

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES

Iuri Costa dos Santos¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

Apresenta a inteligência competitiva para servir de subsídio a implantação do conceito em organizações que não o conhecem, visto que esta se apresenta hoje como ferramenta essencial de sobrevivência. Descreve a situação atual do mercado empresarial. Segue com a apresentação de conceitos para situar o leitor quanto ao assunto tratado. Posteriormente, são apresentadas ferramentas para o bom uso da inteligência competitiva. Demonstra-se a sua importância através de apresentação de dados de seu uso no mercado. Questões éticas envolvidas nos processos são apresentadas.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Sistemas de informação. Gestão do conhecimento. Competição.

COMPETITIVE INTELLIGENCE: GROUNDS AND APPLICATIONS

ABSTRACT

Presents competitive intelligence, as it shows itself as an essential tool of survivability to those, providing support on implementation of concepts to organizations that lack this knowledge. Describes the current situation of companies markets. Follows with a presentation of concepts to place the reader about the subject. Later, tools are presented for a good use of competitive intelligence. Its importance is demonstrated throughout market data. Ethical questions during process are presented.

Key Words: Competitive intelligence. Information Systems. Knowledge management. Competition.

1. Bacharel em Administração pela UFRN. Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica do Conhecimento e da Tecnologia de Sistemas de Informação. e-mail: iuricsantos@gmail.com.

2. Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente da UnP e FARN, consultor empresarial. e-mail: femc@uol.com.br.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As últimas décadas tem sido marcadas por fortes mudanças nos modelos de gestão de empresas públicas e privadas. A abertura comercial, a privatização de empresas estatais, entre outros fatores, inseriram o Brasil no chamado “mercado global”, onde a concorrência, que se dá em escala mundial, pressiona as empresas locais para uma maior competitividade, fazendo com que estas busquem intensificar processos de mudança, desde os mais incrementais, como qualidade total, aos mais radicais, como a re-engenharia.

Schumann (2008) diz que as mudanças radicais tem se tornado cada vez mais frequentes. Os produtos e serviços tem ciclos em sua maioria mais curtos. As mudanças da concorrência são cada vez mais rápidas e imprevisíveis em todas as áreas das empresas. Estão surgindo novos produtos e tecnologias não apenas nos Estados Unidos, Japão e Europa, mas também nos países menos desenvolvidos como China, Índia Rússia, entre outros afetando negócios em qualquer praticamente todo o planeta. Ou seja, mais e mais variáveis a serem consideradas estão surgindo e precisam ser coletadas e tratadas.

Porém para que estas iniciativas sejam tomadas se faz necessário um aumento na eficácia organizacional, de forma a preparar a organização adequadamente a este novo ambiente. O grande volume de informações disponibilizado nos dias de hoje, sejam informações internas ou externas, tem levado as organizações a buscar um melhor tratamento destas de modo a tornar estas uma entidade dinâmica que se adapta as ameaças que circundam a empresa a todo momento.

Neste meio tão conturbado, a Inteligência Competitiva é um ramo da administração estratégica que deve ser levado em conta como instrumento essencial de gestão trazendo competitividade no mercado, através do monitoramento do ambiente em que a empresa está se desenvolvendo. Incluídos aí a análise do ambiente externo (concorrência, mercado, governo, fornecedores e consumidores) e o ambiente interno (colaboradores, clima organizacional, entre outros).

Veza (2009, p.2), disserta sobre a análise do ambiente organizacional afirmando que:

Se a principal preocupação da administração estratégica está na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, a mesma deve

dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e ao desenho de cenários do ambiente em que estão inseridas, para que a partir destas observações e paralelamente a estas possam planejar suas ações e organizarem seus recursos de modo a interferir de maneira estruturada e intuitiva moldando as ocorrências aos objetivos colimados.

Ressalte-se ainda o advento da internet, as relações de negócios que estão surgindo neste meio (B2C, B2B, B2E, B2G) e toda a sua problemática ainda não completamente analisada e compreendida pelo mercado

Este artigo busca servir de subsídio para que empresas possam descobrir que novas ferramentas administrativas, neste caso a Inteligência Competitiva, estão surgindo para manter a sua empresa neste ambiente extremamente competitivo.

