

3.

A Operacionalização do Conceito

Além do esforço de construir uma definição mais objetiva para o conceito de Inteligência Competitiva, a literatura sobre o tema tem apontado para alguns aspectos percebidos pelos autores como importantes para a operacionalização deste conceito. Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais considerações que têm sido traçadas neste sentido, as quais serviram de inspiração para a composição do quadro de referência preliminar que norteou a pesquisa de campo.

3.1.

Funcionamento da Inteligência Competitiva

Tyson (2002) descreve o funcionamento da Inteligência Competitiva a partir de três perspectivas: funcional, organizacional e de sistemas.

A Perspectiva Funcional define o que a Inteligência vai acompanhar. Está relacionado à definição de missão e objetivos, e exigências organizacionais para execução da atividade.

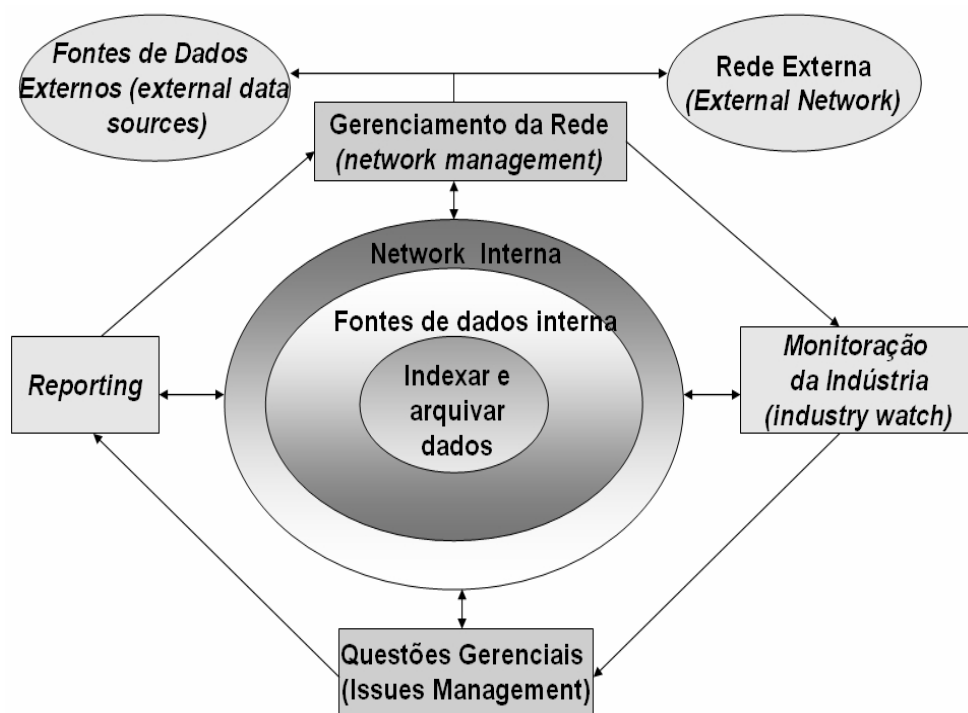
No que diz respeito à missão da Inteligência, esta será: informacional se seu objetivo for oferecer um entendimento geral da indústria e dos competidores; ofensiva quando o objetivo for identificar áreas onde os competidores são vulneráveis e mapear o impacto que ações estratégicas da organização poderão exercer sobre eles; defensiva, se o objetivo for identificar movimentos potenciais que um competidor poderá fazer, afetando a posição da empresa.

Segundo Prescott (2002), não é obrigatória existência de uma declaração de missão nas áreas de Inteligência, contudo sua existência permite que a equipe tenha claro o que pretende ser e fazer e possa acompanhar sua evolução frente ao proposto.

Para que o processo de Inteligência ocorra, faz-se necessária a definição do que deve ser observado e analisado na indústria. É a definição das questões gerenciais. Dados e informações precisarão ser coletados. Contudo, nem tudo o que entrar deverá ser utilizado – é preciso, portanto, filtrar.

Assim, a perspectiva funcional considera que deverá ser definido o formato para o fluxo de entrada e saída das informações, a formação de redes interna e externa de dados e a filtragem do que é útil entre os dados que entram. A Figura 3 registra a perspectiva funcional da Inteligência Competitiva.

Figura 3: Perspectiva Funcional da Inteligência Competitiva. Fonte: Tyson (2002)

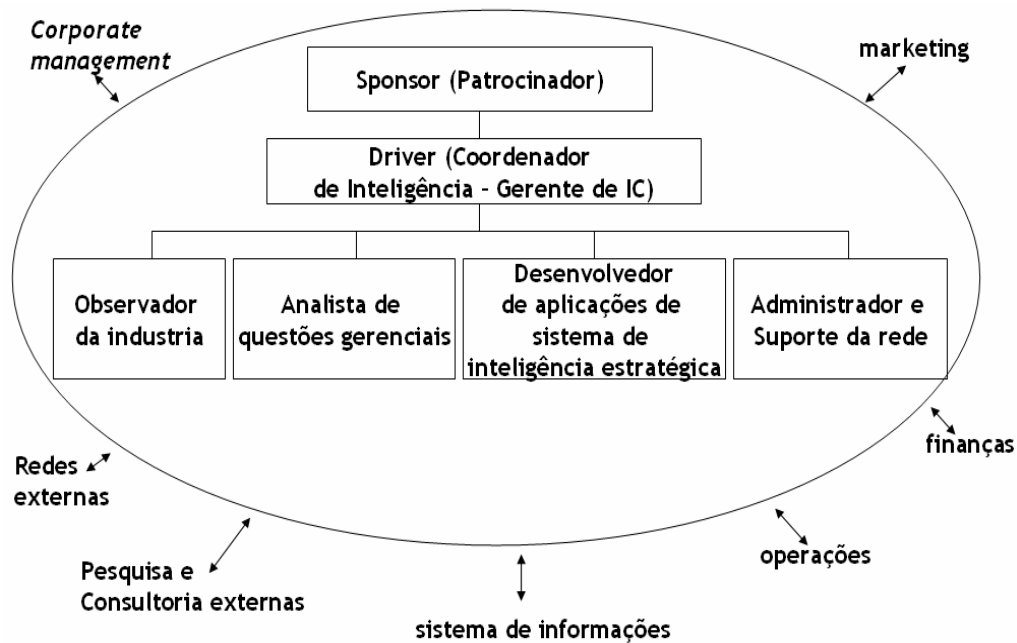


A Perspectiva Organizacional, apresentada na Figura 4, define como será a interface da Inteligência Competitiva com a gestão da organização, funcionários e pessoas externas ao processo.

O foco está nas pessoas que compõem o esforço de Inteligência, mais especificamente, o patrocinador, que mobilizará os recursos (financeiros e humanos) para o processo, e a equipe de Inteligência (coordenador de Inteligência, pesquisador, analistas, a administração e o suporte de rede), que fará

a interface com os gerentes das diversas unidades e áreas, staff, gerentes funcionais, redes externas, firmas de pesquisa e consultorias externas.

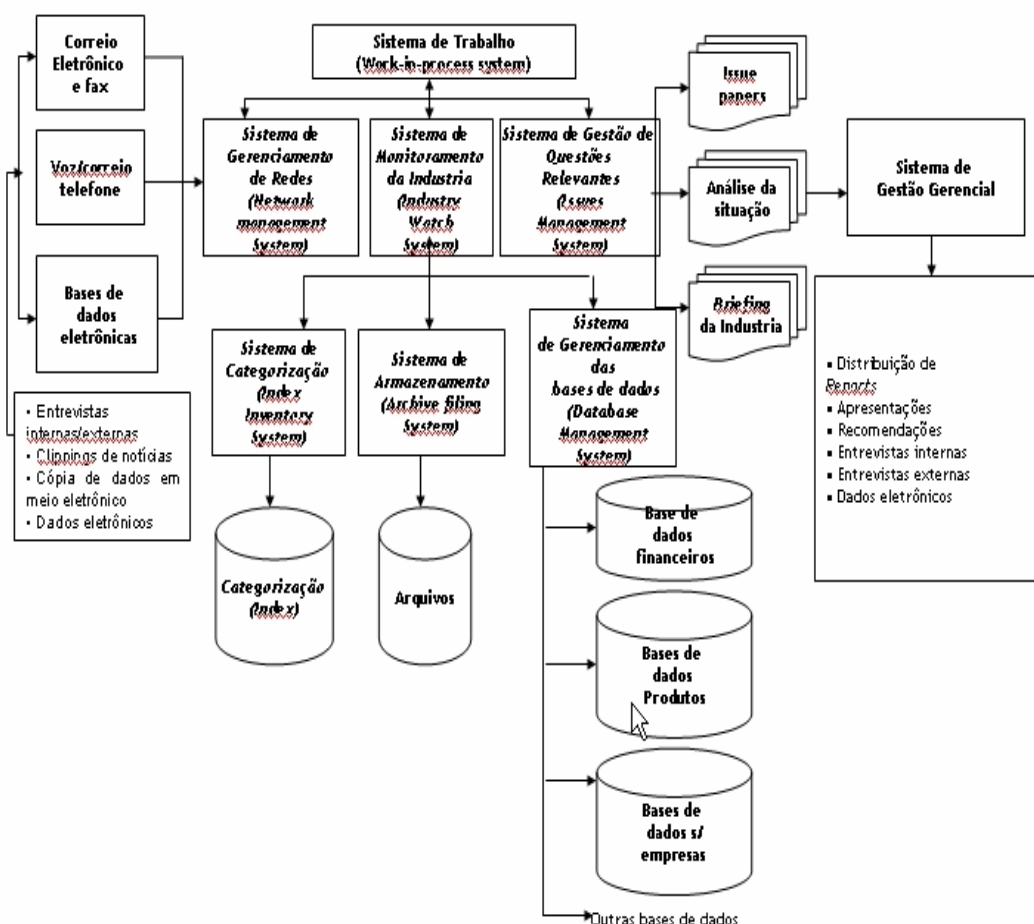
Figura 4: Perspectiva Organizacional da Inteligência Competitiva. Fonte: Tyson (2002)



Finalmente, a Perspectiva de Sistemas, representada pela Figura 5, diz respeito à entrada e saída de dados propriamente dita, que pode se dar tanto por meio de conversas pessoais, telefone e computador, e às saídas, por e-mail, *intranet*, Lotus Notes, pessoais. Tudo registrado eletronicamente e/ou em cópias impressas.

