de Inteligência transmitam em seu conteúdo alinhamento com o uso estratégico das informações, internas e externas, não é tão claro o que estes produtos devem encerrar-se dentro da organização.

4.4. Modelo de associação da acionabilidade e integridade

Diante dos resultados de cada um dos atributos, foram construídos os valores referentes às dimensões Acionabilidade e Integridade, conforme apresentado na TABELA 10. Eles foram obtidos por meio da média simples dos elementos que compuseram cada uma das duas categorias.

Ao observar a dimensão Acionabilidade, nota-se que apenas as empresas A, C, D e G se posicionam favoravelmente quanto à capacidade de tornarem seus produtos e serviços de IC, de fato, acionáveis aos usuários (isto é, o resultado obtido é superior a 3). O resultado aponta que as demais empresas possuem gargalos que mantêm o conhecimento pouco

atrativo para a tomada de decisão, seja porque elas não têm uma visão orientada ao futuro, seja porque as análises não orientam para ações efetivas da organização, ou ainda porque a cultura organizacional da empresa induz os decisores a adotarem outras ferramentas para basearem suas decisões.

TABELA 10: Consolidação dos resultados das dimensões Acionabilidade e Integridade

	A	B	C	D	E	F	G	H
Acionabilidade	3,71	2,83	4,21	3,13	2,46	2,96	3,08	2,83
Integridade	3,33	3,92	3,42	2,75	2,67	3,25	3,42	2,92

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas cujos valores são inferiores a 3 possuem uma natureza mais informativa nos produtos de IC, capazes de balizar ações passadas e presentes. Ela ainda não é entendida como um instrumento de suporte decisório. Tal característica não invalida os esforços da organização acerca de tornar seus materiais de Inteligência cada vez mais úteis ao negócio; apenas aponta que o posicionamento atual exige atenção, se estas querem fazer destes produtos ferramentas úteis à tomada de decisão. Se este é o objetivo, estas companhias precisam desenvolver melhor os atributos que ainda lhe são ausentes.

Apenas a empresa C está, na avaliação de seu usuário, em um patamar de atendimento pleno da Acionabilidade. Na entrevista, foram relatadas diversas ocasiões em que os relatórios implicaram em ações da empresa. Ainda foi enfatizado, pelo entrevistado, como os conhecimentos e inferências da unidade de Inteligência estão vinculados diretamente à ação organizacional. Ainda segundo esse usuário, os produtos da área de IC já fazem parte do cotidiano da empresa e são aceitos pelos decisores como produtos capazes de sedimentarem suas escolhas e orientarem ações da organização.

Por sua vez, na empresa E, o posicionamento do usuário é que os produtos ainda possuem uma abordagem muito informativa e carecem de proatividade. Isto é, os materiais são excelentes instrumentos de informação, mas deles não emanam inferências ou análises que possam ser empregadas efetivamente na tomada de decisão. Portanto, nota-se que os atributos que integram a Acionabilidade realmente são capazes de determinar a diferença

entre o que é informativo e o que é acionável. Segundo a maioria dos entrevistados, este parece ser o principal desafio das unidades de Inteligência Competitiva, transformar todo o seu cabedal de informações em análises e inferências acionáveis para sua organização.

Do ponto de vista da Integridade do processo, a maioria das empresas já possui um valor elevado deste posicionamento (empresas A, B, C, F e G). As demais não necessariamente têm processos inadequados ou ilegais, mas apresentam pouca atenção e cuidado com a Ética, a Transparência e a Legalidade. Não foi identificado, em nenhuma empresa, um comportamento ilícito ou ilegal nas atividades de Inteligência, mas naquelas empresas com menores avaliações, existe uma desatenção constante na formalização do Código de Ética da função e na busca por conhecimento sobre a legislação do tema. Estes são os principais elementos que posicionam estas organizações como baixa Integridade. A falta de conhecimento das leis e das normas éticas da organização tende a ocasionar confusão nas mentes dos colaboradores, que podem atuar de forma equivocada quando não existe clareza quanto aos limites na coleta, no uso e na disseminação da informação.

Portanto, observou-se que as empresas com avaliações inferiores a 3 estão nesta situação porque, na visão de seus usuários, elas não têm realizado esforços tão intensos nos atributos de Integridade como o fazem com os elementos de Acionabilidade. A percepção dos entrevistados é de que as características que criam Acionabilidade ao negócio são mais fáceis de serem percebidas pelos decisores e, assim, ao utilizarem-se efetivamente dos produtos de IC, tornam a Inteligência um processo íntegro. Ou seja, a visão dos usuários é de que a Integridade é posicionada como uma necessidade de IC, enquanto a Acionabilidade é o estímulo que a movimenta rumo à criação de vantagem competitiva.

A construção de Códigos de Ética que normalizem o uso da informação nas empresas não é uma prática comum nas organizações estudadas e esta característica parece ser bastante frequente em outras organizações brasileiras com a função de IC estruturada. Além disso, existe a dúvida sobre a área responsável pela atualização da legislação vigente que rege o uso de informações. Em algumas companhias pesquisadas (em especial aquelas cujo valor do item de suporte jurídico é superior a 3), a responsabilidade pertence ao departamento jurídico e ele é consultado sempre que necessário. Porém, não foi constatado que as equipes de IC dominam as leis que controlam sua atividade. É essencial que este cenário mude e as unidades de Inteligência Competitiva se tornem conscientes destas normas. O desconhecimento das leis brasileiras acerca do uso da informação implica em risco de

negócio e de imagem às empresas, que, por não saberem como se posicionar diante do processo de coleta, do uso e da disseminação das informações, podem criar situações adversas caso informações sigilosas da organização cheguem ao mercado de forma inadequada.

Além disso, em nenhuma das organizações foi indicada a existência de uma classificação de segurança da informação. Então, na visão de seus usuários, a distinção das informações que são públicas, internas ou confidenciais é informal e incerta. É preciso que as empresas aprimorem este fator, porque embora ele pareça burocrático, na visão das unidades de IC e de seus usuários, tais diretrizes delineiam claramente os limites do que pode ser feito e o que não é recomendado. Tais restrições, quando mais claras, resguardam mais a organização e a construção de sua Integridade interna e perante o mercado.

Para a efetiva transformação dos produtos de IC em ações da empresa ou decisões de negócio, é preciso que as duas dimensões sejam atendidas. Pouco adianta que os materiais de Inteligência sejam acionáveis, se eles implicam em riscos elevados ao negócio. Da mesma forma, documentos criados de forma íntegra, se não levam à ação dos usuários, permanecem estéreis. Quando as organizações conseguem associar a Acionabilidade de seus produtos com a Integridade de seus processos, as áreas de Inteligência potencializam sua capacidade de agregar valor ao negócio, sem que a exposição ao risco seja alta.

A associação destas duas dimensões é mostrada na FIG. 4. Nela, foram registrados os resultados de cada dimensão e criados os pares ordenados em que as empresas foram posicionadas de acordo com a percepção de seus usuários acerca dos atributos de Acionabilidade e Integridade.

O modelo analítico aponta o entendimento dos usuários de IC relativo à associação das dimensões Acionabilidade e Integridade nas unidades de IC das empresas pesquisadas. Além do que o posicionamento das organizações em cada setor, a ferramenta permite entender a direção que as unidades de Inteligência Competitiva precisam trilhar para alcançar efetivamente sua utilidade dentro da estrutura de suas empresas.

Para entender as características e comportamentos em cada um dos setores propostos no modelo, eles serão analisados, separadamente, nos tópicos a seguir.