Afinal, o Que é Inteligência Competitiva?

Buscando formular um conceito de inteligência competitiva, apresentam-se conceitos diversos para nos ajudar nesta tarefa.

Inicia-se apresentando o conceito de dado e informação, que em um trabalho ligado a informação não pode ser deixado de lado. Então, de acordo com Setzer (2001), uma explicação simples para dado é que um texto pode ser tanto um dado em si, como uma sequência de dados, e a informação, são dados agrupados de forma que tenham algum significado para o leitor.

Outro conceito importante é o de que inteligência competitiva serve de subsídio ao planejamento estratégico da empresa, segundo Drucker (1984) é um processo contínuo e sistemático e com as informações futuras mais atuais possíveis tomar decisões que envolvam riscos e para Chiavenato (2003) oferece uma visão de futuro da empresa indicando a direção certa a seguir.

Segundo Johnson (2005) inteligência é um processo, bem como, um produto. Um processo que transforma informações tumultuadas da concorrência e do mercado em conhecimento sobre as capacidades e intenções da concorrência, bem como o produto final desse processo.

A inteligência competitiva se baseia nos conhecimentos apresentados por Sun Tzu (2005, p.28) em seu livro “*A Arte da Guerra*”, a principal ideia por trás deste conceito está no trecho abaixo:

Se conheceis o inimigo e a vós mesmos, não deveis temer o resultado de cem batalhas. Se vos conheceis, mas não ao inimigo, para cada vitória alcançada sofrereis uma derrota. Se não conheceis nem a um nem a outro, sereis sempre derrotados.

Antes de se apresentar a ferramenta faz-se necessário explicar de que trata o conceito de inteligência competitiva. Segundo a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP em inglês, 2009), Inteligência competitiva é o processo de monitorar o meio ambiente competitivo, analisando as descobertas no ambiente interno, com o objetivo de habilitar gerentes seniores, em empresas de todos os tamanho, a tomar decisões informando sobre todas os itens de marketing, P&D e investimentos táticos para as estratégias de negócio de longo prazo.

Dentre alguns profissionais reconhecidos mundialmente podem-se citar os conceitos fornecidos por dois pioneiros da SCIP: Kahaner (1996) define inteligência competitiva como um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais dos negócios visando atingir as metas da empresa e o conceito de Fuld (1996) onde este diz que a inteligência competitiva são informações analisadas sobre concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão da empresa.

No Brasil é válido ressaltar o conceito de Leitão (1993) que fala que a inteligência competitiva é um insumo estratégico da empresa, correspondendo ao ambiente externo e seu futuro e considerando-se as oportunidades e ameaças

Destaque-se que por ser uma nova disciplina tanto no Brasil quanto no exterior e desta forma é natural que os conceitos ainda estejam em processo de elaboração e ainda não consolidados. Mas é importante ressaltar que é uma área multidisciplinar agregando conhecimentos de administração, ciências da informação, ciências da computação e economia.

Defini-se então inteligência competitiva como o processo de identificar, coletar e tratar as informações, principalmente, da concorrência de modo a adquirir conhecimento que permita a empresa se sobressair no mercado.

Este processo precisa ser constante para que a informação esteja sempre atualizada e as correções no rumo da empresa possam ser feitas gradativamente.

Como Usar a Inteligência Competitiva?

Johnson (2005) e Starec (2006) dizem que precisam ser feitas algumas questões antes de investir em inteligência competitiva, são elas: Que decisões precisam ser tomadas?; O que precisamos saber?; O que já sabemos?; Por que precisamos saber?; Quando precisaremos saber?; O que faremos com a inteligência, quando a tivermos?; Quanto irá custar?; Quanto custará não obtê-la?

Estas são as principais perguntas que uma empresa precisará para avaliar a necessidade de um programa de inteligência competitiva.