Segundo Gomes e Braga (2002), uma infra-estrutura tecnológica forte facilita a coleta, o armazenamento e a manipulação das informações entrantes e do conhecimento resultante. Como grandes volumes de dados difusos devem ser garimpados e filtrados de acordo com sua confiabilidade e relevância, ferramentas tecnológicas apropriadas podem não só liberar recursos da equipe de Inteligência para tarefas mais importantes como a análise, mas também aumentar a quantidade de informações úteis.

Figura 5: Perspectiva de Sistemas do Processo de Inteligência Competitiva. Fonte: Tyson (2002)



Tyson (2002) informa que por qualquer perspectiva que se olhe a Inteligência Competitiva, fica claro que alguns aspectos, tais como planejamento, pessoas, posição hierárquica, processos e performance são fundamentais na gestão da atividade.

3.1.1.

Planejamento

Prescott (2002) informa que um estudo de 1997 da American Productivity and Quality Center (APQC)¹ mostra que as práticas mais bem sucedidas de

¹ APQC (American Productivity and Quality Center): fundada em 1997, é uma entidade sem fins lucrativos especializada na realização de pesquisas de *benchmarking* e melhores práticas em todo o mundo. Sua sede é em Houston, Texas.

Inteligência Competitiva têm foco definido. Muitas vezes, a área de Inteligência Competitiva é solicitada a atuar em inúmeras frentes, sendo muito comum dizer que ela atua em múltiplos focos. Quando isso acontece, alerta, tende a ser um processo ineficiente, justamente porque seus recursos estão espalhados por vários focos. Por isso, decidir qual o foco da atividade de Inteligência Competitiva não é uma questão trivial.

Fuld (1998) e Gilad (1988) sugerem conduzir um *Intelligence Audit* (processo de identificação das necessidades de inteligência dos decisores) e, a partir desse levantamento, decidir o foco dos esforços de Inteligência. Mais à frente, será aprofundado o planejamento da atividade de Inteligência.

3.1.2.

Localização Hierárquica

Segundo Sawka (2002), até um tempo atrás, o estudo de qual poderia ser o melhor posicionamento de uma unidade de Inteligência Competitiva na empresa não fazia parte do elenco de prioridades. Admitia-se que o Planejamento Estratégico ou funções semelhantes era a localização mais lógica devido ao fato de a Inteligência lidar mais com questões estratégicas.

Hoje, ainda que as questões estratégicas (planejamento de longo prazo, investimentos de capital e problemas tecnológicos) representem a maior parte das necessidades de inteligência, as questões táticas e operacionais, voltadas para ações e reações do dia-a-dia surgem, cada vez mais, nas listas de carências de inteligência das empresas.

Como consequência, cada vez mais o posicionamento das unidades de inteligência tende a ocorrer onde as questões específicas e críticas de competitividade tendem a causar maior impacto. Assim, não é tão incomum encontrar uma área de Inteligência Competitiva em equipes de produtos, ou para regiões geográficas. O desafio está em equilibrar as necessidades de informações táticas, operacionais e estratégicas, evitando que um sobrecarregue o outro.

Os esforços das empresas em pesar os fatores determinantes das necessidades de inteligência (se mais táticas e operacionais que estratégicas), a estrutura organizacional existente e o ponto central da tomada de decisão levaram à caracterização de três tipos de estruturas para o posicionamento da Inteligência: centralizado, descentralizado e híbrido, cujas características são sintetizadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de Estrutura Organizacionais para Posicionamento da Inteligência Competitiva. Fonte: SAWKA (2002)

Posicionamento	Características
Sistemas Centralizados	✓ Predomínio de necessidades estratégicas frente às táticas. As decisões referentes a estratégias (planejamento e execução) são tomadas ao nível da cúpula da empresa. ✓ Quase sempre, é um componente fundamental do processo de planejamento estratégico da organização. ✓ Reporta-se a um executivo que é responsável tanto pelo suporte organizacional indispensável ao processo (orçamento, pessoal, outros), quanto por definir e redefinir as necessidades de Inteligência ao nível da gerência executiva. ✓ A inteligência é altamente analítica, voltada para adiante e normalmente tem vida útil mais prolongada que a proporcionada por sistemas descentralizados, que suprem necessidades mais táticas. ✓ Em consequência, permite ao sistema se auto-sustentar, em função da dependência de alimentação informativa e analítica por todos os componentes da organização.
Sistemas Descentralizados	✓ Normalmente incorporam múltiplas unidades de Inteligência servindo a vários dos componentes organizacionais. ✓ Servem quase que, exclusivamente, a propósitos táticos e raramente são fontes de inteligência para a alta administração.

	✓ Às vezes são, outras não, acompanhados por uma equipe separada, menor, de Inteligência Corporativa. Quando esta equipe se faz presente, sua principal responsabilidade é coordenar as atividades de inteligência entre as outras unidades e abastecer a gerencia corporativa com uma quantidade limitada de produtos de inteligência que normalmente tem nos aspectos táticos sua principal motivação.
Sistemas Híbridos – combinação dos anteriores	✓ Embora as necessidades da administração superior sejam a principal força no estabelecimento dos objetivos e necessidades de Inteligência, os sistemas híbridos têm flexibilidade para satisfazer igualmente necessidades operacionais <i>ad hoc</i>. ✓ As metodologias para coleta e análises de informações são consistentes em toda a organização, e o número e o tipo de produtos de inteligência são igualmente uniformes. ✓ Não é incomum passarem por freqüentes adaptações organizacionais, para se adequarem às mudanças ocorridas nos requisitos de inteligência. É comum a existência de unidades múltiplas de inteligência na organização, com a diferença de que seu número é reduzido em relação ao sistema descentralizado.

No que talvez constitua seu aspecto mais importante, Sawka (2002) e Gomes e Braga (2002) afirmam que, independente da unidade de inteligência estar se dedicando mais a aspectos táticos ou operacionais, é fundamental que esteja posicionada o mais próximo possível do tomador de decisão, seja ele um executivo sênior ou um gerente de vendas. Ou seja, para apoiar o processo decisório de forma efetiva, não é possível haver filtros entre o tomador de decisão e a unidade de inteligência. Contudo, o mais comum é encontrar extratos de burocracia entre a inteligência e os tomadores de decisão.

Além da proximidade com o decisor, Sawka (2002) entende que o posicionamento das unidades de inteligência no mapa organizacional é importante para o estabelecimento de laços com as demais unidades da organização.

Dependendo de sua posição, a unidade de Inteligência poderá acessar mais ou menos facilmente as informações existentes dentro da organização e que se encontram espalhadas, interagindo com outras gerências e construindo relacionamentos de confiança. Se a unidade de Inteligência não tiver condições de acessar e coletar a informação existente na organização devido a um inadequado posicionamento na estrutura organizacional, não poderá conduzir suas operações eficientemente.

Miller (2002) informa que os fatores organizacionais, culturais e comportamentais também devem ser levados em consideração na estruturação e posicionamento da unidade de Inteligência.

Segundo Marceu e Sawka (2002), existe uma riqueza de informações dentro da organização, cujo compartilhamento deveria ser incentivado e não é porque as pessoas ou acreditam que guardar informação confere-lhes poder, ou pensam que compartilhá-las exigirá muito esforço ou não sabem com quem nem como fazê-lo. Por outro lado, ou as empresas ainda não sabem como aproveitar o potencial da tecnologia da informação para facilitar o compartilhamento de informações, ou são extremamente burocráticas, inibindo o fluxo, apesar dos e-mails, redes internas e outras ferramentas de tecnologia digital.

De acordo com Marceu e Sawka (2002), existe concorrência entre áreas. Não há muito que fazer para amenizar este tipo de barreira, segundo os autores, a não ser destacar que o valor para os acionistas é consequência dos resultados obtidos pela empresa como um todo e que o objetivo final não é a maximização do lucro de uma divisão, mas sim o da empresa.

Uma solução para “driblar” a questão da concorrência, seria restringir o acesso à informação segundo as áreas/divisões, mantendo acessível apenas parte

delas. O inconveniente é a redução do fluxo de informações entre as áreas em algum grau.

Marceu e Sawka (2002), Herring (1997) e Miller (2002) afirmam que qualquer programa de inteligência que não seja iniciado, ou pelo menos fortemente apoiado pela alta gerência, estará condenado à obscuridade e à falta de influência sobre as decisões.

A literatura aponta que as operações de Inteligência mais eficazes têm em comum o envolvimento direto dos executivos de mais alto nível hierárquico, desde o início, seja para definir suas necessidades de conhecimento, seja para concentrar os esforços e mantê-los envolvidos, não apenas com atualizações oportunas, mas como participantes do processo.

Por isso, afirmam, é importante conhecer o estilo pessoal e a disponibilidade de tempo do decisor, as dimensões comportamentais da coleta e processamento de informação deles para poder apresentar o conhecimento em um formato que permita a máxima absorção no mais curto espaço de tempo possível. Isto só é possível se os executivos e a equipe de Inteligência mantiverem contatos fáceis e sem filtros entre si.