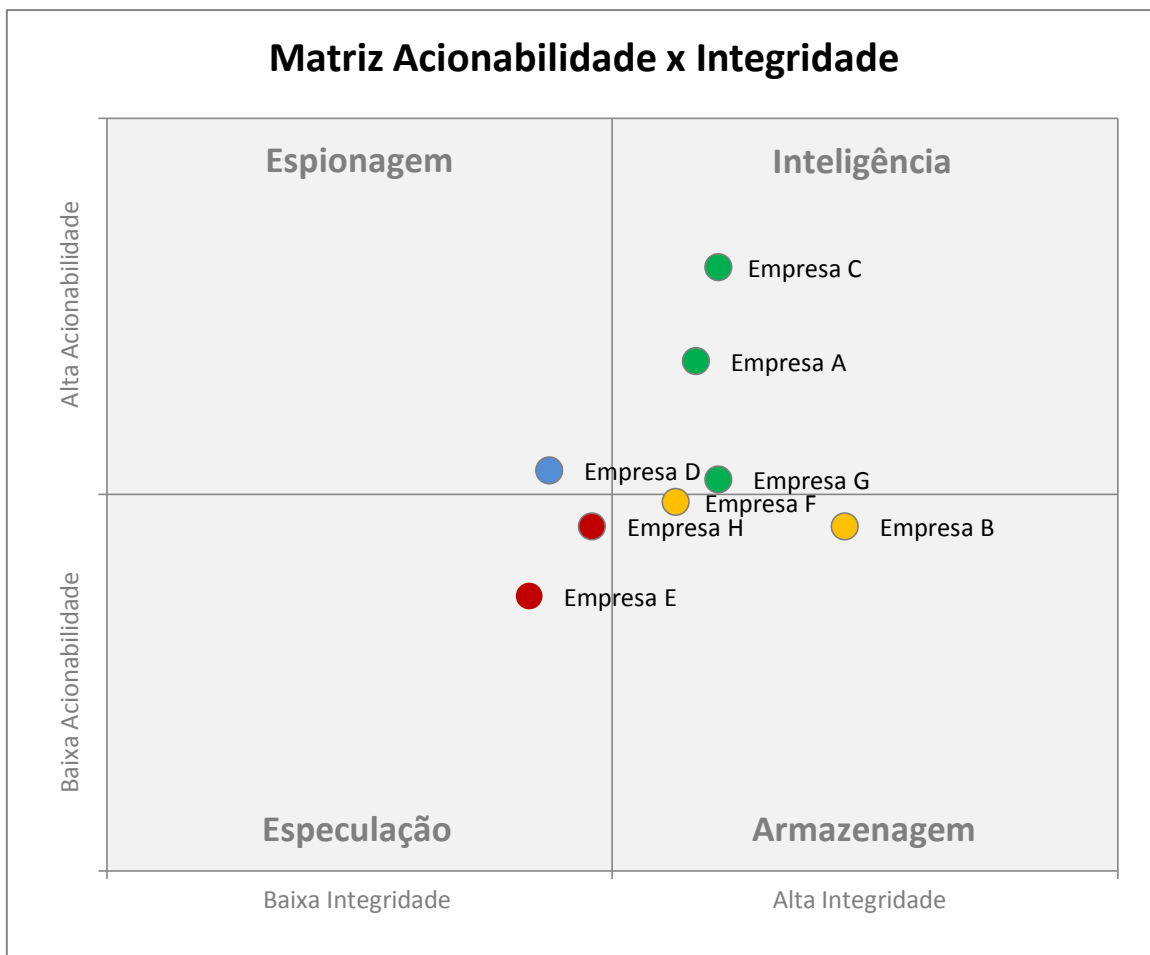


FIGURA 4: Modelo da Matriz Acionabilidade x Integridade

Setor 1: Armazenagem

As empresas B e F estão presentes no setor Armazenagem. Elas possuem semelhanças, como a dificuldade de utilizar seus produtos nos processos decisórios. Conforme os dois usuários (um de cada empresa), as informações contidas nos materiais são importantes, mas sua capacidade de transformarem-se numa ação não é plena. Nestes casos, o conteúdo dos documentos torna-se ‘interessante de saber’ ao invés de ‘útil de saber’, fato que o distancia da realidade. Falta-lhes a dinâmica para gerarem o resultado esperado, seja pela falta de visão de futuro, seja pela ineficiência dos recursos. Na percepção dos usuários, estas variáveis precisam ser melhor trabalhadas pelas unidades de IC. Se os conhecimentos se restringem a analisar o ambiente atual e a informar séries históricas, eles padecem da capacidade de antever os desdobramentos futuros e assim, limitam seu potencial de ajudar nas decisões de negócio.

Em ambos os casos, existe a percepção de Integridade dos processos, principalmente na empresa B, cuja avaliação foi a mais positiva neste quesito. Segundo o entrevistado, esta área em sua organização cuida bastante das atividades de coleta, de uso e de disseminação da informação. Parece que, neste caso, enquanto os processos ocorrem cada vez de forma mais íntegra, a capacidade de ação nos produtos parece estagnada. Na organização B, os usuários utilizam os conhecimentos frequentemente para justificar projetos atuais. Além disso, os materiais elaborados pela unidade de Inteligência Competitiva são encaminhados para instituições parceiras, visando transbordar o valor da análise. Porém, não fica evidente sua ligação às decisões referentes à criação de novos projetos na empresa.

No caso da empresa F, a maior dificuldade repousa na cultura organizacional. As diretrizes internas limitam as análises e engessa a função de IC. Isto a torna mais parecida com uma biblioteca, repleta de conhecimentos, do que com uma área de Inteligência. Na entrevista, foi apontada a existência de uma demanda elevada por dados na organização, entretanto, os usuários estão acostumados a utilizar os conhecimentos dos documentos de IC de forma mais superficial e às vezes ilustrativa. Como a maior parte dos dados é proveniente de fontes secundárias, públicas e privadas, o valor das informações é atenuado, pois os demais agentes econômicos do mercado também podem acessar o mesmo conteúdo e gerar análises e inferências similares, o que dificulta a criação de vantagem competitiva. Neste modelo, em que a área de Inteligência deve expressar o mínimo de opinião e criatividade aos seus usuários, sua capacidade de tornar-se acionável é muito restrita.

Setor 2: Especulação

No setor de Especulação, encontram-se as empresas E e H, que atualmente, ainda, não possuem a capacidade de construção de conhecimento acionável desenvolvida e cujos processos não cumprem as diretrizes de Integridade do processo de acordo com a literatura vigente do tema. Quando uma empresa está neste setor, a premissa original é de que os produtos de Inteligência não passam por um processo íntegro de construção do saber, ou seja, eles não possuem a confiabilidade e a segurança que deveriam transmitir aos usuários. Além disso, o conteúdo da análise não está fundamentado em informações válidas e por isso, emite basicamente opiniões, sem base teórica suficiente para embasá-las. Dessa forma, as recomendações adquirem características de especulação, em que o que se passa não garante aos decisores a segurança de que eles precisam para os produtos de Inteligência no suporte ao processo decisório.

Embora esta seja a expectativa inicial sobre as características das unidades de IC nas empresas figuradas neste setor, o que foi observado, no caso das empresas E e H, é que o posicionamento delas nesta estrutura deve-se à falta de cuidado e atenção nos processos de construção das informações. Por exemplo, a empresa E não tem um Código de Ética funcional que direcione a atuação dos profissionais sobre as normas e legislação em torno do acesso e tratamento das informações. No caso das duas companhias, não foi percebido por seus usuários, o foco na divulgação das regulamentações que orientam a atividade, tampouco se notou o foco da unidade de IC em manter-se constantemente atualizada. Portanto, considera-se que as empresas inseridas no setor não possuem processos ilícitos ou inadequados de obtenção, de uso e de disseminação de informação, mas sim que, por sua falta de foco, a sistematização da Integridade destes processos, torna a organização exposta a um risco de imagem e de negócio elevado.

Além disso, segundo o usuário da empresa E, existe uma grande oportunidade para melhoria da comunicação e da segurança da informação na sua empresa, principalmente quanto ao cuidado com a divulgação das informações internas (contra-inteligência). A instituição trabalha com uma série de dados sigilosos, mas a maioria dos produtos de IC é apenas informativa. Eles tendem a transbordar a organização, fornecendo dados para o mercado e para outras instituições parcerias. Parte da dificuldade de fazer as informações acionáveis está no caráter generalista dos materiais. Eles não estão alinhados precisamente à necessidade dos decisores e, quando são elaborados para um público genérico, não conseguem se tornar acionáveis ao usuário. Portanto, quando os KITS – Key Intelligence Topics – não foram configurados adequadamente aos usuários, os produtos de Inteligência parecem genéricos demais para serem considerados numa tomada de decisão.

O caráter generalista dos produtos de Inteligência, vinculado à falta de atenção com a Integridade dos processos que envolvem a coleta, o uso e a publicação das informações, são os principais fatores que configuraram o posicionamento das organizações no setor de Especulação. Não necessariamente são identificadas atividades inadequadas ou ilegais nas atividades de Inteligência Competitiva. Nas empresas deste setor, os conhecimentos não agregam valor e dificilmente o conteúdo transmite a credibilidade necessária para se transformar numa ação da empresa. Por isso, há o caráter especulativo nas informações.

Setor 3: Espionagem

A empresa D é a única que se enquadra na característica do setor de Espionagem. Isto porque ela destaca-se pela capacidade de seus produtos serem utilizados pelos decisores em ações da empresa. Os produtos de IC apresentam inferências e análises focadas estritamente no curto prazo, e orientam seus usuários sobre o ambiente de negócios atual. De acordo com o entrevistado, os produtos estão conectados às unidades da empresa e por isso são capazes de influenciar nas decisões da organização. As informações são bastante requisitadas e usadas pela direção da empresa e por isso cria-se, sempre, uma expectativa pelos materiais produzidos pela área de Inteligência.

Porém, como os recursos aplicados na atividade são reduzidos, os profissionais da unidade precisam focar em determinados aspectos para fazer a Inteligência acontecer. Na visão do usuário, este foco está direcionado a criação de valor agregado nos produtos, tornando-os úteis e aplicáveis. Este processo faz com que a equipe, diminuta, não tenha tempo suficiente para ocupar-se com tarefas vistas como mais burocráticas, como a estruturação de um Código de Ética sobre o uso da informação ou ainda um estudo aprofundado da legislação vigente. A unidade, em geral, suporta tais atributos com auxílio de outros departamentos, como o jurídico. Devido à concentração de esforços na Acionabilidade dos produtos ao invés da Integridade dos processos, a empresa apresenta baixa Integridade e fica posicionada no setor Espionagem.

Ressalta-se que, embora o nome da categoria carregue uma conotação negativa, todas as empresas neste estudo se destacam por realizarem suas atividades de IC de modo legal e ético. Não foi identificado nenhum resquício de medidas ilícitas na coleta ou no tratamento de dados nestas companhias, de modo que o posicionamento das empresas com níveis menores de Integridade se deve à exposição ao risco de imagem e negócio, ocasionado pela falta de ação e no conhecimento sobre a importância de deixar estes limiares de atuação cada vez mais claros para os usuários de Inteligência Competitiva na companhia. Tal informação fica ainda mais clara quando observamos que a empresa D encontra-se muito próxima ao limiar dos setores ao lado e abaixo.