A inteligência competitiva tem como público-alvo os decisores seniors e os gestores do planejamento estratégico da empresas e o seu propósito é a monitoração dos fatos que podem perturbar o equilíbrio do ambiente competitivo e os impactos gerados na organização.

Starec (2006) diz ainda que é imprescindível a criação de cenários no planejamento é praticamente imprescindível para que os tomadores de decisão possam considerar não só o futuro, mas um ambiente completo com várias possibilidades que a empresa pode encontrar.

“Os benefícios do planejamento por cenários (...) são ampliados quando se integra a este processo o ciclo de inteligência competitiva. Pela identificação de necessidades, coleta, análise e disseminação de informações”. (STAREC, 2006, p. 126).

A definição do nível de profundidade que se quer atingir no processo de inteligência competitiva irá definir a qualidade da informação para este processo de desenvolvimento de cenários, bem como o custo final do projeto. É preciso definir se serão monitorados os concorrentes mais próximos, ou todos os concorrentes, a busca irá incluir apenas os concorrentes diretos ou também os indiretos?

Na definição da ferramenta de pesquisa, pode-se usar pesquisas a relatórios anuais, notícias de jornais e revistas (bem como os on-line), propagandas, registro de patentes, pesquisa de mercado, ou mesmo instrumentos bem interessantes como o fornecido pela “cliente misterioso”, empresa do grupo GFK (2009) que dá suporte no processo de avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa, de sua própria estrutura, ou da concorrência.

Oliveira (2006) identifica 4 fases no ciclo de inteligência, etapas estas que são reconhecidas por grande número de autores, alguns deles com algumas

pequenas mudanças, que no geral não afetam significativamente estas. São elas: planejamento, coleta, análise e difusão, trataremos deste ciclo mais a frente explicando em mais detalhes cada etapa.

A SCIP (2009) reconhece, além das 4 etapas já apresentadas por Oliveira (planejamento, coleta, análise e difusão), a aplicação e a avaliação dos dados aparecem posteriormente. Para Starec (2006) também entra a etapa de avaliação. A seguir, veremos como se dá este ciclo de inteligência competitiva.