Sawka (2002) levanta quatro variantes que devem ser observadas na decisão de onde posicionar a unidade de Inteligência:

a) Pode ser necessária a implantação de mais de um departamento de Inteligência na organização. Essa possibilidade existe quando há uma grande necessidade de informações táticas e estratégicas. É virtualmente impossível uma única equipe cumprir essa função dupla.

b) A área de Inteligência deverá ser flexível para continuar assessorando o processo decisório em todos os níveis com o crescimento da área. Sem deixar de considerar que deverá manter o equilíbrio entre as necessidades estratégicas e táticas. As primeiras acabam por se superpor às segundas.

c) Os processos de inteligência devem reconhecer a importância de processos coordenados em todos os níveis, quando várias equipes são formadas pela organização. O objetivo é evitar e/ou reduzir a duplicação de tarefas, uma inadequada comunicação interna e produtos de inteligência incompatíveis.

d) Ao contrário do que ocorre nos governos e entre os militares, cujas atividades de Inteligência necessariamente são envoltas em mistério e segredo, a Inteligência corporativa não deveria manter encobertas suas atividades. Do contrário, só estará contribuindo para a continuidade e o crescimento das suspeitas de que não se trata de uma atividade digna.

3.1.3.

Equipe de Inteligência

Gomes e Braga (2002) explicam que a escolha da equipe é fator crítico para o sucesso do processo de inteligência e pode ser tratada de duas formas: quantitativa (número de pessoas a ser alocado) e qualitativa (características dos profissionais que compõem a equipe).

Em relação ao quantitativo, o número de pessoal alocado em equipes de Inteligência varia conforme a empresa. Pesquisas feitas por consultorias têm mostrado que este número varia de 3 e 5. A volatilidade do setor, a quantidade de usuários e o orçamento disponível impactam nessa definição.

No primeiro caso, quanto mais instável o setor de atuação, mais profissionais deverão estar alocados na atividade de inteligência, pois há uma necessidade maior de receber informações analisadas com frequência. No segundo caso, quanto maior o número de usuários, mais profissionais deverão ser alocados para atender a demanda. No terceiro caso, quanto maior a disponibilidade de orçamento, mais fácil a contratação de pessoal para a atividade.

Segundo Miller (2002), as habilidades de inúmeros profissionais contribuem para execução e desenvolvimento da atividade de Inteligência Competitiva:

a) Gerente/Coordenador da equipe de Inteligência: alguém tem que assumir o papel de ser a referência na atividade. É esta pessoa quem vai assumir o papel crítico de prover recursos e suporte moral para os demais participantes no processo e interagir com os tomadores de decisão a fim de determinar os pontos-chave em que a área pode atuar.

b) Coordenador da rede de inteligência humana: os empregados têm suas próprias redes de contatos que podem ser acionadas para a Inteligência. Entretanto, alguém precisa ser o ponto para, periodicamente, cobrir essa rede e estar disponível quando um colega tem uma informação muito importante e sensível ou precisa desta.

c) Coletor de dados secundários: há uma riqueza de informações secundárias nas bases de dados que podem ser obtidas através da Internet e vendedores de informação. Como os volumes de dados e informações secundárias são muitos, é recomendável alguém na equipe com competência e habilidade para fazer as buscas de forma estruturada e armazená-las.

d) Analista: é ele quem converte informação em Inteligência. Segundo Gomes e Braga (2002), é imprescindível que ele esteja presente durante a entrevista de levantamento das necessidades de informação com os decisores e usuários da inteligência. O analista precisa desenvolver competências em uma variedade de áreas, incluindo previsão, perfil, análise financeira e estatística. Mas, acima de tudo, precisa ter orientação voltada para desenvolver implicações e recomendações.

Em termos qualitativos, para que o profissional possa desenvolver as diferentes fases do processo de Inteligência Competitiva, Miller (1994) e Dou (1995) citam que ele deve desenvolver ou possuir as seguintes habilidades:

- Pessoais: vocação, persistência, criatividade, curiosidade, liderança, perspicácia para os negócios, habilidades de expressão oral e escrita.

- Técnicas: conhecimento da área de Inteligência Competitiva, terminologia, capacidade analítica, desenvolvimento de pensamento estratégico, pesquisa de mercado, habilidade de síntese, conhecimento de fontes primárias e de métodos de pesquisa, conhecimento de fontes secundárias de pesquisa - bancos e bases de dados, habilidade para a realização de entrevistas e conhecimento de instrumentos de observação.

- Experiência profissional: traduzir um evento que ocorra no ambiente competitivo em um efeito mais tangível na posição competitiva da organização não é tarefa fácil e, por isso, requer experiência no negócio e no mercado para fazer as devidas inter-relações entre dados e fatos.

- Visão global: permitirá detectar sinais, muitas vezes, fracos de inovação ou de mudança.

- Habilidade de influência: para constituir redes de relacionamento internas e externas, formadas de especialistas e “farejadores” de informação (pessoal não necessariamente vinculado à empresa, mas que pode transmitir pistas e indícios, que podem ser de importância estratégica).

- Habilidade de síntese: para conceber e organizar as pesquisas de informação, vindas de fontes heterogêneas, organizando-as, dando sentido e utilidade a dados aparentemente desconexos, resultando em um conjunto de informações tratadas, críticas e altamente mobilizáveis para as decisões da empresa.

3.2.

Ciclo do Sistema de Inteligência Competitiva

Segundo Herring (1996), programas bem sucedidos de Inteligência Competitiva têm como principal característica, o interesse do tomador de decisão pelo processo. Sem o apoio do líder, as chances de se criar um programa de Inteligência efetivo são poucas ou nenhuma, e a experiência relatada pelos autores da área tem mostrado que todas as tentativas de desenvolver um programa de

baixo para cima ou a partir de níveis intermediários falharam. Herring sugere os seguintes passos iniciais para criar um programa que realmente tenha apelo ao tomador de decisão:

- a) Desenvolver entendimento sobre o que seja Inteligência Competitiva: o autor afirma que no ambiente governamental, presidentes, embaixadores, generais e outros sabem o que é um processo de Inteligência, o que não acontece no ambiente empresarial de modo geral. Para fazê-lo, recomenda-se treinamento mostrando experiências de outras empresas em Inteligência Competitiva e atuando junto a um executivo da confiança do tomador de decisão, que possa influenciá-lo positivamente sobre a atividade.
- b) Definir o líder do processo de Inteligência Competitiva: deve ser uma pessoa experiente, com trânsito, credibilidade e conhecida pelo público da empresa, já que ela tem a difícil tarefa de fazer a interface com os demais executivos.
- c) Selecionar o modelo organizacional mais apropriado para o processo de Inteligência Competitiva: adequado à cultura organizacional e ao estilo dos decisores.

O Ciclo de Inteligência Competitiva é o processo propriamente dito pelo qual se faz Inteligência. Embora a literatura mostre várias abordagens desse ciclo, com as etapas variando de quatro a sete, será evidenciado neste trabalho o sugerido por Herring (1996), com quatro etapas, as quais estão representadas na Figura 6:

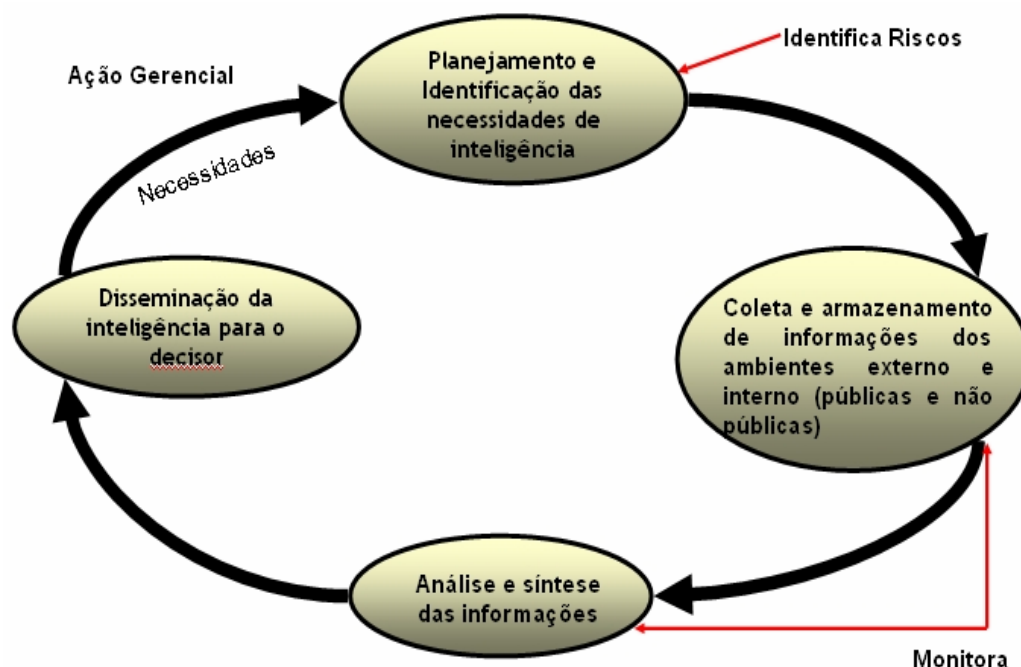
1ª. Etapa: Planejamento, identificação dos decisores-chave da organização e determinação de suas necessidades de Inteligência;

2ª. Etapa: Identificação das fontes, coleta, processamento e armazenamento da informação;

3ª. Etapa: Análise e validação da informação;

4ª. Etapa: Disseminação, comunicação e utilização.

Figura 6: Ciclo de Inteligência Competitiva. Fonte: Herring (1996)



3.2.1.

Identificação das Necessidades de Inteligência

O Planejamento é a fase na qual são definidas as bases para o funcionamento da atividade. Nesta etapa, os tomadores de decisão da organização se envolvem e dizem de que conhecimento necessitam.

Segundo Kahaner (1996), esta etapa envolve identificar quem são os tomadores de decisão, as pessoas e os setores envolvidos no processo e a finalidade com que utilizarão os produtos da Inteligência Competitiva. Para muitos, é a etapa mais importante do ciclo, pois todas as demais etapas estão apoiadas no plano a ser estabelecido nesta fase.

