

1.

O Problema

Este estudo trata de um tema que está sendo discutido como uma das grandes tendências em gestão para as próximas décadas: a Inteligência Competitiva. Este capítulo tem como objetivo apresentar o problema de pesquisa referente à forma de operacionalização deste conceito em uma empresa do setor de petróleo. O problema de pesquisa é definido em termos de motivação do estudo, do objetivo principal e dos objetivos intermediários, da relevância e da delimitação.

1.1.

Introdução

Nos últimos vinte anos, o mundo tem experimentado profundas transformações (de natureza política, social, econômica, cultural e outras), que impõem às nações e às empresas um ambiente de atuação totalmente novo, dinâmico e incerto. A sofisticação das tecnologias de informação, a globalização e a desregulamentação de alguns setores da economia têm resultado em intensa circulação de produtos e serviços para além das fronteiras nacionais, o que faz com que as empresas concorram, não apenas com concorrentes locais, mas também internacionais.

Segundo Tarapanoff (2001), estas mudanças têm convergido, em nível macro, para a quebra de um paradigma histórico: os fatores de produção terra, capital e trabalho estão dando lugar ao conhecimento e à informação como elementos fundamentais para a competitividade de empresas e países. Surge a sociedade da informação e do conhecimento, mudando estruturas de poder e das instituições, exigindo uma nova cultura, um novo comportamento e revelando às organizações uma série de desafios, tais como:

- Fazer da informação a principal matéria-prima de sustentabilidade da organização;

- Utilizar o conhecimento na agregação de valor a produtos e serviços;
- Utilizar a tecnologia como um elemento vital para as mudanças, em especial seu emprego sobre acervos de informação;
- Fazer da rapidez, efetividade e qualidade fatores decisivos de competitividade.
- Planejar, gerar e renovar a capacidade de inovação

Para que esses desafios sejam vencidos e ocorra a inovação, é necessário que a organização esteja preparada. O pré-requisito essencial estar preparado segundo Prahalad e Krishnan (1999), é o aprimoramento contínuo.

Para que o aprimoramento seja contínuo, Leitão (1993) entende que são fundamentais a permanente monitoração do ambiente competitivo e a existência de uma infra-estrutura de informação de alta qualidade que permita os tomadores de decisão conhecerem e anteverem o que ocorre ao redor da organização, perceberem ameaças e anteciparem oportunidades de crescimento de forma ágil, sistemática e eficaz.

Segundo Miller (2002), os executivos têm plena consciência da necessidade de se manterem a par de todas as alternativas que o ambiente competitivo oferece, tantas são elas. Porém, na grande maioria das vezes, eles simplesmente não têm tempo para, sistematicamente, coletar, analisar e revisar todas as informações de que precisam. Assim, o que os executivos têm feito para manterem-se informados e atualizados? Eles têm se utilizado das seguintes opções, a saber:

- Conversar com clientes e empresários em busca de *insights*;
- Confiar exclusivamente na sua experiência anterior e em sua capacidade de tomar decisões adequadas;
- Conversar com colegas em quem confia antes de tomar decisões;
- Ignorar por completo as flutuações do mercado, fazendo pouco caso das mudanças e conduzindo o negócio da maneira de sempre. Nesta situação, os executivos acreditam que *status* e currículo comprovam seu perfeito domínio do setor e que, por isso, ninguém é capaz de chegar a eles com novidades ocorridas no mercado.

Uma alternativa que tem surgido com mais frequência é a condução de algum tipo de ação de Inteligência Competitiva por parte do executivo.

Para Tarapanoff (2001), Inteligência Competitiva é um processo sistemático de transformação de pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico e, ao mesmo tempo, de monitoração de informações externas que afetam o mercado da organização, tais como informações econômicas, regulatórias e políticas.

A maior virtude da Inteligência Competitiva segundo Miller (2002), seria sua capacidade de garantir segurança ao tomador de decisão, pois ele não estaria decidindo com base em “achismos”, mas a partir de análises, perspectivas e recomendações exclusivas, sistemáticas, focadas em todos os aspectos do ambiente competitivo, fundamentadas para acontecimentos futuros e não para justificar o passado.