Na percepção do usuário, os materiais produzidos pela unidade de IC participam dos fóruns de decisão. Mas, um aspecto que interfere diretamente na capacidade de tornar o produto pleno de efetividade é a falta de visão de futuro. Os produtos analíticos e

confiáveis se restringem a apresentação do posicionamento presente e de curto prazo da empresa, o que dificulta a existência de uma característica importante da Inteligência Competitiva: a inferência e construção de tendências e cenários. Caso o tivesse, é provável que a organização alcançasse rapidamente um grau de excelência quanto a Acionabilidade.

Esta característica limita a capacidade da empresa de antever os movimentos de mercado e assim, buscar se posicionar adequadamente diante das incertezas vindouras. Por isso, embora presente nas discussões gerenciais, os produtos de Inteligência da empresa ainda podem ampliar em alto grau sua capacidade de ser acionável para os decisores na organização.

Setor 4: Inteligência

As empresas A, C e G, presentes no setor Inteligência, são aquelas que, na visão dos seus usuários, são capazes de efetivamente colaborar com o processo decisório. Nelas, as áreas de IC são reconhecidas pelos decisores como componentes importantes da organização no fornecimento de dados atuais e relevantes para o negócio. No caso das empresas A e C, as demais unidades são demandantes constantes dos produtos de IC e as áreas de Inteligência fazem parte do fluxo de conhecimentos das organizações. Parte das decisões, segundo os entrevistados, é baseada em informações, análises e recomendações presentes nesses estudos. Na empresa C, foi enfatizado que os relatórios de Inteligência são parte do subsídio da informação, mas não são o único instrumento, e que, junto com às demais ferramentas, fornecem uma ação mais segura da empresa nos diversos segmentos que ela atua.

A empresa G possui uma realidade própria. A Inteligência é um pouco menos acionável, na visão do entrevistado, porque ainda existe muito espaço na organização para adoção mais efetiva dos materiais de Inteligência na estruturação de projetos e demais atividades do negócio. De qualquer forma, na entrevista, foi ressaltado que, na empresa, o fato de o uso de dados para construção de conhecimentos mercadológicos é feito há décadas (mesmo sem a finalidade de criar Inteligência) tornou a atividade de IC mais fácil de ser aceita.

Em todos os casos, quando o foco são os atributos de Integridade, a principal deficiência encontra-se no conhecimento das leis acerca do uso da informação. Aqui é importante ressaltar que, como esta questão é uma realidade para praticamente todas as organizações, surge a questão se também não existe a dificuldade em se acessar ou compreender qual é a

normatização efetiva sobre o tema no país. Nas empresas C e G, o destaque está na visibilidade e na construção coletiva dos produtos de inteligência que são elaborados com visões mais amplas e abrangentes quando comparada com a empresa A. Na realidade das três instituições, percebe-se ainda que, embora não existam Códigos de Ética específicos, existem princípios que norteiam as atividades e o comportamento dos profissionais.

Quanto à Acionabilidade, as três organizações apresentam certo equilíbrio entre os seis atributos que compõem a dimensão. Na percepção dos usuários, elas atendem, de forma plena, praticamente todos os atributos, e este equilíbrio parece ser uma das causas que as posicionam neste setor. A utilidade dos produtos, característica incomum de ser avaliada positivamente pelos usuários, chamou a atenção para este aspecto, como sendo, talvez, uma confluência dos demais cinco atributos. É como se os usuários percebessem a utilidade como uma variável mais genérica que perfaz elementos presentes em todos os demais atributos da acionabilidade.

Os maiores desafios destas organizações são o uso de fontes não-estruturadas e qualitativas e o desenvolvimento de ferramentas de suporte. A empresa C não apresenta uma variedade de ferramentas de análise e disseminação que possa intensificar a comunicação e torná-la ainda mais fluída. Os instrumentos empregados são mais comuns em relação às outras empresas e não há uma plataforma específica para gestão estratégica da informação. Na empresa G, a atenção está em não tornar-se uma biblioteca de informações. Por suas características de gestão de informações setoriais, ela tem uma tendência em criar produtos de IC muito genéricos e por isso, em médio prazo, estes podem ser percebidos por seus usuários como algo pouco útil na tomada de decisão. Como ela se encontra o limiar do setor, essa atenção é bastante necessária. Dessa forma, recorda-se que o modelo proposto, além de posicionar a empresa conforme as características avaliadas pelos seus usuários, permite entender a mobilidade e direcionamento das atividades conforme a necessidade de se criar ou reforçar um ou outro atributo de Inteligência.

No caso da empresa A, o desafio é o uso mais intenso de informações não-estruturadas. Na percepção do decisor, a base das informações, bastante racional e lógica, reflete o uso constante de séries históricas e informações quantitativas. E, muitas vezes, nota-se que as informações qualitativas e não-estruturadas, presentes na experiência e na informação de fontes humanas, tendem a trazer conhecimentos únicos e assimétricos, que outros agentes econômicos não têm e, por isso, são capazes de gerar maior diferencial competitivo para a

empresa. O uso destas informações, segundo o entrevistado, mesclado ao conhecimento sedimentado nas informações secundárias e quantitativas de fontes públicas e privadas, confiáveis, tende a tornar os produtos ainda mais efetivos nos processos decisórios e na construção de ações de negócio na companhia.

A Matriz Acionabilidade x Integridade

Analisadas as principais características do posicionamento das empresas pesquisadas nos setores da Matriz Acionabilidade x Integridade, torna-se imprescindível compreender sua dinâmica. Seu objetivo não é posicionar estaticamente uma organização numa posição e sim indicar como ela deve direcionar seus esforços para alcançar o setor requerido. O ideal é que cada empresa que se posicione nesta matriz e, em seguida, compreenda quais são as causas que fazem com que a função de Inteligência Competitiva ocupe determinado espaço e quais atributos precisam de novos esforços para que a mobilidade de sua estrutura ocupe a posição almejada dentro do modelo. Espera-se que todas as empresas almejem o setor denominado Inteligência, contudo, de acordo com a estratégia e características do negócio, a companhia pode destinar seus esforços para posicioná-lo em outro setor, menos acionável ou menos íntegro (ambos não recomendados). De qualquer forma, é de total liberdade da organização definir qual é a estratégia ideal que se pretende desenvolver para configurar a função de IC.

Outro aspecto interessante no resultado obtido é a tendência central da avaliação das empresas. Isto é, a maioria das organizações estudadas está distante dos pontos limites, negativo e positivo, nas duas dimensões. Nota-se que, em todos os setores, as empresas estão dispostas em torno do ponto central. Esta característica indica que a mobilidade de setores entre as empresas estudadas pode ser um tanto frequente ao longo do tempo, pois, como os valores percebidos estão muito próximos dos limites dos setores, uma nova avaliação após um período de tempo, tende a indicar o movimento destes negócios. Recordar-se que o objetivo deste estudo foi fazer um recorte no tempo, transversal, e não uma análise longitudinal que compare diversos momentos. Tal iniciativa pode ser muito interessante em estudos complementares e poderão enriquecer o conhecimento sobre a dinâmica da Inteligência nas organizações e, conseqüentemente, dar mais dinâmica ao modelo proposto.

Embora os resultados estejam próximos do ponto central, parte deste comportamento também é explicada pelo grau de maturidade que a atividade de Inteligência se encontra nas empresas pesquisadas. Embora já tenhamos uma série de indícios que existem ações e decisões sendo tomadas a partir das atividades desenvolvidas de IC, ainda percebe-se que falta ainda um grau de excelência nas atividades. As empresas situadas no setor Inteligência são aquelas que possuem mais tempo de atividades estruturada de IC e participam mais frequentemente das decisões na empresa. Além disso, é raro encontrar na percepção dos usuários, uma empresa que apresente as principais características sempre positivas. Esta maturidade tende a expandir exponencialmente, pois o crescimento da função de Inteligência no país também cresce em velocidade acelerada. Até mesmo as leis estão sendo adaptados mais rapidamente para normatizar o uso das informações no país.

Nota-se, ainda, que a tendência central dos pontos tem uma terceira causa: a confusão e sinergia entre as atividades de Tecnologia da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Nos três casos, as informações são consideradas como matéria-prima e, por isso, seus escopos e objetivos se assemelham, quando generalizados. Outras vezes, as atividades são entendidas como bastante distintas, ou ainda como complementares. Nesses casos, a dificuldade em discernir o que é efetivamente Inteligência cria uma gama de produtos, ora meramente informativos, ora opinativos, que se aproximam de especulações. Em alguns casos, pesquisas mercadológicas também são tratadas como Inteligência e, embora elas possam ser parte significativa de análises e inferências, uma pesquisa propriamente dita tende a não ser tão acionável quando se imagina. Diante de tamanha miscelânea de conceitos e compreensões sobre o que é Inteligência, sua abrangência e objetivos, esta tendência central do posicionamento das organizações parece sofrer efeitos diretos desta falta de uniformidade de conceitos e ideias.