Para a identificação das necessidades de informação, Herring (2002) diz que a unidade de Inteligência pode adotar uma política de portas abertas, provendo

instruções sobre como o usuário pode solicitar produtos e serviços de inteligência (Modo Responsivo); tomar a iniciativa e procurar os gerentes e tomadores de decisão para levantar suas necessidades de informação (Modo Pró-Ativo) e a própria área de Inteligência tentar “adivinhar” quais seriam as necessidades de informação do usuário a partir do que está disponível (considerada a forma não muito ideal).

No primeiro caso, a equipe de Inteligência deve estar preparada para cuidar de um amplo leque de necessidades de inteligência dos usuários, porém, atendendo às solicitações certas, o que significa que algumas solicitações deverão ser rejeitadas.

Os critérios para rejeitar uma solicitação seriam basicamente duas: se as solicitações feitas à unidade de Inteligência puderem ser atendidas por outros departamentos, a área deve redirecioná-las. Se for mera informação, esta deverá ser rejeitada, porém orientando o usuário quanto a onde e como as informações podem ser obtidas. Se a solicitação for relativa a uma “informação acionável”, isto é, inteligência focada em ação, decisões ou questões específicas relacionadas à situação, estratégia ou planejamento competitivos de longo prazo, provavelmente, deverá ser aceita.

Na segunda abordagem, quando a equipe de Inteligência toma a iniciativa, esta deve estar preparada para enfrentar “três problemas clássicos”:

a) Reticência do executivo, que ocorre quando este não sabe o que pedir, pois desconhece o que seja Inteligência e como usá-la, precisando de orientação e bons exemplos práticos de seu uso.

b) O executivo responde “diga tudo” sobre dado concorrente ou situação competitiva, sinalizando dificuldades de expressar suas necessidades de inteligência em termos de uma decisão, plano ou ação futuros. Há o risco de o profissional de inteligência entrar em uma busca sem fim pela resposta ou oferecer uma resposta que se encaixe na solução ou decisão pré-concebida do executivo. Nesta situação, deve-se tentar ajudar o executivo a definir sua

necessidade ou apresentar-lhe resultados preliminares e, a partir deles, ajudá-lo a definir a inteligência de que precisa.

c) O executivo responde “diga-me a inteligência que preciso”. Esta é a situação mais frustrante, mas a equipe deve estar preparada para fazer exatamente isso. Os executivos não podem vislumbrar todas as necessidades possíveis de inteligência, nem antecipar as situações competitivas ou as iniciativas dos concorrentes. Estas são responsabilidades da equipe de Inteligência.

Segundo Herring (2002), provavelmente, o mais adequado é recorrer a alguma combinação dos dois primeiros modos apontados. Contudo, programas de Inteligência que operam nesses três planos poderão ser mais bem-sucedidos.

A identificação das necessidades de informação deve ser feita por entrevistas sistemáticas, onde se discutem riscos de decisões pendentes, opiniões sobre possíveis surpresas e identificam-se as preocupações mais importantes com os agentes externos, além das fontes mais comumente utilizadas pelos tomadores de decisão para obtenção da informação.

Após o levantamento, é feita a avaliação da importância relativa das várias categorias de informação exigidas pelos tomadores de decisão, frente aos fragmentos de conhecimento já existentes e o que deve ser adquirido, quantas vezes determinada informação é exigida e a melhor forma e tempo na qual a inteligência pode ser entregue.

Esta etapa pode ser pensada, também, como o outro fim do ciclo de Inteligência pois, uma vez entregue ao executivo, a inteligência dará origem a algum tipo de ação que vai gerar novas necessidades de informação.

Herring (2002) explica que é sempre importante voltar ao cliente para perguntar se o que foi planejado está de acordo com suas necessidades, além de permitir que ele conheça o que é possível fazer, ou não, dentro do tempo e recursos necessários e disponíveis. Um objetivo secundário do encontro com os

decisores é obter o engajamento e a participação deles desde os primeiros estágios do processo.

A literatura descreve duas metodologias comumente utilizadas pelas equipes de Inteligência para levantamento e definição de necessidades de informação: Levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso e *Key Intelligence Topics*.

O Método dos Fatores Críticos de Sucesso tem adquirido importância dentre as metodologias de análise e identificação de necessidades de informação porque permite focalizar e monitorar, de forma sistemática e estratégica, ações, tendências e sinais de mudança do ambiente competitivo.

Desenvolvido em 1979 por Rockart, é uma metodologia em que, a partir de entrevistas com a alta administração, os executivos descrevem o negócio do ponto de vista deles, as perspectivas dos mercados no qual a empresa compete, a estratégia total para cada mercado e os fatores críticos de sucesso associados. A partir daí, é formatada uma matriz, combinando, eliminando ou incorporando novos fatores críticos até se chegar um consenso. O resultado é levado para validação final.

Para que sua aplicação forneça os resultados esperados, Jakobiak (1998) lembra que é fundamental que os profissionais que vão conduzir as entrevistas conheçam bem os fundamentos teóricos deste método, esteja familiarizado com a empresa e o ambiente competitivo, obtenha autorização formal da alta administração para entrevistar gerentes intermediários, e dominem a técnica de condução de entrevistas.

Herring (2002), com base nos modelos governamentais de inteligência, desenvolveu o processo chamado KIT (*Key Intelligence Topics* ou Tópicos Fundamentais de Inteligência), para identificar e atribuir prioridades às necessidades de conhecimento.

Neste processo, cada necessidade de informação é vista como um projeto e no centro do processo, há um diálogo interativo com os principais tomadores de decisão da empresa. Como o processo anterior, também exige a realização de entrevistas para identificar quais são os KITs. O autor classifica os KITs em três categorias funcionais:

- a) Decisões e ações estratégicas: incluem o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias (itens como planos de ação para lançamentos de novos produtos, elaboração de planos estratégicos e informações sobre novas estratégias da concorrência). Herring (2002) comenta que, em muitos aspectos, este é o conjunto mais importante, pois trata-se de gerar inteligência útil e acionável em resposta a importantes decisões e ações de negócios.
- b) Tópicos de alerta antecipado: incluem identificar iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo, destacando atividades e temas (muitas vezes, palpites e receios dos executivos), sobre os quais a alta gerência não deseja ser surpreendida. Geralmente, estão voltados para ameaças. Quando transformados em atividades de monitoramento, não apenas reduz o receio do executivo, como permite a elaboração de planos de contingência que podem ser apresentados no momento em que os sinais de alerta revelarem indícios de que os receios e preocupações estão se concretizando.
- c) KITs para atores principais: descrição dos principais atores encontrados em um mercado específico, incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais. São os menos acionáveis e refletem, em geral, a necessidade que o executivo tem de entender melhor o ator. Os aspectos mais importantes destes KITs são as perguntas específicas do tipo “Por que eles mudaram sua estratégia de distribuição?”

Os KITs não são mutuamente exclusivos: um KIT focado na estratégia pode exigir o perfil de um concorrente ou alguma forma de alerta antecipado para advertir os usuários da possível mudança nas atividades do concorrente, o que, por sua vez, sinalizaria a necessidade de modificar a estratégia competitiva.

Teoricamente, seu uso leva as unidades de Inteligência a agirem de modo pró-ativo, auxiliando a direção a identificar e definir as exigências de conhecimento.

Fuld (1995) recomenda duas pessoas na realização das entrevistas, uma conduzindo, a outra anotando. A entrevista deve começar de forma aberta, para permitir ao executivo falar livremente. As entrevistas darão à equipe de Inteligência *insights* que, dificilmente, encontrarão em outro documento sobre o mercado. Quanto mais focada as respostas sobre as necessidades de informação dos tomadores, mais eficientes serão os processos de coleta e análise. É importante perguntar nas entrevistas a percepção sobre a Inteligência Competitiva.

De modo geral, Fuld (1995) e Herring (1997) apontam que as seguintes condições precisam ser definidas no planejamento da atividade:

- Prazos a serem atendidos na produção da inteligência;
- Grau de descrição e sigilo desejável para a realização dos trabalhos;
- Delimitação das necessidades em termos de informação, considerando-se os aspectos já conhecidos e os aspectos a conhecer;
- Estimativa de custos excepcionais para a realização dos trabalhos, como contratação de especialistas, pesquisas de opinião, deslocamento de equipes para outras localidades;
- Mapeamento preliminar de onde conseguir as informações necessárias;
- Deixar claro que nem tudo o que o usuário deseja pode ser legalmente obtido;
- Avaliação da relação custo-benefício de obtenção da informação;
- Medidas de segurança necessárias à manutenção do sigilo e proteção dos trabalhos gerados pela Inteligência Competitiva.

Para Gomes e Braga (2005), as principais dificuldades encontradas nessa etapa são: falta de comprometimento dos entrevistados, principalmente quando se está lidando com altos executivos que não conseguem tempo em suas agendas para as entrevistas iniciais, mesmo apoiando o projeto. A outra, a falta de preparo dos entrevistadores.

3.2.2.

Identificação das Fontes e Coleta de Informação

Segundo Costa (2002), esta fase envolve a busca de fontes de informações para atendimento às necessidades levantadas, e de ferramentas para o tratamento e armazenamento destas.

A coleta consiste na identificação, mapeamento, análise e escolha das melhores fontes de informação segundo critérios de acessibilidade, multidisciplinaridade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência; na identificação da terminologia das áreas a serem pesquisadas; no estabelecimento das estratégias de busca, de forma a explorar ao máximo os recursos das tecnologias de recuperação de informação e na organização das informações em uma base de conhecimento.

Kahaner (1996), Fuld (1995), Miller (2002) classificam as fontes de informação em primárias e secundárias.

As fontes primárias são aquelas obtidas diretamente da fonte (clientes, fornecedores, concorrentes, palestras, observações pessoais, pessoal interno, analistas externos, consultores, colunistas, documentos inéditos à disposição do público), sem filtros ou alterações. Tendem a se basear em fatos ou informações.