O Ciclo de Inteligência Competitiva

Abaixo segue um modelo de funcionamento do ciclo de inteligência

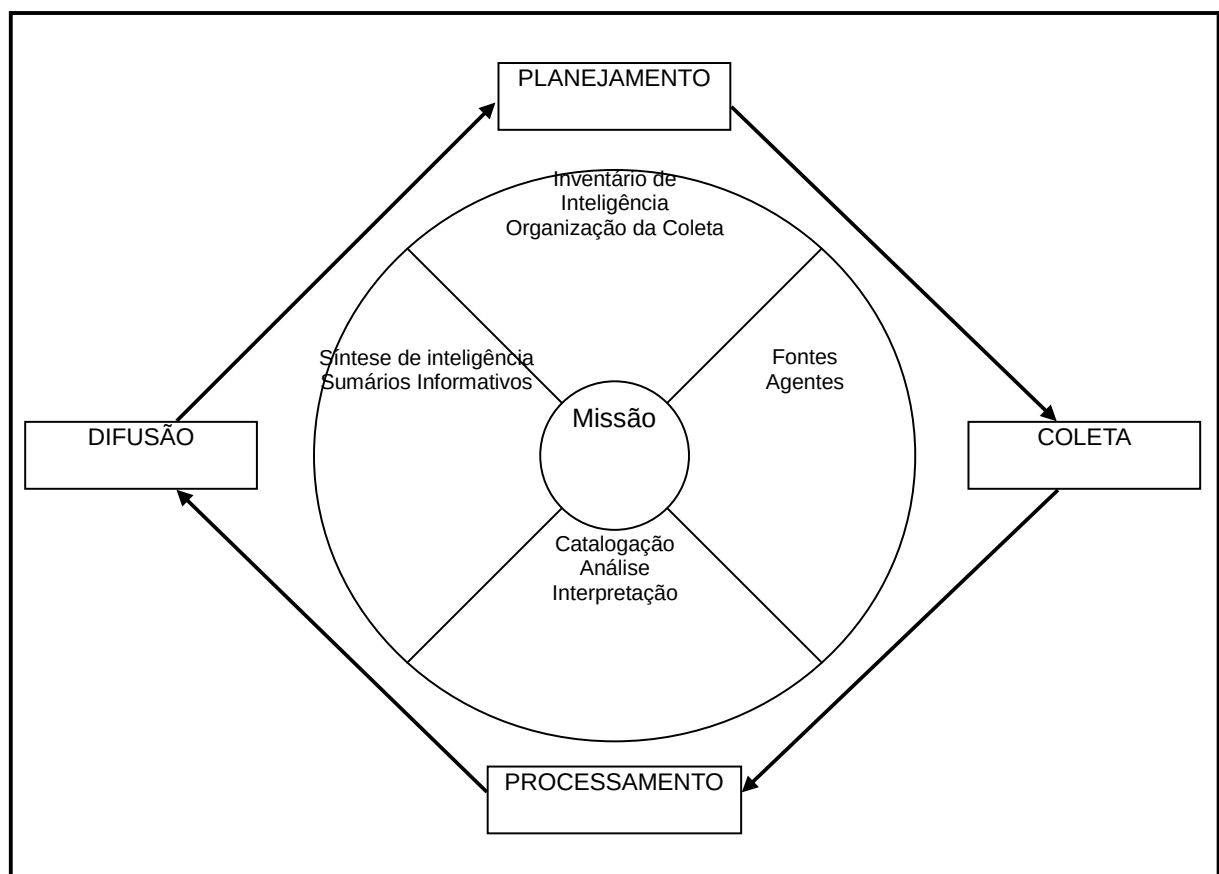


Figura 1: Ciclo de inteligência competitiva.

Fonte: SAMMON (1984, p. 237).

competitiva:

Em cada uma das fases, segundo Oliveira (2006), existem ações que precisam ser tomadas para que seja alcançado o resultado esperado.

No planejamento, o Analista de Informações deve identificar os conhecimentos necessários para que se possa detectar as ameaças de qualquer natureza em relação as ações da concorrência. Referindo-se ao ambiente interno para obter dados técnicos específicos necessários ao melhor esclarecimento de determinado fato ou situação.

Na Coleta, reúnem-se os dados que foram definidos no processo de planejamento. Coleta esta que pode ser sistemática, ou seja, de forma contínua, ou exploratória, para que possa atender a assuntos específicos.

No processamento – ou análise como apresentado por Oliveira (2006) – decompõe-se os dados, para uma avaliação de credibilidade e estabelece-se uma correlação que traga valor aos interessados na informação.

Por fim no processo de difusão, a informação é entregue aos indivíduos responsáveis pela tomada de decisão ou aconselhamento, de acordo com o que foi definido no processo de planejamento da inteligência competitiva.

Como a Inteligência competitiva é utilizada no mercado?

Sustentar a vantagem competitiva nas organizações hoje em dia é essencial e para isso elas precisam estar alertas as mudanças que ocorrem no mercado.

Starec (2006) demonstra algumas organizações que com visão de futuro, implementaram as suas áreas de inteligência competitiva, independente de opiniões não muito favoráveis e tiveram como recompensa produtos de inteligência extremamente valiosos, melhorando o processo de decisão e reduzindo gastos.

Ainda conforme Starec (2006) a CTBC (empresa de telefonia que opera no Triângulo Mineiro e interior de São Paulo) utiliza uma pesquisa para mapear novas oportunidades de negócios. Identificou, certa vez, apontar as redes de supermercados mais inclinadas a adotar alguns dos seus serviços corporativos, frente a concorrência. Em outra situação identificou um movimento da concorrência no lançamento de um plano popular semelhante ao dela, permitindo assim a retirada do plano do mercado, poupando investimentos em um produto que estava para ser ultrapassado pela concorrência.