4.5. Informações complementares

As informações obtidas nas entrevistas com os usuários transbordaram o conhecimento sobre os atributos estudados. Como a condução da entrevista não seguiu a ordem proposta no APÊNDICE C, esta dinâmica favoreceu o aprofundamento sobre informações adicionais que indicaram elementos valiosos da visão dos usuários frente à função de IC nas empresas descritas neste estudo.

De acordo com o Referencial Teórico, um aspecto essencial para que a Inteligência Competitiva seja efetivamente acionável é que ela esteja vinculada diretamente às necessidades reais de informações dos usuários. Este alinhamento não parece ser algo tão presente nas organizações em estudo. Na percepção dos seus usuários, as unidades de IC não costumam realizar os KITS – Key Intelligence Topics – e por isso, muitas vezes, os produtos trazem diversas informações que tiram o foco do decisor ao invés de informá-lo. Da mesma forma, o profissional de IC costuma elaborar um conteúdo de Inteligência, com uma única linguagem, mais generalista. Este atributo tende a reduzir a capacidade de Acionabilidade das informações, pois cria gargalos na comunicação com o decisor. Quando a comunicação não está direcionada ao usuário, ela tende a chegar truncada e muitas vezes em formato pouco eloquente ao decisor, o que o induz a não utilizar o material. Este elemento não foi pesquisado diretamente, porque não compunha o modelo proposto, mas tal elemento surgiu em pelo menos metade das entrevistas realizadas.

Além disso, em algumas organizações, principalmente naquelas ligadas ao Fomento Econômico ou à Administração Pública, o teor dos materiais transborda a utilidade interna, sendo que estes documentos são parcial ou totalmente publicados para os demais agentes econômicos (os quais são vistos como clientes finais destas instituições). O desafio nestes documentos está em produzir análises sem muita inferência ou recomendação, já que podem ser entendidas de forma equivocada pelos agentes de mercado. Assim sendo, este transbordamento público dos produtos de IC tende a tornar os produtos essencialmente informativos e generalistas em suas análises, o que reduz em alto grau sua capacidade de aplicação para a tomada de decisão.

Na entrevista com a empresa G, outro aspecto levantado foi que os produtos de IC não são usados na organização como fonte principal para a tomada de decisão, mas como fonte complementar às demais ferramentas. Esta ideia converge com as percepções colhidas nas entrevistas com outros usuários, que consideram que a Inteligência Competitiva não deve ser o único ou o principal fator de decisão. Na visão do entrevistado da empresa G, os instrumentos de Inteligência são capazes de identificar e minimizar os riscos nas ações futuras e por isso, quando combinados com os demais elementos de apoio à decisão, favorecem o curso de uma ação mais acertada por parte dos usuários.

Por fim, foi identificado no discurso de alguns entrevistados que o acultramento dos usuários é primordial para que os produtos de IC ressoem dentro da organização. Na

percepção deles, os decisores ainda estão distantes do que se imagina como conduta ideal para o uso efetivo dos materiais de Inteligência. Atualmente, não existe uma cultura entre os executivos e gestores brasileiros que estimule o emprego constante destas ferramentas na execução das ações de suas empresas. Assim, na entrevista com a empresa G, foi sugerido que é de responsabilidade das próprias unidades de Inteligência, o esforço para acultramento dos usuários, capacitando-os para usarem esta função organizacional como uma atividade capaz de reduzir riscos e maximizar as vantagens competitivas em suas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, estão registradas as considerações finais do estudo. Entende-se que os objetivos propostos pelo estudo de (i) analisar a associação da Integridade e da Acionabilidade na geração de produtos de Inteligência Competitiva, (ii) avaliar a percepção dos tomadores de decisão sobre os atributos determinantes da dimensão Acionabilidade e (iii) avaliar a percepção dos tomadores de decisão sobre os atributos determinantes da dimensão Integridade, foram atendidos. Ressalta-se que foram descritos os principais aspectos observados nas entrevistas em profundidade junto aos usuários de Inteligência Competitiva nas organizações estudadas e levantados conhecimentos estruturais para o entendimento do campo de estudo. Também foi analisada a dinâmica dos produtos de IC e sua interferência na construção do conceito de suas unidades sob o ponto de vista da associação da Acionabilidade e da Integridade.

Dessa forma, aponta-se abaixo, um resumo dos principais resultados obtidos neste estudo:

A maioria das empresas utiliza base de dados secundários e séries históricas, de organizações, públicas ou privadas, reconhecidas pelo mercado. Este comportamento, além de garantir maior segurança quanto aos dados utilizados, transmite maior confiabilidade para os usuários em relação aos produtos de IC produzidos na empresa.

Os Códigos de Ética para uso das informações são desafios sistêmicos que as empresas enfrentam. As principais causas da ausência destes manuais estão atreladas à percepção que sua elaboração é burocrática e não-prioritária – já que as empresas têm diretrizes sobre a conduta dos seus profissionais – e a própria cultura de negócios no Brasil, que não lida comumente com espionagem econômica e outras práticas ilegais de informação na mesma intensidade que outras nações.

A visão de futuro – de médio e longo prazo – ainda não é uma prática comum na percepção dos usuários das organizações entrevistadas. Nelas, os produtos de Inteligência refletem predominantemente o ambiente atual de negócios e, no máximo, análises de curto prazo. Este fator tende a dificultar a IC de apresentar seu valor de antever o futuro e reduzir os riscos do negócio.

A influência da cultura organizacional nas atividades de Inteligência Competitiva não é necessariamente de natureza negativa. Em geral, ela pode assumir condutas que favoreçam a atividade, como um processo racional e sistêmico de tomada de decisão ou o uso corrente de ferramentas de gestão da informação dentro dos departamentos da empresa.

A escassez de ferramentas de análise e principalmente de disseminação dos produtos de IC, tende a criar dificuldades de comunicar os conhecimentos acionáveis de forma rápida e simples a todos os usuários. Esta dificuldade, compartilhada pela maioria das empresas pesquisadas, apresenta-se como um dos principais entraves para tornar ágil o processo de disseminação dos documentos de IC.

É comum nas organizações pesquisadas, observar a dificuldade dos usuários utilizarem os produtos de Inteligência Competitiva como um instrumento de apoio a decisão. Estes materiais são empregados constantemente como documentos informativos, consultados para defender uma ação tomada anteriormente ou para consolidar uma visão atual sobre o ambiente de negócios. É preciso aculturar os usuários, educando-os de forma a transcender o uso mediano que fazem dos produtos de IC.

Embora a maioria das empresas tenha processos racionais e sistemáticos para construção dos produtos de IC, o uso de fontes humanas, principalmente focada na experiência de especialistas, também é visto, por parte das empresas, como forma de criar informações acionáveis para a empresa melhorar sua tomada de decisão.

Na visão dos usuários, as empresas estão mais ocupadas em tornar seus produtos de IC comunicáveis e de fácil entendimento do que em torná-los mais presentes nas decisões. Isto porque considera-se que a estrutura visual e escrita dos materiais é uma das formas mais simples e tangíveis da transformação das análises e das recomendações em ações organizacionais.

A falta de conhecimento sobre as leis e normas éticas da organização tende a ocasionar confusão na mente dos colaboradores, que podem atuar de forma equivocada quando não existe clareza quanto aos limites na coleta, uso e disseminação da informação. Esses potenciais riscos de imagem e do negócio ocasionados pelo desconhecimento das regras não parecem ser uma das preocupações principais das unidades de IC, segundo seus usuários. Parte desta responsabilidade sobre o conhecimento das regulamentações do uso,

coleta e disseminação de informações é compartilhado, com outros setores, como o jurídico e o de comunicação.

As empresas avaliadas com baixa Integridade não necessariamente fazem usos de métodos inadequados ou ilícitos para obtenção e tratamento dos dados. Nas empresas pesquisadas, observou-se que tal posicionamento é devido à falta de cuidado e de atenção com estes processos de coleta, análise e disseminação das informações, ao invés de estarem nesta categoria por causa da adoção de práticas ilícitas ou ilegais em seu cotidiano.

Nas entrevistas, a percepção dos usuários é de que os produtos de Inteligência possuem um potencial analítico elevado, mas eles são mais usados para justificar uma ação já realizada do que para direcionar novas decisões.

Quando a comunicação não está direcionada ao usuário, ela tende a chegar truncada e muitas vezes em formato pouco eloquente ao decisor, fato que o induz a não utilizar o material em suas ações.

Quanto aos riscos de processos judiciais, eles foram avaliados como reduzidos. Ou seja, caso os materiais de IC fossem acessados por outros agentes econômicos, estes não criariam qualquer dificuldade judicial. A justificativa de avaliação pauta-se no fato de que a maioria das unidades de Inteligência utiliza essencialmente informações publicáveis em seus produtos e serviços, e assim não tem como serem prejudicadas nestas situações.

Foi identificada uma tendência central na avaliação das empresas. Ela indica que a maioria das organizações estudadas está distante dos pontos limites (negativo e positivo). Essa tendência deve-se à mobilidade das empresas – considerada uma análise ao longo do tempo – pois existe uma mudança de posicionamento das organizações avaliadas.

Mesmo que na percepção dos usuários, tenha ficado evidente que os produtos de Inteligência transmitem, em seu conteúdo, um alinhamento com o uso estratégico das informações, internas ou externas, não ficou tão clara a função que estes produtos cumprem dentro da organização. Portanto, segundo a maioria dos entrevistados, o principal desafio das unidades de Inteligência Competitiva será transformar todo o seu cabedal de informações em análises e inferências acionáveis para sua organização.