As fontes secundárias já foram filtradas por alguém e são as mais facilmente encontradas (algumas vezes, as únicas informações disponíveis a respeito de determinado assunto). Elas proporcionam informações de bastidores capazes de sustentar as informações obtidas das fontes primárias, que só pode ser utilizada para fins de inteligência se confrontada e confirmada pelas informações não públicas.

Alguns exemplos de fontes secundárias são periódicos, livros, programas editados de rádio e televisão, relatórios de análise, Internet e outros. Tais fontes estão disponíveis publicamente.

Segundo Miller (2002) e Tyson (1998), gerentes dão maior valor às fontes primárias, devido à sua exclusividade (é mais difícil de ser encontrada) e à provável vantagem competitiva que essa informação pode proporcionar, ao contrário das fontes secundárias, que não são exclusivas, são facilmente acessadas por qualquer pessoa mas, principalmente, retratam fatos do passado, refletindo uma posição oficial superficial da organização e não os *insights* profundos que se está procurando.

Tyson (1998) destaca que a maior parte das informações necessárias à produção de conhecimento está dentro da própria organização, porém, de forma dispersa. A literatura da área registra essa proporção na faixa dos 80%. Para otimizar o processo de Inteligência Competitiva, Calof (1997) sugere que o balanceamento ideal entre fontes primárias e secundárias seja de 80% e 20%, respectivamente.

Para capturar a informação primária que está dispersa internamente na organização, Tyson (1996) recomenda explorar os conhecimentos do pessoal por meio de *networking* e outras técnicas que integrem as pessoas ao processo de Inteligência.

Nolan (1999) afirma que as redes de contato pessoal, se bem desenvolvidas, são mecanismos muito eficazes para a coleta de informações de alta qualidade. Montar uma infra-estrutura com base em tecnologia de informação faz-se necessária para suportar a aquisição, processo e manutenção dessa informação, o que significa que a área de Tecnologia de Informação deve participar do processo no suporte à disponibilização dessas ferramentas.

Segundo Tyson (2002), esta etapa não significa apenas capturar milhares de pedaços de dados disponíveis, mas aqueles realmente relevantes, necessários e valiosos. São várias as técnicas de coleta e o profissional de Inteligência Competitiva deve usar seu julgamento para determinar qual a melhor a ser empregada de acordo com o objetivo.

No que diz respeito à obtenção de informações primárias (internas e externas), Tyson (1998) considera a Entrevista uma das principais formas de coleta. Por isso, deve ser bem planejada. Os itens que devem compor o planejamento da entrevista incluem a definição de com quem conversar (considerando o que cada pessoa terá condições de esclarecer e o que estará disposta a conversar), definir as perguntas que serão feitas e como, esclarecer, de forma genérica, o entrevistado sobre o porque da ligação, definir a forma de entrevista (e-mail, pessoal e telefone).

Dentre as três formas de realização de entrevistas enumeradas por Tyson (2002), ele destaca a entrevista por telefone como o melhor método por ser rápida, flexível e relativamente barata. Com paciência e persistência, pode-se entrar em contato com um grande número de pessoas em curto espaço de tempo. O feedback é imediato, permitindo saber logo que tipo de informação ainda falta.

Quanto às demais, o autor afirma que a entrevista pessoal tem um alto custo associado (deslocamento, exposição do entrevistador), e a entrevista por e-mail traz como desvantagens o tempo requerido para desenvolver um questionário efetivo, estruturado e sem ambigüidades, a falta de controle sobre o tempo de resposta, a possibilidade de a resposta à mensagem ser delegada a pessoas de nível mais baixo e o baixo percentual de respostas.

Esta etapa do ciclo envolve o estabelecimento de mecanismos que deixe a informação coletada armazenada em um local centralizado e de fácil acesso, mesmo que não seja utilizada de imediato. Kahaner (1996), Nolan (1999) e Thomas (2000) consideram essencial o apoio da Tecnologia de Informação para desenvolver uma infra-estrutura capaz de suportar a aquisição, registro, acesso, categorização de várias formas, processo, manutenção e garantia de segurança contra acessos não autorizados de qualquer tipo de dado e informação.

Gomes e Braga (2005) apontam como as principais dificuldades desta etapa: falta de confiabilidade das fontes, pois, às vezes, a urgência não permite validar com confiança a informação obtida ou a fonte utilizada; e a falta de recursos financeiros, pois buscar a informação pode custar caro se for preciso fazer

assinaturas de bases de dados, jornais, comprar relatórios de consultoria, contratar consultorias, participar de congressos etc.

3.2.3.

Avaliação, síntese e análise

Segundo Costa (2002) e Miller (2002), a transformação dos dados e informações, muitos sem aparente conexão entre si, em inteligência é o que oferece apoio às decisões em todos os níveis da empresa, sejam eles estratégicos, operacionais ou táticos. Um significado é dado aos dados e informações coletados, com o objetivo de identificar padrões e tendências significativos, buscar *insights* exclusivos, relações até então não detectadas entre os dados e avaliar o impacto na posição competitiva da organização, gerando um conhecimento acionável para o tomador de decisão.

Segundo Miller (2002), esta etapa pode exigir uma característica de pesquisa científica: formular proposição e determinar a validade de sua suposição, bem como a probabilidade dos conseqüentes impactos.

Malhaotra (1999, apud COSTA, 2002) afirma que esta etapa é um passo crítico do processo de Inteligência Competitiva. Se elaborado de maneira correta, seu resultado pode se configurar uma competência essencial, ou seja, as respostas do sistema de Inteligência podem se tornar fonte de vantagem competitiva para a organização. Por isso, de acordo com Prescott e Miller (2002) para ter credibilidade e ganhar a confiança dos usuários, o trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica.

Porém, dada a grande variedade de técnicas e ferramentas de análise disponíveis, Prescott e Grant (1998) dizem que a escolha da mais apropriada não é trivial e sugerem tentar responder três questões para escolhê-la: quais são as técnicas disponíveis e como elas se relacionam entre si; qual o foco e o escopo da arena competitiva em questão e que restrições de tempo e outros recursos limitam a extensão da análise pretendida. Algumas das técnicas de análise mais utilizadas pelos profissionais de Inteligência Competitiva estão evidenciadas no Quadro 5:

Quadro 5 - Técnicas de Análise utilizadas pelos profissionais de Inteligência Competitiva

Fontes: (Adaptado de SANDMAN, 2002; FLEISCHER e BENSOUSSAN, 2003; MARCEU e SAWKA, 2002)

1. Diagrama de Causa e Consequência	26. Análise SWOT
2. Arvore de Decisão	27. Matriz de Importância e Desempenho
3. Análise de Pareto	28. Cinco Forças de Porter
4. Competitive Opportunity Space	29. Arvore Lógica
5. Curva de Experiência	30. Análise de Rentabilidade Consumidor e Produto
6. Análise de Forças e Fraquezas	31. Posicionamento do Produto
7. Matriz de Oportunidades e Ameaças	32. Análise de Crescimento e Participação
8. Matriz de Conhecimento de Mercado/BCG	33. Arvore de Valor
9. Análise de Portfolio de Produto	34. Modelo de Atratividade e Conformidade
11. Análise de Lucratividade do Produto	35. Modelagem da Lucratividade de Mercado
12. Plano de invasão segmento-a-segmento	36. Análise do Ciclo de Produto
13. Matriz de Opções Estratégicas	37. Análise da Cadeia de Valor
14. Análise de Cenário	38. STEEP
15. Tabela de Comparação Qualitativa	39. Vulnerabilidades
16. Conjoint Analysis	40. Win/Losses Analysis
17. Segmentação de Consumidores	41. Análise da Curva S
18. Blindspot Analysis	42. Análise de Patentes
19. War Gaming	43. Análise de Missão e Visão ²
20. Competências Distintivas	44. Método dos Resultados Alternativos ³

² Análise de Missão e Visão: Kahaner (1996) parte da premissa de que esses documentos não são apenas slogans ou motes. Eles expressam, na maioria das vezes, as crenças do *top management* sobre para onde querem que a empresa vá. A missão é guia operacional, ético e financeiro da organização, expondo seus objetivos, sonhos, comportamentos, cultura e estratégias mais que qualquer outro documento.

³ Marceu e Sawka (2002), defendem o uso de técnicas analíticas especialmente projetadas para a Inteligência, de modo a permitir uma interpretação confiável do ambiente externo e, assim, dar apoio à tomada de decisões estratégicas. Os autores sugerem as técnicas Análise de Resultados Alternativos, Análise de Cavilha, de Eventos e de Hipóteses Concorrentes. A Análise dos

21. Análise da Personalidade da Liderança	45. Análise de Cavilha ⁴
22. Ferramentas Contábeis (Custeio ABC, EVA etc.)	46. Análise de Eventos ⁵
23. Gap Analysis	47. Análise de Hipóteses Concorrentes ⁶
24. Matriz de Posicionamento Competitivo	48. Diagrama de Dispersão
25. Costume Value Drivers	49. Análise de Alianças (Alliance Analysis)

Convém comentar que segundo Miller (2002) e Gomes e Braga (2002), os modelos de análise de informação devem ser vistos apenas como estruturas que comportam dados e informações e não como substitutos para a capacidade humana de pensar e juntar os dados em uma solução completa para o problema que está sendo investigado.

Myburgh (2004) explica que a etapa de análise é precedida de dois passos: avaliação e síntese dos vários tipos e fontes de dados e informação, as quais podem ser assim descritas:

- **Avaliação:** a informação é avaliada quanto à qualidade, validade e utilidade. Nesta fase, questiona-se porque a informação foi criada, por quem foi coletada, se é possível confirmá-la através de outras fontes, se ela nos diz algo que

Resultados Alternativos: útil quando o analista se depara com relatos contraditórios ou confusos, ou quando o usuário deseja discutir vários cenários ou elaborar uma visão do futuro longínquo.

⁴ Análise de Cavilha: Marceu e Sawka (2002) explicam que nesta ferramenta de análise, o analista considera todas as possibilidades e explicações para o comportamento de um concorrente ou outro ator, impedindo analistas e usuários da Inteligência de se prenderem a uma única e limitada visão da situação e a encontrar explicações alternativas que teriam sido perdidas, se ficasse restrito ao paradigma anterior.