De acordo com Tarapanoff (2001), tal virtude se deve ao fato de que além de coletar dados factuais, a Inteligência Competitiva envolve a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e formas de agir de competidores-chave. Com isso, permite desenvolver a percepção da provável reação que um novo desenvolvimento industrial ou uma iniciativa da organização pode causar em seus competidores, refletindo um *link* entre pesquisa e estratégia.

Juntando monitoramento e avaliação dos desenvolvimentos industriais e atividades competitivas, a organização poderá adotar ações estratégicas apropriadas a tempo hábil, evitando surpresas.

O conceito de Inteligência no mundo dos negócios é tido por alguns como sendo relativamente novo, em torno de 20 anos. Na verdade, existem estudos relacionando o conceito de Inteligência ao ambiente empresarial pelo menos desde a década de 1960, mas estes só se tornam mais regulares a partir da década de 1980. Contudo, o conceito ainda não está totalmente fundamentado por uma base teórica consistente, existindo inúmeras definições, tipologias e entendimentos quanto à sua aplicação em organizações empresariais.

1.2.

Configuração da pergunta de pesquisa

Um dos setores que vêm passando por grandes desafios e mudanças é o petrolífero. As empresas do setor estão repensando suas estratégias em virtude de uma nova dinâmica competitiva oriunda da emergência das preocupações ambientais, da propalada questão do fim das reservas de petróleo, que faz com que sejam procuradas alternativas à matéria-prima como fonte de energia, entre outros movimentos.

A dinâmica atual da indústria introduziu inúmeros fatores de incerteza ao já complexo ambiente competitivo do setor, gerando a necessidade de um acompanhamento sistemático e antecipado, a fim de melhorar o processo de tomada de decisão e encontrar caminhos novos e alternativos no sentido de desenvolver, manter e aumentar a competitividade.

Nesta indústria, em particular, é grande a gama de informações a serem acompanhadas, e não apenas as referentes ao setor, mas também as relacionadas a outros setores, tais como siderurgia, energia elétrica, transportes e até agronegócio, já que derivados de petróleo e gás natural são utilizados em todos esses segmentos.

Assim, como uma empresa do setor pode acompanhar o mercado em busca de respostas para os itens anteriormente mencionados, gerando subsídios para a tomada de decisão e formulação de estratégias aderentes à realidade?

Algumas empresas que atuam na indústria têm se utilizado do conceito de Inteligência Competitiva, o que caracteriza um problema de pesquisa. Por esta razão, este estudo propõe investigar como as empresas do setor têm se utilizado deste conceito para melhorar seu processo de tomada de decisão e a elaboração de estratégias.

Para efeito deste estudo, foi selecionada uma representativa empresa do setor de petróleo que atua em nível mundial. O nome fictício adotado neste trabalho foi Alfa Petróleo, a fim de preservar a identidade real da empresa.

1.3.

Objetivo principal

O estudo tem como objetivo principal identificar um quadro de referência que evidencie como está sendo operacionalizado o conceito de Inteligência Competitiva por parte de empresas do setor de petróleo, englobando a definição do conceito, as complexidades relativas à sua implantação e estruturação, a interface com os demais processos organizacionais e sua contribuição para a melhoria do processo de decisório e o estabelecimento das estratégias organizacionais.

1.4.

Objetivos específicos

Para que o objetivo principal pudesse ser alcançado, considerou-se importante definir dois objetivos intermediários:

Com base no quadro de referência definido a partir da revisão de literatura, identificou-se como primeiro objetivo intermediário conhecer como foi conduzida a implementação do processo de Inteligência foi estruturado na empresa no que concerne à: definição do papel e responsabilidades, estrutura; mobilização dos recursos; criação de produtos e serviços voltados para a ação gerencial e avaliação de desempenho da atividade.