Na visão dos usuários, a Integridade é entendida como uma necessidade de IC enquanto a Acionabilidade é considerada um estímulo que movimenta as unidades de Inteligência em direção à criação de vantagem competitiva.

Dentro das organizações pesquisadas, foi observado que os produtos de IC não são usados como fonte principal para a tomada de decisão, mas como instrumento complementar às demais ferramentas. Esta ideia retira da Inteligência Competitiva a presunção de considerar-se a melhor alternativa para a empresa, o que a coloca no patamar dos demais elementos analíticos que norteiam o processo de decisão.

Além das principais considerações encontradas pelo estudo, foram identificados pontos de melhoria na elaboração da pesquisa, visando tornar o modelo mais assertivo e aderente à realidade da empresa.

O primeiro ponto de melhoria é a inserção de atributos complementares nas dimensões de Acionabilidade e de Integridade. Isto porque processos importantes da atividade de IC não foram contemplados, diretamente, no roteiro de entrevista e se incluídos em um novo instrumento de pesquisa, tendem a captar aspectos adicionais para tornarem o posicionamento da percepção da atividade da IC mais efetivo. Um exemplo de tema sugerido seria a inserção de identificação de necessidade de informações, que não são medidos no modelo FAROUT, tampouco nos atributos de Ética, Transparência e Legalidade. O processo de coleta de informações também pode ser melhor contemplado no modelo e com isso gerar uma visão mais completa do processo de IC.

Ainda quanto à identificação das necessidades de informação torna-se necessário medir o caráter generalista ou individualizado da abordagem dos produtos de IC. Foi identificado nas entrevistas, que as empresas divergem entre produtos com linguagem para todos os usuários da organização e específicos para cada grupo de usuários. Além disso, em alguns casos, as informações transbordam o ambiente interno e chega aos parceiros e aos clientes finais, o que, se mensurado, pode identificar padrões e tendências que indiquem que a linguagem interfere na capacidade de Acionabilidade dos produtos de IC.

Quanto à Matriz Acionabilidade x Integridade, talvez seja interessante renomear alguns setores, em especial o denominado Espionagem. Isto porque, presume-se que as empresas com a função de Inteligência institucionalizada dificilmente vão praticar atos ilícitos e ilegais. No caso desta pesquisa a empresa D, situada no setor de Espionagem, encontra-se

lá essencialmente pela falta de ação em relação à legislação e produção de documentos formais sobre a ética na conduta de seus profissionais. Não foi identificado em nenhuma das organizações indícios de conduta inadequada na coleta e uso da informação, mas sim um desconhecimento grande acerca da legislação. Também foi observado um menor cuidado generalizado com a formalização dos códigos de conduta para uso, tratamento e disseminação de produtos de Inteligência.

Diante dos resultados, que apresentam as empresas situadas em valores mais centrais dentro de seus setores, deve ser avaliado se a adaptação da matriz de quatro setores pode ser dividida em nove posições, como mostra a FIG. 5. Assim, em novas pesquisas, pode se encontrar comportamentos distintos entre as empresas consideradas no mesmo grupo dentro do modelo de quatro setores. Porém, sugere-se que para este aprofundamento, antes seja necessário aprimorar a ferramenta de coleta e análise dos dados (roteiro de entrevista).

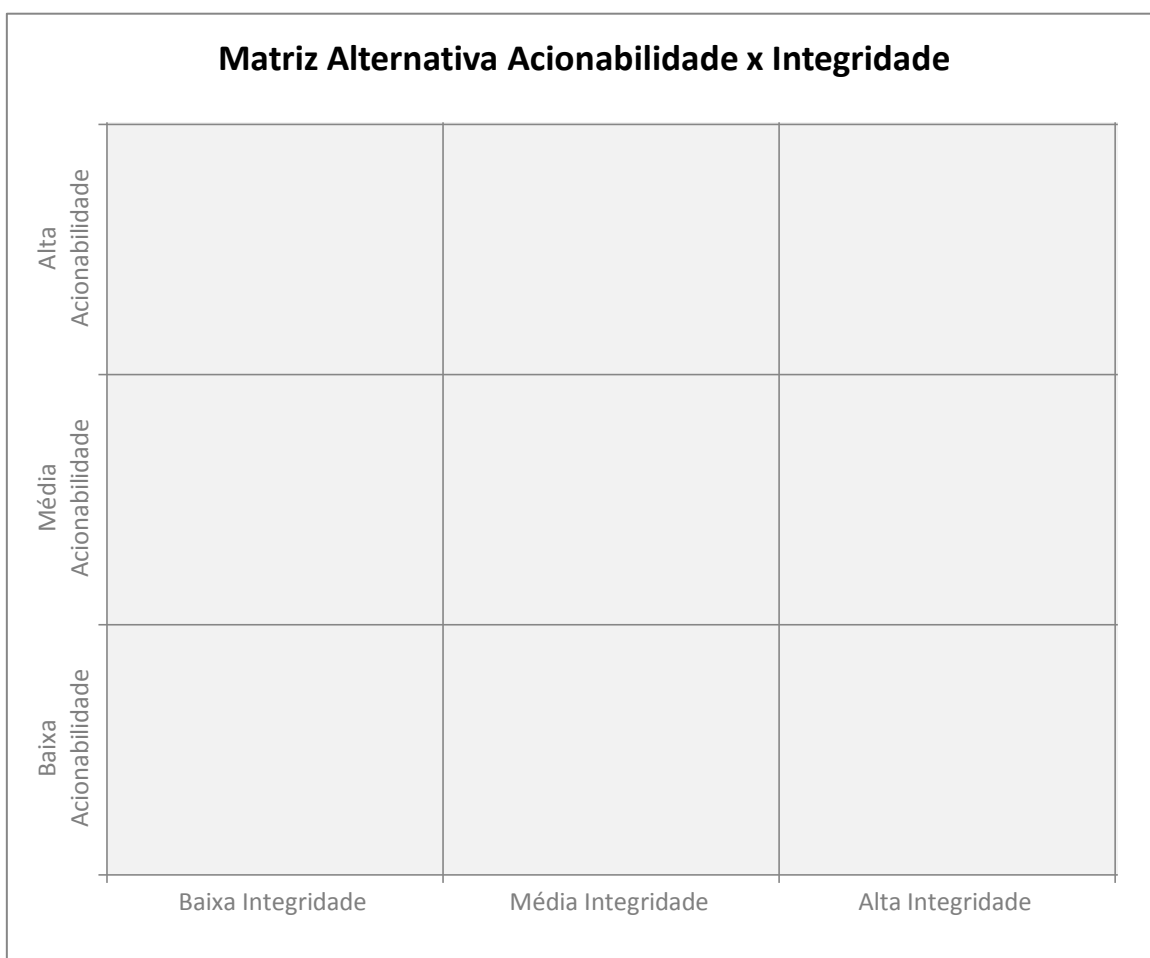


FIGURA 5: Modelo alternativo para Matriz Acionabilidade x Integridade

Recomenda-se ainda a manutenção da confidencialidade dos dados das empresas e dos entrevistados. Ao informar sobre tal sigilo, sem identificá-los individualmente, de forma alguma, como foi feito neste estudo, observou-se que os usuários sentem-se mais a vontade para transmitirem informações. O envolvimento dos pesquisados no processo de entrevista foi consideravelmente maior. Sucede que a atividade de Inteligência Competitiva, embora transparente, tem uma função estratégica nas empresas, cuja preocupação constante com medidas de contra-inteligência, criam uma atmosfera de desconfiança quanto à transmissão de conhecimentos, ainda que para fins de cunho científico. Sugere-se a manutenção deste sigilo e, se possível, a formalização de um ‘termo de confidencialidade’, o que facilitaria a atuação do pesquisado diante do público alvo.

5.1. Limitações do Estudo

Este estudo, de natureza qualitativa, refere-se a uma etapa preliminar para validação e qualificação do modelo proposto para análise da associação da Acionabilidade e da Integridade em produtos de Inteligência Competitiva. Todavia, para generalizar o conhecimento nele obtido, seria necessário realizar outras etapas de pesquisas posteriores, de natureza qualitativa e também quantitativa, para a efetiva validação da matriz como uma solução científica de análise da Inteligência. Em nenhum momento da pesquisa se pretendeu expandir os conhecimentos aqui adquiridos para todo o universo de empresas com funções formais de IC. Ao contrário, os conhecimentos apresentados nos Resultados do Estudo são fundamentos para sedimentar o desenvolvimento de um novo cabedal de conhecimentos originais e orientados para o campo da Inteligência Competitiva no país.

O primeiro aspecto é o tamanho e a escolha da amostra. Por se tratar de um estudo qualitativo, em que detalhar os conhecimentos e a obter informações aprofundadas são os focos principais, acessar um número maior de pesquisados por empresa poderia ampliar a assertividade deste estudo. O acesso a um único decisor por organização limita o alcance do estudo. A visão do entrevistado foi bastante trabalhada nas entrevistas, mas não foi possível eliminar o risco em relação a um possível viés do decisor frente à unidade de IC. Se ele é a favor ou contra a atividade de Inteligência em sua empresa, provavelmente esta tendência pode ter aparecido numa ou outra resposta. Quando se entrevista mais de um

usuário, a tendência é que tais vieses sejam mais difíceis de ocorrer ou mais fáceis de serem identificados. Em virtude do tempo disponível para realização da pesquisa, optou-se por trabalhar com um número menor de entrevistados por empresas e numa possível etapa futura, elevar o número de pesquisados por empresas, o que pode ajudar a descrever outros aspectos do cenário de Inteligência Competitiva no país. Reitera-se que a intenção deste estudo descritivo não foi generalizar os resultados para o universo e sim descrever o comportamento das empresas pesquisadas, buscando a elaboração de novos conhecimentos e modelos para entendimento da atividade de Inteligência Competitiva.