⁵ Análise de Eventos: segundo Marceu e Sawka (2002), esta ferramenta isola fatos externos e destaca tendências, aspectos comuns ao setor e aberrações do comportamento dos concorrentes ou de outro ator. Pode revelar tendências do ambiente competitivo e exercer uma importante função de alerta antecipado, quando se verifica que o concorrente ou outro ator está se afastando de seu curso normal.

⁶ Análise de Hipóteses Concorrentes: Marceu e Sawka (2002) esclarecem que a análise faz o confronto de diferentes avaliações ou explicações para o comportamento do concorrente. O analista faz testes de coerência do conhecimento produzido no sentido de verificar se existem relatórios questionáveis ou vagos.

não sabemos ou para quem mais é útil. É importante ter o contexto técnico, competitivo e de mercado das fontes externas e internas.

- **Síntese:** os vários pedaços de informação coletados são correlacionados e combinados no sentido de estabelecer possíveis relações existentes entre eles, que nem sempre é óbvia.

Miller (2002) afirma que no decorrer do processo de análise, seu executor pode concluir que precisa de mais dados. Portanto, a coleta e análise não são etapas necessariamente seqüenciais.

Gomes e Braga (2005) apontam como as principais dificuldades encontradas nessa etapa: o treinamento em metodologias de análise, que exige tempo e persistência por parte dos analistas; a falta de sensibilização quanto à importância da tarefa por parte dos colaboradores de outras áreas, que pensam ser esta uma atividade menor e a grande quantidade de tempo dispensada à coleta, restando pouco para a análise.

3.2.4.

Disseminação e comunicação

Segundo Costa (2002), esta é uma etapa muito importante no processo de Inteligência Competitiva, pois caso a mesma não seja realizada de forma eficiente, o processo se torna ineficaz. Além disso, a entrega do trabalho ao cliente traz o ciclo de volta ao seu início, pois qualquer ação executada como resultado da Inteligência vai levar o usuário a novas demandas e necessidades.

Herring (2005) explica que nesta etapa, são apresentadas ao tomador de decisão as respostas às suas questões e sugeridos possíveis cursos de ação. O produto final da Inteligência permitirá ao gerente tomar decisões estratégicas, táticas ou operacionais. Por isso, a Inteligência não deve apenas ser entregue aos usuários apropriados, mas deve ficar em suas mentes.

Entretanto, Fiora (2005) observa que é nesta etapa que a maior parte dos projetos de Inteligência falha. Segundo o autor, a etapa de disseminação e comunicação dos produtos de Inteligência acaba recebendo o menor foco de atenção por parte da equipe, mais preocupada com as três etapas anteriores do ciclo. No entanto, esta etapa tem papel fundamental em como a Inteligência Competitiva é percebida dentro da organização: os tipos, o número e a natureza do que a Inteligência entrega e para quem o faz, pode fazer a diferença entre ser visto como *advisor* estratégico ou um mero informador.

Ter um plano articulado para disseminar o trabalho é essencial para tornar a questão da visibilidade mais fácil. Fiora (2005) sugere apoiar a disseminação do trabalho da Inteligência no seguinte tripé:

a) Garantir que a área tenha acesso regular às discussões dos tomadores de decisão para fazer chegar às mãos destes a Inteligência que gere ação:

Participando das discussões ao nível decisório, é possível saber o que é considerado importante nas decisões que estão sendo deliberadas e as ocasiões em que os produtos de Inteligência podem atuar de forma decisiva e como diferencial. Com isso, mantém-se atual e relevante.

b) Decidir para quem disseminar o produto: Fiora sugere perguntar a quem a Inteligência é acionável, necessária ou relevante e que tipos de decisão poderão ser tomadas com base nela. O objetivo é evitar o envio de todos os produtos às mesmas pessoas ou enviar qualquer coisa que o analista considere importante. Fiora alerta que a verdadeira Inteligência é customizada. Apesar disso, é muito provável que determinado grupo concentre o recebimento da maioria dos produtos de Inteligência, se não todos, ainda que se faça a customização.

c) Definir a frequência de disseminação da Inteligência: Não se deve disseminar tudo quanto é análise se esta não for realmente valiosa. Os produtos devem ser poucos, porém, relevantes e focados nas necessidades dos tomadores de decisão. Trata-se de planejar quantos e quais produtos serão disseminados ao longo do ano. Certamente, haverá alterações no

calendário, mas é fundamental ter uma idéia inicial. Deve-se tentar relacionar o produto às ocasiões com mais chance de serem relevantes e úteis. Assim, torna-se mais fácil determinar como, quando e a quem a inteligência será enviada.

Fiora recomenda, ainda, desenvolver o calendário considerando eventos-chave ao longo do ano, onde é provável que os executivos precisem do produto de Inteligência. Haverá ocasiões em que a Inteligência não vai ser imediatamente acionável ou não estará coincidindo com o evento-chave, ainda sim o produto continua sendo de interesse dos usuários e, por isso mesmo, a Inteligência deve ser distribuída. O segredo é saber quando é o contexto adequado.

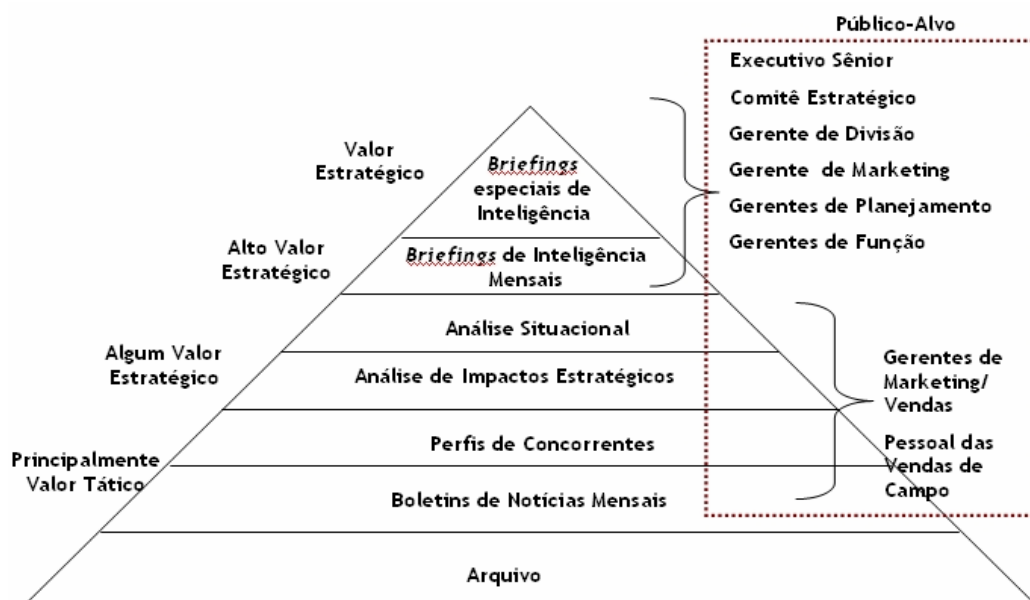
Segundo o autor, é importante considerar que os tomadores de decisão são pressionados a tomarem decisões rápidas, e pode acontecer de a inteligência produzida chegar tarde demais para ser incluída no processo decisório. Existe, então, um binômio de forças entre o tempo levado para gerar a inteligência com alto nível de exatidão e o tempo disponível para a tomada de decisão. O balanceamento entre estas forças deve ser considerado no planejamento.

Kahaner (1996) explica que os profissionais de Inteligência devem conhecer a maneira pela qual os tomadores de decisão preferem receber a inteligência. As apresentações de Inteligência devem ser sucintas, curtas e diretas ao ponto. As recomendações, simples e direcionadas às questões levantadas pelos executivos. A análise, focada e não generalizada. As conclusões ou *insights*, colocados em primeiro lugar, permitindo que um leitor sem tempo localize os pontos relevantes rapidamente.

Os produtos de inteligência são únicos em termos de geração e aplicabilidade. Diferem uns dos outros em termos de horizonte de tempo vislumbrado, tipos de público aos quais se destinam, processos aos quais se destinam, foco para obtenção da informação que o gerará, ferramentas analíticas utilizadas e nos modos de disseminação. Dugal (1998) e Tyson (2002) propõem uma visão por hierarquia e linha de produto para entendimento de quais podem

ser os produtos de inteligência e seus públicos-alvo. A visão de Tyson está representada pela Figura 7.

Figura 7: Hierarquia dos Produtos de Inteligência Competitiva. (Fonte: Tyson, 2002)



No Quadro 6, são apresentados produtos genéricos de Inteligência que, segundo Dugal (1998), podem ser trabalhados no curto, médio e longo prazos, para públicos distintos, e usando diferentes modelos analíticos.

Quadro 6 - Produtos Genéricos de Inteligência (Fonte: Dugal, 1998)

Produtos de Inteligência	Características
Inteligência Atual (<i>Current Intelligence</i>)	➤ Monitoração diária, oferecida a cada 24 horas, com pouca ou nenhuma análise. Dá legitimidade à função de Inteligência. É disponibilizada na forma de apresentações orais, resumos escritos ou <i>intranet</i> , diretamente para vários usuários e em mais de uma edição.
	➤ A informação obtida das fontes disponíveis é fragmentada, não tão acurada, baseada em dados de validade limitada ou que mudam com alguma velocidade. Necessitam de atualização e acurácia constantes.