Identificou-se como segundo objetivo intermediário a necessidade de levantar quais têm sido os fatores críticos de sucesso e de insucesso na implementação do processo de inteligência na empresa pesquisada.

1.5.

Relevância do estudo

Segundo Marcial (2005), a evolução da Inteligência Competitiva no Brasil tem se apresentado de forma distinta da ocorrida em outros países (a evolução da Inteligência Competitiva será vista mais à frente).

Ao contrário do que tem acontecido em outras partes do mundo, onde a Inteligência foi levada para o ambiente de negócios por meio da transferência do conhecimento de profissionais que atuavam nas áreas de Inteligência de Estado e Militar, no Brasil não passou diretamente pelos órgãos de segurança, mas por iniciativa do Instituto Nacional de Tecnologia (INT), um órgão público federal da administração direta, ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, na década de 1990.

O INT tinha necessidade de fazer monitoramento tecnológico e havia a necessidade de trabalhar com alguma metodologia que permitisse fazê-lo de forma estruturada e celebrou com a França (considerada uma referência) o convênio INT/IBICT/UFRJ/ECO/Universidade de Marseille para criar um curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC) em 1997.

Segundo Pinheiro (2005), o curso foi oferecido em diversos estados (Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Norte), totalizando 247 alunos, e contou com a colaboração de professores estrangeiros como Henri Dou e Luc Quonian, da Universidade de Marseille e Alan Porter, do Georgia Institute of Technology, dos EUA. Foi o primeiro curso específico do Brasil.

Em 2002, a Universidade Estácio de Sá implantou um curso em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva e, em 2006, a ESPM incluiu a disciplina “Inteligência Competitiva” como obrigatória na grade do curso de graduação em Administração de Empresas. Atualmente, algumas empresas de consultoria têm promovido cursos regulares abrangendo os ciclos de Inteligência e a utilização de ferramentas de análise.

Quanto aos seminários e workshops, Pinheiro (2005) informa que desde 1997, o país tem contado com eventos na área: o Seminário de Inteligência Competitiva promovido pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/SEBRAE Nacional) e o Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, com apoio da FINEP.

Em 1999, o IBC Brasil¹ realizou a primeira de suas conferências anuais na área. Já está na oitava edição. Em 2006, a HSM Management realizou seminário de dois dias com Leonard Fuld, considerado uma das principais referências no tema.

Pinheiro (2005) e Passos (2006) destacam no desenvolvimento da atividade no Brasil a criação da ABRAIC² em abril de 2000, a criação da Associação de Ex-Alunos do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva em 2004 e a formalização da SCIP³ em 1999, com objetivo de trocar informações, experiências e estar atualizado com o desenvolvimento da profissão no Brasil.

Em termos de aplicação prática do conceito pelas empresas brasileiras, não há muitas informações disponíveis. As empresas relutantes em mostrar seus *cases*, talvez por receio de serem associadas à práticas de espionagem industrial, ou por considerarem tema confidencial e estratégico.

De todo modo, Pinheiro (2005) informa que no período 2000-2002, foi realizada uma pesquisa chamada *Panorama Brasileiro de Inteligência Competitiva* com o objetivo de levantar a aplicação de modelos de gestão de inteligência competitiva em empresas brasileiras. A amostra foi constituída por 19 empresas dos setores de couros, calçados, têxtil, confecções, eletrodomésticos,

¹ A International Business Communications (IBC) é uma conceituada empresa organizadora de seminários, cursos e congressos voltados para a comunidade empresarial. Atua em vários países do mundo.

² A ABRAIC, Associação Brasileira dos Profissionais de Inteligência Competitiva, procura representar os profissionais que atuam na área no Brasil.

³ A SCIP, Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva, é uma organização norte-americana que representa os profissionais que atuam na área de Inteligência Competitiva naquele país. Contudo, não tem entre seus associados apenas americanos. Profissionais de diversos países também são associados à entidade.

madeiras, móveis, plástico, química e construção civil, selecionadas dentre as 500 maiores pela Fundação Getúlio Vargas e divulgadas na revista Conjuntura Econômica.