O tamanho da escala semântica também deve ser apontado como um aspecto restritivo do estudo. Embora ele tenha sido satisfatório para poder posicionar a percepção dos usuários de IC nas empresas estudadas, concluiu-se que caso a escala tivesse sete ou nove pontos, ela poderia trazer dados mais profundos sobre a diferença entre o posicionamento da Inteligência entre as organizações pesquisadas. Isto porque, durante a análise de resultados, foi observado que as empresas, em geral, ainda não apresentam comportamentos extremos, seja a inexistência de uma característica, seja a excelência de um atributo. Portanto, uma escala com mais pontos de intensidade pode oferecer análises ainda mais enriquecedoras.

Outro ponto de atenção é o grau de aderência e uso dos produtos de IC por parte do usuário. Em todas as organizações, foi solicitado que os responsáveis pelas unidades de Inteligência indicassem os profissionais que mais conhecessem e demandassem materiais e serviços de Inteligência. A intenção é minimizar o efeito de que o entrevistado desconhecesse a atividade. Contudo, foi possível mensurar tal aderência com um grau de certeza elevado. Por isso, recomenda-se que, em estudos posteriores, sejam coletadas várias visões dentro da mesma empresa. Recorda-se que neste estudo, o objetivo era comparar e associar os diversos atributos entre empresas que têm a função instituída nas organizações e não entender como são as diversas percepções intraorganizacionais da Inteligência Competitiva.

A subjetividade do processo qualitativo das entrevistas em profundidade, aliado ao uso da técnica de escala semântica, tende a apoderar a avaliação do pesquisador. Tal característica afeta o estudo à medida que o pesquisador é quem determina o grau de cada variável. É sob seu ponto de vista que são posicionadas as respostas sobre a percepção do usuário e por isso é essencial salientar tal influência no resultado. Embora todo pesquisador científico busque sempre a isenção e a imparcialidade, é praticamente impossível retirar da análise

sua herança cultural, seus vícios de entendimento e sua visão sistêmica. Para amenizar tal efeito, foi o mesmo pesquisador quem realizou todas as entrevistas, sempre de forma presencial. Buscou-se gravar todas as conversas, para que, após a avaliação inicial, o resultado fosse reavaliado e verificado se a impressão inicial acerca das respostas estava realmente condizente com o que os usuários responderam (ou se eram necessários ajustes). Assim, a avaliação dos resultados foi preenchida em duas etapas: a primeira ocorreu no final de cada entrevista, para coletar a avaliação imediata da entrevista. Contudo, existe o risco de que algumas das respostas possuam viés de análise do entrevistado ou do entrevistador, embora o cuidado fosse extremo para evitar este efeito. Por isso, foi realizada uma segunda etapa, na qual foram consultadas as gravações em áudio e corroboradas as avaliações. Mesmo com todo o cuidado do pesquisador para assumir uma postura mais imparcial possível, é essencial salientar esta limitação, presente em estudos qualitativos, como o proposto nesta pesquisa.

5.2. Sugestões de próximos estudos

Diante de todo o processo de pesquisa, de sua elaboração até os resultados, surgiram ideias para aprimorar e sedimentar o conhecimento obtido deste estudo. Algumas destas melhorias foram incorporadas antes da aprovação do projeto, outras incluídas por sugestão do orientador e da banca examinadora da proposta de pesquisa e ainda foram implementadas algumas melhorias para o alcance de um resultado o mais exitoso possível. Esta relação entre aprofundamento do conhecimento cria oportunidades de melhoria para que próximos passos sejam conduzidos neste campo de estudo, seja pelo próprio pesquisador ou por outros pesquisadores da área. Não obstante, ressaltamos a seguir alguns pontos sugeridos para próximos passos.

Ampliação do grupo pesquisado. A realização do estudo com um número maior de empresas pode trazer um conhecimento ainda mais consolidado sobre a associação da Acionabilidade e da Integridade nas atividades de IC. Ocorre que diversos outros segmentos não contemplados neste estudo adotam a ferramenta, mas não necessariamente fazem uso similar ao das empresas pesquisadas. Abrir o leque de empresas participantes pode trazer novas realidades que certamente detalharão ou aprofundarão o conhecimento aqui iniciado.

Segmentação do público-alvo. Um estudo de mesma natureza pode ser realizado dentro de segmentos econômicos específicos, pois cada atividade setorial tende a apresentar dinâmicas diferentes que a cultura e o próprio mercado moldam. Assim, o recorte por setor econômico pode resultar numa informação mais precisa sobre a atividade de IC em determinado segmento. Da mesma forma, recomenda-se a categorização regional. No caso deste estudo, cuja amostra foi escolhida por conveniência e acessibilidade, o corte foi o estado de Minas Gerais, porém, a realidade das empresas de outros estados brasileiros pode indicar dinâmicas distintas daquelas apresentadas neste estudo. De qualquer forma, entende-se que a associação de Acionabilidade e Integridade, na função de Inteligência Competitiva, é universal e pode ser aplicada independente do recorte setorial ou territorial.

Recomenda-se que, após o esgotamento das melhorias possíveis neste instrumento de pesquisa qualitativa, para descrever o comportamento da Acionabilidade e da Integridade nas unidades de IC, seja construído um instrumento quantitativo para avaliação destas dimensões, isso partindo do entendimento que uma ferramenta quantitativa pode ser uma forma complementar de tornar mais assertiva e precisa a avaliação da função de IC nas organizações. O que se aconselha é que a construção deste produto torne a avaliação mais simples e pode ser aplicada de forma menos subjetiva, amenizando algumas limitações que o estudo qualitativo não foi capaz de absorver por completo. Incorporar a visão quantitativa à abordagem qualitativa é, pois, uma forma de gerar novas inferências e dinâmicas na construção do conhecimento almejado.

Recorda-se que a iniciativa de se estudar um campo tão pouco explorado na realidade organizacional brasileira busca estimular a criação de um novo cabedal de conhecimentos sobre a Inteligência Competitiva no país. Existem diversas iniciativas no meio acadêmico, todavia, ainda é preciso maior sinergia e comunicação destes resultados. Espera-se que estudos como este possam catalisar o estudo da IC nas empresas nacionais e assim, empregá-la como uma função importante para tomada de decisões mais assertivas, para a redução da exposição aos riscos por parte das empresas e para expandir exponencialmente a competitividade do negócio.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. Glossário de IC. Disponível em <<http://www.abraic.org.br/v2/glossario>>. Acesso em: 1 out. 2011.
- ANDRADE, M. *Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2002. 165 p.
- BABBIE, E. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p.
- BARCLAY, R.; KAYE, S. Capítulo 8: Gestão do Conhecimento e Funções de Inteligência – Uma Relação Simbiótica. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 181-195.
- BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. *Assessing Competitive Intelligence Software: a Guide to Evaluating CI Technology*. Ney Jersey: Information Today, 2003. 187 p.
- CAPPELLE, M.; MELO, M.; GONÇALVES, C. Análise de Conteúdo e Análise de Discurso nas Ciências Sociais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2003.
- CLELAND, D.; KING, W. Competitive Business Intelligence System. *Business Horizons*, Bloomington, v. 18, n. 6, p.19-28, 1975.
- CLERC, P. Chapter 22: Economic Intelligence. In: UNESCO. *World Information Report 1997/98*. Paris: UNESCO, 1997. p. 304-316.
- COMAI, A.; MILLÁN, J. *Mapping and Anticipating the Competitive Landscape*. Barcelona: EMECON Ediciones, 2006. 145 p.
- COMBS, R.; MOORHEAD, J. *The Competitive Intelligence Handbook*. Metuchen: The Scarecrow Press, 1992. 197 p.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. *Intelligence Économique Et Stratégie dès Entreprises: Rapport Du Groupe de Travail Présidé par Henri Martre*. Paris: Documentation Française, 1994. 167 p.
- COOK, M.; COOK, C. *Competitive Intelligence: Create an Intelligent Organization and Compete to Win*. London: Kogan Page, 2000. 272 p.
- CRANE, A. In The Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage. *Business Horizons*, Bloomington, n. 48, p. 233-240, 2005.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. *Metodologia Científica: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003. 218 p.