Inteligência Básica (<i>Basic Intelligence</i>)	➤ É feita a partir da monitoração atual ou diária de competidores-chave e aspectos-chave da indústria. É um produto que se torna parte da base interna da Inteligência, podendo ser adaptada para qualquer cliente interno, como e quando eles precisarem. Altamente sensível e confidencial.
Inteligência Técnica (<i>Technical Intelligence</i>)	➤ Vai além das questões diretamente relacionadas aos competidores e inclui a identificação e o entendimento antecipados de quebras e mudanças nas tendências científicas e tecnológicas. Tradicionalmente, monitora patentes, novas tecnologias de produto e processo, universidades e laboratórios.
Alerta Antecipado (<i>Early Warning Intelligence</i>)	➤ Seu propósito é mostrar, antecipadamente, oportunidades e ameaças. Uma parte considerável do tempo do analista é gasta na elaboração deste produto, que significa mapear os indicadores de antecipação que serão depois monitorados.
Estimated Intelligence	➤ Disponibiliza cenários aos clientes internos. Técnicas como Delphi, análise da curva de experiência e análise da cadeia de valor, são usados para geração de cenários. A análise é baseada em dados quantitativos, permeada com a visão qualitativa dos analistas.
Workgroup Intelligence	➤ O grupo de IC trabalha junto com o cliente interno formando grupo de trabalho para elaboração de um produto conjunto.
Targeted Intelligence	➤ Lida com questões específicas dos clientes internos. É esporádico por ser demandado pelo cliente. A Inteligência Competitiva não oferece esses produtos.
Crisis Intelligence	➤ É qualquer atividade de Inteligência que ajude a empresa a passar por crises. O gerente da área de Inteligência faz a interface com os grupos da empresa envolvidos na crise para entender as necessidades dos líderes e definir como pode ser útil no tempo necessário. Os grupos são formados quando há necessidade e, depois, dissolvidos.
Foreign Intelligence	➤ Os focos são o governo, a indústria, os competidores e os mercados internacionais. É um produto específico e especializado, pois as fontes de dados externas são muitas, e distintas em termos de temporalidade, confiabilidade e acurácia. As informações externas têm que ser vistas à luz da cultura daquele país, do contrário, poderão ser mal interpretadas.
Contra-Inteligência	➤ Proteger a organização e as atividades de Inteligência contra os concorrentes. Segundo Nolan (2001), em função da circulação das informações e do conhecimento gerado, faz-se necessária a adoção de métodos de Segurança da Informação e de Contra-Inteligência para que a informação possa fluir somente no seu ambiente.

Prescott e Miller (2002) ressaltam a importância do uso de um produto especial: o Portal de Inteligência Competitiva. De acordo com estes autores, as empresas precisam valer-se do poder da *Intranet* para otimizar entrada e saída de dados, disponibilizar os conteúdos de interesse em um mesmo ambiente virtual e facilitar a interatividade funcional entre coletores, colaboradores e analistas.

Concebida para permitir acesso digital aos participantes credenciados no sistema, a qualquer hora e de onde quer que estejam, ela agiliza e organiza o intercâmbio seguro de informações, bem como facilita o seu processamento oportuno. Além disso, segundo Thompson e Wing (2001), pode funcionar como ferramenta de Gestão do Conhecimento, pois além de possibilitar visão aprofundada dos concorrentes e do mercado, permite a disseminação controlada de informações conclusivas para quem precisa delas para decidir ou realizar outros tipos de trabalho corporativo.

Como boa parte das informações que transitam pela *Intranet* é considerada sensível, Prescott e Miller ((2002) recomendam que o acesso dos usuários deverá ser feito em ambiente protegido, respeitando listas de participantes e uso de senhas, controladas pela área de Inteligência.

Gomes e Braga (2005), apontam como principais dificuldades nesta etapa a falta de periodicidade dos produtos e o uso de uma linguagem inadequada ao cliente.

3.3.

Avaliação do Sistema de Inteligência Competitiva

Como qualquer processo organizacional, a Inteligência Competitiva também precisa ser avaliada quanto à sua eficiência. Segundo Kahaner (1996), a real medida de sucesso da Inteligência Competitiva é se ela ajudou ou não o usuário a tomar melhores decisões.

MacGonagle e Vella (2002) explicam que quase duas décadas depois de ter aparecido no mundo dos negócios, ainda que sua importância seja reconhecida, há

uma certa frustração por parte dos profissionais da área por ainda não conseguirem medir como e onde a Inteligência tem contribuído para o sucesso da organização. Ainda não existe uma fórmula pronta que ajude a avaliar quantitativamente o retorno de uma área de Inteligência Competitiva. Os dois autores apontam algumas razões para a dificuldade em se avaliar o impacto da Inteligência Competitiva no processo decisório:

a) Intuitivamente, é possível entender a contribuição da Inteligência para a performance de um negócio. Entretanto, seu impacto para o negócio tende a ser, na maioria das vezes, indireto, o que torna a medição mais difícil.

b) Nem sempre é possível determinar quando ou se, um indivíduo ou área fez uso da Inteligência Competitiva, ou como a usou. Pior, não se pode obrigar ninguém a utilizá-la.

c) Uma questão interessante do processo de Inteligência é que nenhum produto é gerado a menos que possa contribuir para uma ação gerencial. Isto significa que o decisor é parte do processo de análise. Nesse caso, o que se pretende avaliar: o processo, o produto ou ambos?

d) A maior parte dos métodos que vem sendo utilizado para medição de Inteligência têm considerado-a com orientação estratégica. Tenta-se medir a Inteligência Competitiva quantitativamente quando se trata de um processo qualitativo. O processo de Inteligência ocorre em um contexto em que o produto final resulta de dados transformados a partir de observações, intuições e julgamento humanos, um tipo de resultado que métodos quantitativos de avaliação não seriam os mais adequados.

Ambos os autores categorizam as formas de medição da Inteligência Competitiva atualmente utilizadas em quatro amplas categorias:

a) Missão estabelecida pela área: mede a performance da atividade contra a missão que ela própria estabeleceu. Depende da especificidade da missão

estabelecida, com o agravante que, a muitas delas, falta qualquer critério que dê possibilidades a uma medição quantitativa.

b) Valor para o negócio: questionar quais são ou seriam os custos da perda ou subutilização de uma oportunidade de negócio e o de evitar ou minimizar ameaças.

c) Ativo base da Inteligência: identificar o quanto os profissionais de Inteligência e seus clientes estão determinando como ela está sendo produzida e quão bem as necessidades de Inteligência estão adequadas aos sistemas e procedimentos atuais. Um exemplo pode ser: identificar quão bem ou quantas vezes a equipe de desenvolvimento de novos negócios e a Inteligência trabalham juntos.

d) Contribuições: não é necessariamente uma avaliação quantitativa, mas trata-se da manutenção de um arquivo relacionando as ações corporativas que foram impactadas pela Inteligência e como, e se os trabalhos foram mencionados para e por outros grupos.

Segundo McGonagle e Vella (2002), é importante medir o impacto da Inteligência Competitiva pelas seguintes razões:

- No processo organizacional porque todos ou praticamente todos os outros processos organizacionais são medidos de alguma forma.
- Medidas de performance são partes de iniciativas organizacionais mais amplas, tais como Qualidade, Seis Sigma, Balanced Scorecard e outros.
- A atividade de Inteligência precisa medir suas operações e o impacto delas para justificar seu orçamento (para pedir aumento ou para evitar redução).

- O processo de medição dos impactos da Inteligência serve para melhorar a forma como ela é vista pelas demais áreas e como poderá ser utilizada no futuro.
- Ajuda a “vender” o conceito de Inteligência ao tomador de decisão mostrando que ela pode ser medida, e que há áreas em que a atividade fez a diferença.
- Qualquer iniciativa de medição da atividade de Inteligência vai gerar alguma mudança na forma como o processo está sendo desenvolvido.
- Ser capaz de mostrar de fato o valor da Inteligência nos demais processos organizacionais permite aos profissionais da área evitar o que em inglês, chamam de *“flavor of the mouth syndrome”*, que é a implantação de modismos gerenciais dentro da organização para, depois, serem descontinuadas porque não conseguiram mostrar impactos positivos à mesma.

McGonagle e Vella (2002) afirmam que a escolha da métrica apropriada para medir o desempenho da atividade só deve ser feita após se certificar de que a Inteligência está sendo desenvolvida e entregue no tempo e na forma adequadas. Portanto, a atividade deve ser analisada sob dois aspectos: o desempenho de cada fase que compõe o ciclo e se o produto está sendo um diferencial. Sem essa identificação inicial, não há como estabelecer métricas adequadas para a atividade.

As avaliações têm que contemplar tanto os métodos quantitativos quanto qualitativos e poderão ser diretas (onde há uma relação de causa-efeito), indiretas (refere-se à distância, em termos de passos, que há entre o eventual e o evento) e pesquisas, uma forma de medida indireta de avaliação usada para enriquecer o dado disponível a partir das medições diretas ou substituir dados ausentes.

3.4.