O SEBRAE iniciou trabalho nesta área, criando núcleos de inteligência competitiva para apoiar micro e pequenas empresas de diferentes setores.

Uma pesquisa realizada pela revista Cortex intelligence (2007) mostra como as empresas tem utilizado as suas ferramentas de inteligência. A Maioria destas tem usado para monitorar as ações da concorrência (que é utilizada por 81% das empresas), identificar oportunidades de entrada em novos negócios (60%) e melhorar o desempenho do processo de desenvolvimento de produtos, desta forma podemos ver que o uso da Inteligência competitiva pelas empresas não pode ser abandonado, pois corre-se o risco de um concorrente se aproveitar de uma oportunidade não visualizada pela organização.

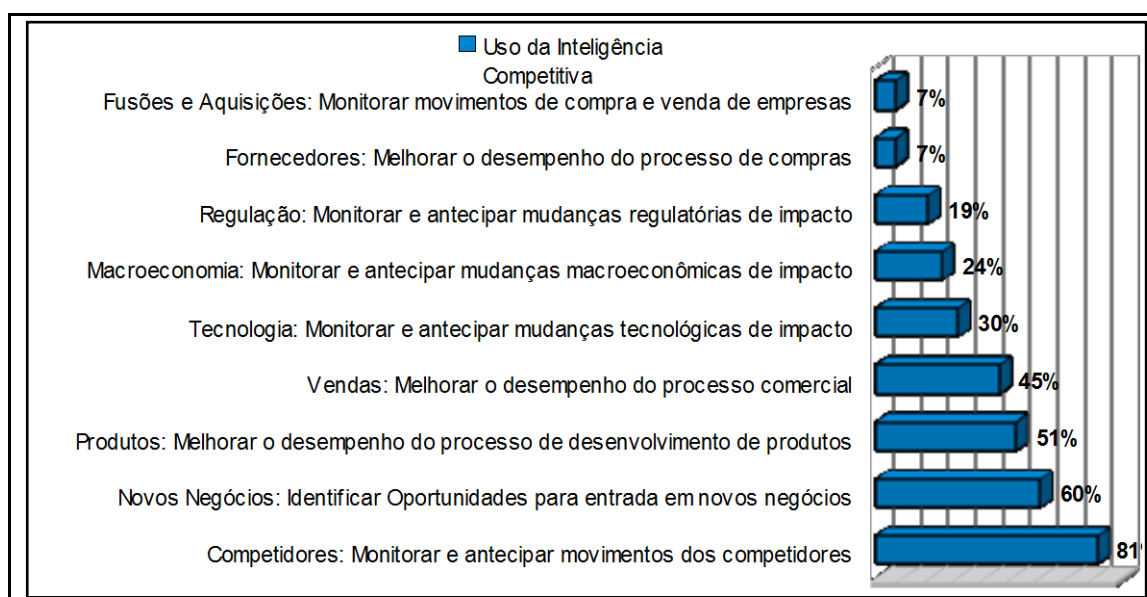


Figura 2: Uso da Inteligência competitiva nas empresas.
Resposta múltipla escolha. Soma dos percentuais supera 100%.
Fonte: Pesquisa Cortex Intelligence. Jan.2007 (n=97)

Segundo a SCIP (2009) em 1997 60% das companhias tinha um sistema de inteligência competitiva organizado, reforçando o fato de que não é uma necessidade e não mais um diferencial para se manter no mercado.

Questões Éticas. Inteligência Competitiva é legal?

É preciso conscientizar os envolvidos que a obtenção dos dados deve ser feita de forma ética e transparente possível. Dados e informação confidenciais da

concorrência (de qualquer fonte que seja) não devem ser consideradas no processo de inteligência competitiva.

Starec (2006, p. 120) indica que:

“A maioria da informação de que você precisará é de domínio público e sua obtenção pode ser feita de forma ética e legal. Mas como muitos advogados irão lhe dizer, o que é legal nem sempre é ético. As leis variam de estado para estado e de país para país, mas elas existem e seus limites são claros.”