- DEGENT, R. A Importância da Estratégia e o Funcionamento do Serviço de Inteligência Empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, n. 26, Rio de Janeiro, pag. 77-83, jan-mar 1986.
- FERNANDEZ, M.; LANA, R. Inteligência Competitiva: Uma Nova Ferramenta para o Empreendedorismo. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Unoesc*, Joaçaba, vol. 7, n. 2, p. 149-166, jul-dez 2008.
- FLEISHER, C. An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence (CI). In: FLEISHER, C.; BLENKHORN, D. *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*. Westport: Quorum Books, 2001. 328 p.
- FLEISHER, C.; BENSOUSSAN, B. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press, 2007. 528 p.
- FLEISHER, C.; BENSOUSSAN, B. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003. 457 p.
- FLEISHER, C.; WRIGHT, S. Competitive Intelligence Analysis Failure: Diagnosing Individual Level Causes and Implementing Organizational Level Remedies. *Journal of Strategic Marketing*, v. 18, n. 7, p.553-572, dez 2010.
- FLEISHER, C.; WRIGHT, S.; TINDALE, R. Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 4 (2003-2006). *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Alexandria, v. 4, n. 1, 2007.
- FULD, L. *The New Competitor Intelligence*. New York: Wiley, 1995. 512 p.
- FULD, L. *Inteligência Competitiva: Como se Manter à Frente dos Movimentos da Concorrência e do Mercado*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 256 p.
- GANESH, U.; MIREE, C.; PRESCOTT, J. Competitive Intelligence Field Research: Moving the Field Forward by Setting a Research Agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Alexandria, v. 1, n. 1, p. 1-12, spring 2003.
- GILAD, B. *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and create a Powerful Strategies*. AMACON: New York, 2004. 268 p.
- GILAD, B. Strategy Without Intelligence, Intelligence Without Strategy. *Business Strategy Series*, v. 12, n. 1, p. 4-11, 2011.
- GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 142 p.
- HAIR JR., J. et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 472 p.

- HEINRICH, J.; LIM, J. Impact of Marketing Model Application and Competitive Intelligence Utilization on Strategic Response Capability. *Journal of Strategic Marketing*, v.16, n. 2, p.91-110, Maio 2008.
- HERRING, J. *Measuring the Effectiveness of Competitive Intelligence*. Alexandria: SCIP, 1996a. 77 p.
- HERRING, J. Creating the Intelligence System that Produces Analytical Intelligence. In: GILAD, B.; HERRING, J. *The Art and Science of Business Intelligence Analysis*. Greenwich, CT: JAI Press, 1996b. 308 p.
- HODGES, C. Competitive Intelligence: Overview Feeding the Competitive Analysis Process. ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings, 2005.
- HOHHOF, B. Capítulo 7: O Mercado da Tecnologia da Informação. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 157-179.
- JUHARI, A.; STEPHENS, D. Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Alexandria, v. 3, no. 4, p.61-81, 2006.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Simon & Shuster, 1997. 300 p.
- KALB, C. Capítulo 10: A Ética na Prática da Inteligência. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 213-227.
- KELLEY, W. *Marketing Intelligence: The Management of Marketing Information*. London: Staples Press, 1968. 248 p.
- KOLB, G. et al. Capítulo 13: O Milênio da Inteligência – O Futuro. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 265-272.
- LAPPONI, J. *Modelagem financeira com Excel*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 364 p.
- LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA JR., M. Como Dar um Senso Útil às Informações Dispersas para Facilitar a Decisão e Ações dos Dirigentes: o Problema Crucial da Inteligência Competitiva Através da Construção de um “Puzzle”. Porto Alegre: Série Documentos para Estudos, n. 6/96, p. 1-12, PPGA/UFRGS, outubro 1996
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- MARCIAL, E. Perspectivas da Inteligência Competitiva no Brasil. In: *Inteligência Competitiva*. Brasília: Sebrae, 2005. 82 p.
- MARCIAL, E.; COSTA, A. O Uso de Cenários Prospectivos na Estratégia Empresarial: Vidência Especulativa ou Inteligência Competitiva?. XXV Encontro da Anpad. *Anais*. Campinas, Anpad, 2001.

- MARCIAL, E.; COSTA, A.; CURVELLO, J. Lícito Versus Ético: Como as Ferramentas de Inteligência Competitiva Podem Contribuir para a Boa Imagem Corporativa. *Revista Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro, n. 12, p. 23-29, julho 2002.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- MARTINET, B.; MARTI, Y. *L'intelligence Économique: Les Yeux et les Oreilles de l'entreprise*. Paris: Lés Éditions de l'Organisation, 1995. 244 p.
- MCGONAGLE, J.; VELLA, C. A Case for Competitive Intelligence. *Informational Management Journal*, Prairie Village, v. 36, n. 4, p. 35-40, jul-ago 2002.
- MILITELLO, L. et al. Visualizations: From the Complex Analyses to Actionable Findings. In: Proceedings of the 9th International Conference of Naturalistic Decision Making. London: British Computer Society, p. 255-256, junho 2009.
- MILLER, J. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.
- MOREIRA, J. *A Ética Empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999. 248 p.
- NOLAN, J.; QUINN, J. Capítulo 11: Inteligência e Segurança. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 229-249.
- O'LEARY, J. *The Centurion Principles: Battle field Lessons for Frontline Leaders*. Nashville: Thomas Nelson Inc., 2004. 256 p.
- POOLEY, J.; HALLIGAN, R. Capítulo 9: A Inteligência e a Lei. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 197-214.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 361 p.
- PRESCOTT, J. The Evolution of Competitive Intelligence. *Association of Proposal Management Professional (APMP)*, Washington, p. 37-52, Spring 1999.
- PRESCOTT, J.; MILLER, S. *Proven Strategies in Competitive Intelligence*. New York: John Wiley & Sons, 2001. 288 p.
- RAMOS, D.; MORETI, C. Inteligência Competitiva: Aspectos Críticos na Empresa Brasileira. *Integração*, São Paulo, v.1, 2008.
- RICCARDI, R.; RODRIGUES, L. *Inteligencia Competitiva: em los Negocios y em lãs Organizaciones*. Córdoba: Ediciones Macchi, 2003. 290 p.
- RODRIGUES, A.; MIRANDA, C.; CRESPO, I. Inteligência Competitiva em Unidades e Informação: Ética e Gestão. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Campinas, v. 8, n. 1, p. 53-71, jul-dez 2010.

ROSTAING, H. et al. Bibliometric Analysis of Patent Documents for R&D Management. *Research Evaluation*, Oxford, v. 3, n.1, p.13-18, Abril 1993.

SAMMON, W.; KURLAND, M.; SPLITALNIC, R. *Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information*. New York: John Wiley&Sons, 1984. 357 p.

SANDMAN, M. Capítulo 5: Técnicas e Modelos Analíticos. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002a. p. 93-119.

SANDMAN, M. Capítulo 6: Recursos de Informação para a Inteligência – Pesquisa Primária. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002b. p. 121-155.

SAWKA, K. Capítulo 3: Decidindo a Melhor Localização para a Unidade de Inteligência. In: MILLER, Jerry. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 67-78.

SCIP - Strategic and Competitive Intelligence Professionals. Frequently Asked Questions. Disponível em
<<http://www.scip.org/resources/content.cfm?itemnumber=601&navItemNumber=533>>. Acesso em 05 junho 2012.

STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS - SCIP. SCIP Changes Name to Strategic and Competitive Intelligence Professionals Release. August, 2010. Disponível em
<<http://www.scip.org/About/content.cfm?ItemNumber=5556&token=30241&userID=&navItemNumber=12737>>. Acesso em 05 jul. 2012.

SHAKER, S.; GEMBICKI, M. *The WarRoom Guide to Competitive Intelligence*. New York: McGraw Hill, 1999. 240 p.

SREENIVASAN, S. Taking in the Sites; Corporate Intelligence: a Cloakhold on the Web. *The New York Times*, New York, 02 março 1998.

TARAPANOFF, K. Referencial Teórico: Introdução. In: TARAPANOFF, K. (org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília, DF. UnB, 2001. 344 p.

TOFFLER, A.; TOFFLER, H. *War and Anti-War: Making Sense of Today's Global Chaos*. New York: Warner Books, 1993. 370 p.

TOLEDO, L.; TOLEDO, L. Sistema de Inteligência Competitiva: Um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicações. *Revista FAE*, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 1-18, jan-jun, 2007.

TRIVIÑOS, A. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 176 p.

TZU, S. *A Arte da Guerra*. 19ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1997. 112 p.

VEDDER, R.; GUYNES, C. CIOs' Perspectives on Competitive Intelligence. *Information Systems Management*, Geneva, v. 19, n. 4, p. 49-55, fall 2002.

VEDDER, R. et al. CEO and CIO Perspectives on Competitive Intelligence. *Communications of the ACM*, New York, v. 42, n. 8, p.108–116, 1999.

YONG, C. Sistema Integrado de Inteligência Competitiva Setorial. In: *Inteligência Competitiva*. Brasília: Sebrae, 2005. P. 78-81.

ZACHARIAS, E. *Secret Missions: The History of an Intelligence Officer*. New York: G. P. Putman's & Sons. 1946. 433 p.

ZANASI, A.. Competitive Intelligence Through Data Mining Public Sources. *Competitive Intelligence Review*, New Jersey, 9, 1, p. 44-54, 1998.