A pesquisa registrou que a prática da Inteligência estava vinculada à alta administração e às áreas de Marketing, Planejamento Estratégico, Pesquisa e Desenvolvimento e Produção. Em relação aos assuntos monitorados, a pesquisa identificou que os mais importantes eram, pela ordem: concorrentes, clientes/consumidores, tecnologia, produtos, processos.

Segundo Marcial (2005), a trajetória diferente de outros países tem despertado algumas incertezas quanto ao futuro da Inteligência Competitiva no Brasil. Questões ligadas à história recente (ranço do governo militar), cultura das empresas e até mesmo a língua portuguesa têm influenciado no desenvolvimento da atividade. A autora levanta, pelo menos dois questionamentos quanto ao futuro da Inteligência Competitiva no Brasil:

- Haverá reconhecimento e utilização efetiva do processo por parte das organizações brasileiras? A atividade conseguirá se firmar?
- Como o profissional de Inteligência Competitiva irá comprovar sua qualificação: por meio de certificação, por formação específica em nível de pós-graduação, por cursos de curta duração ou experiência na área?

A autora acredita que o caminho da Inteligência Competitiva no Brasil é promissor, devendo aumentar o número de empresas investindo em sua aplicação, o que aumentará o campo de trabalho para profissionais da área, com exigência de melhor qualificação e preparo.

Abbott (1988, apud Miller, 2002) explica que para a Inteligência Competitiva ser vista como uma profissão de valor, precisará da interação de três forças:

- Reconhecimento social e cultural da atividade profissional;

- Predomínio de uma disciplina acadêmica com uma base de conhecimentos específicos que sustentem a atividade profissional;
- Estabelecimento de uma associação exclusiva de profissionais.

A profissão já tem sua associação tanto no Brasil, quanto nos EUA. Ambas têm código de ética, publicações, e realizam ou patrocinam conferências.

O mundo dos negócios já começa a reconhecer a importância e o significado da inteligência competitiva. A crescente demanda e necessidade por parte dos administradores, de opiniões novas e criativas, capazes de ajudá-los no processo de tomada de decisão, é um fator que tem influenciado sobremaneira o aumento no reconhecimento da importância da atividade.

O problema está na terceira força: a falta de uma teoria consistente que facilite a constituição da Inteligência Competitiva como uma disciplina acadêmica com base em conhecimentos específicos.

Segundo Prescott (1999, 2002), tem faltado às pesquisas sobre Inteligência Competitiva as características básicas de uma pesquisa social, isto é, uma sólida fundamentação teórica, com desenvolvimento e teste de hipóteses e uma análise sistemática consistente de coleta e análise de dados. Faltando-lhe o rigor científico, torna-se difícil validar e replicar generalizações empíricas, impactando diretamente na sua aceitação, tanto na Academia quanto nas empresas.

As universidades não reconhecem a Inteligência Competitiva como uma disciplina merecedora de *status* acadêmico, em particular, no âmbito da Administração de Empresas. Sem interesse da Academia, como está sendo desenvolvido seu referencial teórico? Quem está liderando a geração do conhecimento acerca do tema?

Apesar de haver estudo acadêmico sobre o tema desde a década de 1960, a maior parte do conhecimento está sendo gerado por consultorias (com seus próprios interesses em divulgar os benefícios da atividade) e pela área de Ciências da Informação, não pela Administração. No Brasil, além da área de Ciências da

Informação, a Engenharia de Produção tem dominado as pesquisas acadêmicas. O mesmo acontece nos EUA, segundo Miller (2002).

Com este trabalho, espera-se contribuir para a discussão na Academia sobre um tema que apesar de estar sendo cada vez mais utilizado no ambiente empresarial permanece pouco explorado e, assim, abrir caminhos para que outros estudos sejam feitos, um referencial teórico consistente seja construído e a Inteligência Competitiva seja fortalecida como uma profissão de valor.