O Código de ética da associação dos analistas de inteligência competitiva em seu primeiro e quarto pontos estabelece que o analista deve 1º. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade e 4º cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior (disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/etica.asp>>).

A preocupação com a ética deve sempre estar presente, pois a reputação da empresa pode ser afetada caso falhas éticas sejam comprovadas. Os códigos formais de ética só são úteis se forem aplicados e é preciso que ele seja, conforme Fuld (1995) “de fácil entendimento e a empresa deve se preocupar em divulgá-los”, ou os limites éticos de cada pessoa podem se sobrepor ao apresentado.

Considerações finais

A inteligência competitiva ajuda a empresa a tornar o processo de decisão mais preciso e constante fazendo com que a empresa mantenha-se sempre enxergando novas oportunidades.

Deixar de lado ferramentas como esta podem levar a empresa a tomar decisões incorretas ou atrasadas, podem diminuir a eficiência do seu funcionamento, gerando aumento de custos e preços ao cliente, riscos desnecessários por falta de informações essenciais que lhe permitiriam tomar decisões mais acertadas para o seu futuro.

Para Starec (2006) É preciso estar sempre alerta ao que acontece a sua volta, não importando a qual setor se pertença. Monitorar o ambiente de negócios é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico. “A inteligência assume seu papel de insumo crítico para a estratégia, tornando-se um diferencial na competição entre as organizações”.

Esta função sistemática de planejar, coletar, analisar e disseminar, em tempo hábil as informações irá identificar os sinais que o mercado envia alterará a maneira como as organizações interagem com o mundo. Bem como, para ser chamado de inteligência competitiva as informações devem gerar ações, caso contrário não é inteligência.

Destaque-se ainda ganhos inerentes a inteligência competitiva, que estão principalmente relacionados a identificar ameaças e oportunidades no mercado, bem como a não perder o foco no futuro, incluindo ainda melhora na qualidade geral do produto/serviço, redução nos custos de operações devido ao melhor planejamento, gerando vantagens que vão permitir a sobrevivência da organização neste ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter. *Introdução a Administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.

JOHNSON, Arik R. What is Competitive Intelligence. 2005. Disponível em: <<http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>>. Acesso em 08 de dezembro de 2009.

KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Schuter, 1996.

LEITÃO, D. M. *Ciência da Informação*. v. 22, n.2, p.118-123, maio/ago. 1993.

MAÑAS, Antonio Vico. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. 2a. ed. São Paulo: Érica, 1993.

OLIVEIRA, Alex Cabral de. *Inteligência competitiva na Internet : como obter informações para seu negócio e vencer a concorrência*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006, 65p.

SAMMON, William L.; KURLAND, Mark A.; SPITALNIC, Robert. *Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

SCHUMANN, Eduardo. *Competências x Estratégias Competitivas*. fev.2008. Disponível em: <<http://www.wisdom.com.br/case2.php>>. Acesso em 05 de dezembro de 2009.

SETZER, Valdemar, W. *Dado, Informação, Conhecimento e Competência*. 2001. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em 11 de dezembro de 2009.

STAREC, Cláudio.; GOMES, Elisabeth.; BEZERRA, Jorge. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: 2006.

TZU, Sun. *A Arte da Guerra: adaptação e prefácio de James Clavell; tradução de José Sanz*. 34a. ed. Rio de Janeiro: Record. 2005.

VEZARO, Reginaldo. *Análise do Ambiente Interno e Externo*. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao_academica/analise_do_ambiente_interno_e_externo/2526/>. Acesso em 08 de janeiro de 2010.

About SCIP. 2009. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em 08 de janeiro de 2010.

Cliente Misterioso. 2009. Disponível em: <<http://www.clientemisterioso.com.br/>>. Acesso em 08 de janeiro de 2010.

Inteligência Competitiva Para Quê?. 2007. Disponível em: <http://www.cortex-intelligence.com/site/html/inteligencia_competitiva/ic.php>. Acesso em 08 de dezembro de 2009.