ZANGOUEINEZHAD A.; MOSHABAKI, A. The Role of Structural Capital on Competitive Intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, v. 109, n. 2, p. 262-280, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Descrição dos atributos do Sistema FAROUT

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO
Visão orientada para o futuro	O passado pode ser um perigoso e impreciso indicador do futuro. Tal fato é ainda mais importante se o presente ou o futuro tem pouco em comum com o passado, como acontece cada vez mais no mercado. A Inteligência deve ser prospectiva: analisar ampla e profundamente o futuro – indeterminado e incerto – e se dispor a correr riscos por ser preditiva e inventiva. A clarividência não é adquirida ao se olhar no espelho retrovisor ou usar dados que apontam para o passado. Os melhores métodos analíticos para a IC são aqueles direcionados para o futuro, ao invés de historicamente orientados.
Precisão	O profissional de IC deve desenvolver análises que visem alto grau de precisão. Níveis elevados de precisão são difíceis de alcançar sob várias condições, como quando: os dados vêm de apenas uma fonte; as informações não são validadas; os dados precisam ser convertidos de um modo o qual eles não foram originalmente concebidos; e as informações partem de fontes repletas de elevado grau de viés.
Eficiência dos recursos	Para que a análise seja feita de forma eficiente, os dados precisam vir de fontes mais baratas do que o valor necessário para produzir seus resultados e também não devem demorar muito tempo para serem coletadas, a fim de que elas não se tornem obsoletas ante o tempo demandado para a tomada de decisão. Quando os dados da análise provêm de fontes primárias eles, em geral, refletem no nível de rigor analítico. Eles ainda requerem maior habilidade e compreensão para extrair o que é realmente necessário. Porém, muitos bancos de dados com informações secundárias podem gerar precisão e oportunidade, mas poucos colaboram quanto à visão orientada para o futuro, e ainda tendem custar muito caro.
Objetividade	O atributo refere-se à presença de vieses no perfil dos analistas ou da organização. Muitas análises de qualidade são ofuscadas por vieses cognitivos ou sociais, que vão desde a construção das hipóteses até o pensamento predominante do grupo para o tratamento do risco ou da incerteza. Para minimizar a natureza destrutiva dos vieses, os dados ou informações devem ser analisados sob uma abordagem racional e sistemática. Ou seja, uma análise bem sucedida e mais imparcial atenua o potencial destrutivo dos vieses de análise e de decisão.
Utilidade	Por definição, os produtos de IC considerados valiosos atendem as necessidades de Inteligência do tomador de decisão no contexto do processo decisório. A análise ou inferência efetivamente valiosa deve ser adequada a responsabilidades do tomador de decisão, a realidade organizacional e ao estilo de comunicação. É preciso que o analista desenvolva produtos "essenciais de saber" e não os "interessantes de saber" para que atenda ou supere as necessidades do usuário-final.
Oportunidade	O tempo gasto pelo o analista na realização de uma análise irá ajudar ou dificultar o uso da IC na empresa. Grande parte das informações de negócios e dos dados da concorrência tem uma vida útil limitada, especialmente quando a tomada de decisão ocorre em ambientes dinâmicos, hipercompetitivos, e turbulentos. As informações perdem o seu valor quando mais tempo elas persistem excluídas das decisões que orientam a ação organizacional. Certos métodos podem fornecer a Inteligência requerida, mas levam muito tempo para serem feitos. Por outro lado, outras metodologias de análise exigem menos tempo, mas não entregam atributos necessários como a precisão, a utilidade, a objetividade e a eficiência dos recursos. A análise valiosa é aquela que dá o tempo suficiente para a empresa implementar o curso de ação recomendado pela análise.

Fonte: Fleisher e Bensoussan (2003).

APÊNDICE B: Levantamento das perguntas-chaves

ATRIBUTO	PERGUNTAS-CHAVES
Visão orientada para o futuro	Os produtos de IC oferecidos em sua empresa antecipam o futuro? Os produtos de IC oferecidos em sua empresa identificam tendências futuras? As análises existentes nos produtos de IC são construídas com base em informações históricas? Os produtos de IC orientam as ações futuras da empresa?
Precisão	A unidade de IC utiliza fontes primárias para construção das informações acionáveis? Os dados e informações utilizados nos produtos de IC são validados? O conteúdo dos produtos de IC transmite precisão? As fontes de dados apresentadas nos produtos de IC transmitem confiabilidade?
Eficiência dos recursos	A unidade de IC possui sistema ou ferramenta de suporte ao processo de Inteligência na organização? Os recursos disponíveis para a atividade de IC são suficientes para realização plena da função? As redes internas e externas são acionadas pela equipe de IC? Como é o uso das fontes primárias e secundárias na elaboração dos produtos de IC?
Objetividade	Os produtos de IC apresentam os vieses dos analistas de Inteligência? A cultura da organização interfere nas análises e conteúdos dos produtos de IC? Os produtos de IC apresentam racionalidade e sistemática em seu conteúdo? As análises e recomendações de IC são imparciais?
Utilidade	Os produtos de IC são utilizados para a tomada de decisão? Os produtos de IC são aderentes à realidade da organização? As análises e recomendações resultam em ações da empresa? O entendimento do conteúdo dos produtos de IC é de fácil entendimento?
Oportunidade	Os produtos de IC são disponibilizados em tempo hábil para a tomada de decisão? As informações de IC fornecem tempo suficiente para implantar o curso de ação recomendado? Os produtos de IC são entregues dentro dos prazos estipulados? As informações de IC são as mais atuais possíveis?
Ética	A empresa possui regras claras sobre a conduta ética aceita pela empresa? As informações disseminadas pela IC são exclusivamente publicáveis? A empresa se preocupa com a conduta dos seus profissionais no exercício de suas funções? A empresa se preocupa com os riscos de negócio e imagem gerados por condutas antiéticas de seus profissionais?
Legalidade	Como é o nível de conhecimento da empresa sobre a legislação que rege o uso das informações no mercado? A empresa dissemina aos seus profissionais os conhecimentos sobre a legislação acerca do uso permitido das informações de mercado? A empresa possui algum suporte jurídico para apoio às dúvidas legais na coleta e uso das informações de mercado? Os produtos de IC, caso acessados por competidores, podem gerar riscos e processos judiciais junto ao mercado?
Transparência	Os profissionais de IC estão acessíveis aos funcionários dos demais setores da empresa? A função da unidade de IC é comunicado para os demais setores da empresa? Os produtos de IC são construídos coletivamente com a ajuda dos demais setores da empresa? Os produtos de IC refletem os objetivos da unidade?

APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista

Nome: _____
 Empresa: _____
 Data: _____

PARTE 1 – PERCEPÇÃO DOS ATRIBUTOS DE ACIONABILIDADE

1. **Roteiro de acesso exclusivo do pesquisador.** Leia cada uma das afirmações a seguir e responda de acordo com a escala. Considere 1 para NUNCA se aplica e 5 para SEMPRE se aplica.

	1	2	3	4	5
Os produtos de IC oferecidos em sua empresa antecipam o futuro?					
Os produtos de IC oferecidos em sua empresa identificam tendências futuras?					
As análises existentes nos produtos de IC são construídas com base em informações históricas?					
Os produtos de IC orientam as ações futuras da empresa?					
A unidade de IC utiliza fontes primárias para construção das informações acionáveis?					
Os dados e informações utilizados nos produtos de IC são validados?					
O conteúdo dos produtos de IC transmite precisão?					
As fontes de dados apresentadas nos produtos de IC transmitem confiabilidade?					
A unidade de IC possui sistema ou ferramenta de suporte ao processo de Inteligência na organização?					
Os recursos disponíveis para a atividade de IC são suficientes para realização plena da função?					
As redes internas e externas são acionadas pela equipe de IC?					
Como é o uso das fontes primárias e secundárias na elaboração dos produtos de IC?					
Os produtos de IC apresentam os vieses dos analistas de Inteligência?					
A cultura da organização interfere nas análises e conteúdos dos produtos de IC?					
Os produtos de IC apresentam racionalidade e sistemática em seu conteúdo?					
As análises e recomendações de IC são imparciais?					
Os produtos de IC são utilizados para a tomada de decisão?					
Os produtos de IC são aderentes à realidade da organização?					
As análises e recomendações resultam em ações da empresa?					
O entendimento do conteúdo dos produtos de IC é de fácil entendimento?					
Os produtos de IC são disponibilizados em tempo hábil para a tomada de decisão?					
As informações de IC fornecem tempo suficiente para implantar o curso de ação recomendado?					
Os produtos de IC são entregues dentro dos prazos estipulados?					
As informações de IC são as mais atuais possíveis?					

PARTE 2 – PERCEPÇÃO DOS ATRIBUTOS DE INTEGRIDADE

	1	2	3	4	5
A empresa possui regras claras sobre a conduta ética aceita pela empresa?					
As informações disseminadas pela IC são exclusivamente publicáveis?					
A empresa se preocupa com a conduta dos seus profissionais no exercício de suas funções?					
A empresa se preocupa com os riscos de negócio e imagem gerados por condutas antiéticas de seus profissionais?					
Como é o nível de conhecimento da empresa sobre a legislação que rege o uso das informações no mercado?					
A empresa dissemina aos seus profissionais os conhecimentos sobre a legislação acerca do uso permitido das informações de mercado?					
A empresa possui algum suporte jurídico para apoio às dúvidas legais na coleta e uso das informações de mercado?					
Os produtos de IC, caso acessados por competidores, podem gerar riscos e processos judiciais junto ao mercado?					
Os profissionais de IC estão acessíveis aos funcionários dos demais setores da empresa?					
A função da unidade de IC é comunicado para os demais setores da empresa?					
Os produtos de IC são construídos coletivamente com a ajuda dos demais setores da empresa?					
Os produtos de IC refletem os objetivos da unidade?					