Para as empresas de um modo geral, espera-se contribuir para mostrar a utilidade de um conceito que pode ser nelas reproduzido independente de porte, país, setor de atuação e que nada tem de ilegal, antiético ou vergonhoso.

Especificamente para a empresa estudada, a pesquisa poderá contribuir no sentido de trazer uma visão de como o processo tem se desenvolvido nas suas diversas áreas, seus pontos em comum, acertos, desacertos, pontos de melhoria, os fatores críticos de sucesso e insucesso e como ela pode se constituir em componente permanente do processo decisório.

1.6.

Delimitação do Estudo

A pesquisa limitou-se à identificação das características do conceito de Inteligência Competitiva em termos de sua operacionalização na empresa pesquisada. O estudo não focaliza a investigação aprofundada das características da organização, no que se refere à cultura, estrutura organizacional e estratégia, apesar de reconhecer o impacto que esses fatores exercem sobre a implementação de um programa desta natureza.

1.7.

Estrutura da Dissertação

Para o desenvolvimento da dissertação, a partir dos objetivos, questões e perguntas da pesquisa, nos Capítulos 2 e 3 são apresentados o Referencial Teórico de Inteligência Competitiva.

O Capítulo 2 insere o conceito de Sistema Competitivo representando a organização e o ambiente competitivo em que ela opera e o relaciona ao conceito de Planejamento Estratégico por ser esta uma ferramenta que, cada vez mais, vem sendo utilizada pelas organizações para monitorar e detectar as fontes de Vantagem Competitiva mais adequadas.

Contudo, considerando que o processo de Planejamento Estratégico é um tanto afastado da realidade, ações não previstas podem não ser totalmente incorporadas ao processo de definição da Estratégia Corporativa.

A Inteligência Competitiva se insere como uma ferramenta capaz de reduzir o abismo entre a abstração do Planejamento Estratégico e o cotidiano, contribuindo para um melhor conhecimento do Sistema Competitivo, tornando o processo de definição da Estratégia também um processo de Aprendizagem Organizacional, onde o Conhecimento e a Informação aparecem como as principais fontes de Vantagem Competitiva.

O capítulo 2 também aborda a problemática que envolve a definição da Inteligência Competitiva e a confusão com conceitos correlatos - Gestão do Conhecimento, *Business Intelligence* e Contra-Inteligência. Também apresenta possíveis origens da prática de Inteligência, a evolução de seu uso ao longo dos anos, e sua introdução nas empresas. Alguns dos autores trabalhados nestes temas foram Prescott, Felix Jr., Marcial, Mintzberg, Porter.

O Capítulo 3 apresenta o Ciclo de Inteligência, o processo propriamente dito pelo qual se faz a Inteligência Competitiva. Antes, são apresentados alguns fatores relevantes para sua introdução e execução no ambiente organizacional, tais

como: apoio do corpo gerencial, adequação do posicionamento hierárquico, mobilização e incentivo às pessoas para colaborarem no esforço de Inteligência, qualificação dos profissionais que atuam na atividade, avaliação do desempenho, salvaguarda das informações contra ações de concorrentes. Alguns dos autores trabalhados neste capítulo foram Herring, Tyson, McGonagle e Vella, Prescott, Fiora, Marceu, Sawka, Gomes e Braga.

No capítulo 4, é apresentada a metodologia adotada para realização da pesquisa.

No Capítulo 5, é apresentada a descrição de como a teoria de Inteligência Competitiva está sendo aplicada em uma empresa do setor de petróleo. O item 5.6.3., referente ao tópico Análise, apresenta apenas um quadro referente às ferramentas mais utilizadas pelas equipes de inteligência da Alfa Petróleo. Considerado tema confidencial por expor como a empresa analisa as questões relevantes e define sua estratégia, os entrevistados não puderam falar sobre o tema. Comentaram apenas que a aplicação das ferramentas de análise depende do problema que está sendo analisado e listaram as mais utilizadas.

No Capítulo 6, são apresentadas conclusões bem como sugestões, tanto para a organização, quanto de novas pesquisas a serem trabalhadas pela Academia.