Dificuldades de implementação de processos de Inteligência Competitiva

Apesar dos propalados benefícios relatados na literatura para justificar a utilização do processo, nem de longe se deve pensar que sua implementação é algo fácil de acontecer. Fiora (2004) e Prescott e Miller (2002) listam alguns erros, pecados capitais cometidos pelas áreas de Inteligência que dificultam um maior desenvolvimento da atividade nas organizações, além de outras questões relevantes.

a) Assumir postura passiva: falta de maior agressividade em fazer o “marketing” da área. O autor sugere que a área faça o seu “marketing” dentro da organização, construa redes de pessoas para coletar a informação primária, forneça alertas antecipados, proporcionando um olhar para frente nas análises que quebrem a sabedoria convencional.

b) Negligenciar os alertas antecipados: poucas equipes de Inteligência têm um processo sistemático de alerta antecipado, o que tende a acontecer quando a área foca demais no que o executivo quer. Se, por um lado, a área fica mais ágil para perceber apenas aquilo que interessa ao executivo, por outro, deixa passar movimentos importantes, mas que não foram identificados como uma ameaça ou oportunidade por ele.

c) Substituir análise por síntese: na maior parte das vezes, as equipes de Inteligência entregam apenas informação sintetizada para os executivos porque é isso que eles acreditam que deva ser o papel da área e é o que pedem. Com isso, muitos profissionais da área acabam tendo pouco tempo para ir além do pedido original e entregar análises mais aprofundadas.

d) Usar arcabouços analíticos em lugar do pensamento criativo: de acordo com o autor, há um mito dentro da comunidade de Inteligência de que análises bem-sucedidas dependem do uso de uma série de arcabouços analíticos. Em seu entendimento, arcabouços analíticos jamais farão a análise para o analista. Eles

devem funcionar apenas como parâmetros para que o analista organize o pensamento e as informações de que dispõe, de forma coerente.

e) Falhar em impor uma marca à Inteligência: ligado ao desenvolvimento de um marketing da atividade, os profissionais da área deveriam, em sua opinião, fazer um *road show* com apresentações pela organização ou gerar produtos de Inteligência que, visualmente, a distinguem e a marquem.

f) Usar apenas as fontes de informação públicas: as fontes de informação primária são especialmente importantes para o alerta antecipado, pois fornecem a melhor fonte daquelas informações ou dos detalhes que não estão disponíveis nas fontes públicas.

d) Comprar software o mais rápido possível: software não faz o trabalho que é inerente ao ser humano: pensar e oferecer uma análise exclusiva.

e) Falta de objetivos claros para a Inteligência: com frequência, os usuários não explicam às equipes de Inteligência Competitiva o tipo de decisão que pretendem tomar a partir das informações obtidas, o que costuma desalinhar os produtos das necessidades que os geraram. Muitas vezes, eles não sabem o que querem.

f) Informações demais a serem coletadas e analisadas: com o imenso volume de informações disponíveis na Internet e decorrentes do rastreamento das mídias informativas de massa, uma expressiva massa de informações torna impossível às equipes de inteligência analisarem tudo.

g) Perda de oportunidade: muitos usuários precisam da informação hoje. Porém, são necessários alguns dias para elaborar adequadamente um relatório de inteligência, de modo que ele pode chegar com um certo atraso nas mãos dos tomadores de decisão.

h) Recusa de dividir informações: muitas vezes, é difícil obter informações de campo. “Conhecimento é poder” ainda é uma máxima que vigora amplamente

nas organizações. Os potenciais colaboradores da Inteligência receiam que, ao revelarem o que sabem, perderão vantagens de posicionamento no próprio ambiente.

i) Barreiras organizacionais: muitas empresas estão adotando organogramas matriciais. Em consequência, a prestação de contas e a responsabilidade ficam comprometidas em nome da proximidade com o cliente. Isso dificulta o acesso à informação, matéria-prima para o trabalho da inteligência.

j) Orçamento baixo: muitas empresas olham mais para os resultados financeiros do que para o que precisa ser feito. As equipes de inteligência muitas vezes são consideradas “função-meio”, exigindo recursos que, quando cortados, podem melhorar o resultado financeiro geral.

l) Risco de cometer ações ilegais e antiéticas: a barreira entre o que é permitido e o que é proibido deve ser legível em todas as circunstâncias, já que a empresa pode ser contratual, civil ou penalmente responsável pelas ações de seus executantes.

m) Carência de informações primárias exclusivas, novas e relevantes: para oferecer inteligência específica e exclusiva aos tomadores de decisão, as equipes de inteligência devem recorrer a fontes públicas e não-públicas, o que exige o trabalho de redes de colaboradores, capazes de privilegiar aspectos qualitativos da informação, normalmente inacessíveis aos meios tecnológicos disponíveis.

n) Gerentes arrogantes: acreditam que status e currículo sejam comprovantes do perfeito domínio do setor de modo que acreditam que não há ninguém dentro da empresa capaz de chegar a eles com novidades para orientá-los na tomada de decisões.

o) Outros: *top management* não envolvido; falta de foco; ênfase em coleta.

Em função dessas dificuldades, Prescott e Miller (2002) apontam algumas lições a serem observadas por quem está implementando, pretende implementar ou está melhorando um processo de Inteligência Competitiva:

- A evolução dos programas de Inteligência Competitiva é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades da empresa, pelo feedback e por técnicas de melhoria da qualidade.
- Programas de Inteligência Competitiva exigem um papel claramente articulado que decorre de (re) conhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização.
- O conjunto de resultados de um programa de Inteligência deve ser disseminado oportunamente, apresentando implicações acionáveis e sendo visto como merecedor de credibilidade e confiança.
- Nas organizações, uma cultura impulsionada pela Inteligência é construída passo a passo, uma pessoa de cada vez, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, a formação de redes de contatos pessoais e os mecanismos que facilitam o fluxo de informações. A criação e o uso da Inteligência é um processo social.

3.5.

Quadro de Referência de Análise Adotado para o Estudo

O conteúdo obtido por meio da revisão da literatura sobre o tema permitiu a elaboração de um quadro de referência conceitual que serviu de base para a análise do caso, o qual focalizava a implementação do conceito de Inteligência Competitiva em uma empresa do setor de petróleo.

O Quadro 7 apresenta os principais temas que compuseram este quadro de referência, indicando também as principais fontes bibliográficas que lhe serviram de base.

Quadro 7 – Referência de Análise

Tópico de análise	Principais referências que serviram de base para a análise
O conceito de Inteligência Competitiva adotado na empresa	Foi utilizado como referência o conceito apresentado no final do Capítulo 2, construído com base nas diversas definições propostas por autores como Coelho (1999), Prescott e Miller (2002) e Jakobiak (1991): “Inteligência Competitiva é o processo sistemático e permanente de monitoração do ambiente competitivo através da coleta, tratamento, análise e disseminação de dados e informações provenientes deste, de forma ética e legal, com o objetivo de identificar antecipadamente ameaças e oportunidades, reduzir riscos no processo de tomada de decisão, levando assim, à criação de vantagem competitiva baseada em um maior conhecimento do próprio negócio e na construção de uma cultura voltada para monitoramento do mercado, obtida através da participação das pessoas no processo”.
O posicionamento da Inteligência Competitiva no processo estratégico da empresa	Com relação ao tipo de perspectiva adotada (TYSON, 2002) e como a Inteligência Competitiva se insere no processo estratégico da empresa, em termos: a) do foco de planejamento (FULD e GILAD, 1998; PRESCOTT, 2001); b) da localização hierárquica (SAWKA, 2002); c) das condições de implementação, considerando-se os fatores culturais, estruturais e comportamentais (HERRING, 1997; SAWKA, 2002; THOMAS, 2000); d) da equipe de inteligência constituída (DOU, 1995; MILLER, 2002); e) da preocupação com a segurança da informação (KAHANER, 1996; THOMAS, 2000; TYSON, 1998; PRESCOTT, 2002; KALB, 2002; NOLAN, 2001; PASSOS, 2005)
O ciclo de Inteligência Competitiva	O modelo de quatro etapas proposto por Herring (1997) e reforçado por outros autores, compreende: a) O planejamento e identificação das necessidades de inteligência por parte dos decisores (GOMES e BRAGA, 2005; HERRING, 2002, 2005; KAHANER, 1996).

	- Envolve a definição do foco do que monitorar, o que pode ser feito pelas metodologias de Fatores Críticos de Sucesso e Key Intelligence Topics, mas não exclusivamente. b) A identificação das principais fontes de informação, a coleta e o armazenamento das informações dos ambientes externo e interno (COSTA, 2002; Kahaner, 1996; Fuld, 1995; TYSON, 1996, KAHANER, 1996, THOMAS, 2000; GOMES e BRAGA, 2005; MILLER, 2002; CALOF, 1997; NOLAN, 1999). - Segundo todos os autores mencionados, essa etapa envolve a identificação, o mapeamento, a análise e a escolha das melhores fontes de informação, segundo critérios de acessibilidade, multidisciplinaridade; qualidade de conteúdo, abrangência, tanto para primárias quanto para secundárias. Pressupõe o estabelecimento de networking por parte dos profissionais de Inteligência com os demais colegas da organização e a criação de meios que permita a todos compartilhar as informações do ambiente externo que detém. c) A análise e síntese das informações (COSTA, 2002; MILLER, 2002; MALHAORTA, 1999; SANDMAN, 2002; FLEISCHER e BENSOUSSAN, 2003; MARCEU e SAWKA, 2002; NAYLOR, 2006; MYBURGH, 2004; GOMES e BRAGA, 2005; KAHANER, 1996; THOMAS, 2000). - Todos os autores pontuam que essa fase, se bem executada, pode representar o fato diferencial de vantagem competitiva para a empresa. Para sua execução, o analista de Inteligência dispõe de várias ferramentas analíticas, contudo, não deve tolher seu pensamento criativo em função delas. d) A disseminação da inteligência para o decisor (HERRING, 1997; FIORA, 2005; DUGAL, 1998; TYSON, 1996; PRESCOTT e MILLER, 2002; THOMPSON e WING, 2001). - Envolve a montagem de um plano de disseminação para tornar a visibilidade mais fácil, definindo: linha de produtos, definição de público-alvo para cada produto, frequência de disseminação; encontros sistemáticos com os decisores para identificar temas e ocasião para disseminação de produtos; formas de disseminação.
A avaliação do sistema de Inteligência Competitiva	As considerações apresentadas por Kahaner (1996) e McGonagle e Vella (2002) apontam para a necessidade de avaliar o processo de Inteligência, pois:

	- Todos os processos organizacionais são avaliados de alguma forma; - Medidas de performance fazem parte de iniciativas organizacionais amplas (Balanced Scorecard, por exemplo); - Justificar sua existência e orçamento - “Vender” o conceito de Inteligência pela organização - Mostrar o valor da Inteligência Porém, McGonagle e Vella (2002) apontam para as dificuldades de avaliar a atividade de Inteligência e seu impacto para os resultados da organização, devido : - Impacto ser indireto; - Nem sempre o decisor conferir os devidos créditos à Inteligência na sua tomada de decisão; - Não se poder obrigar o decisor a utilizar a inteligência em seu processo decisório; - Usar métricas de avaliação quantitativas para medir um processo eminentemente qualitativo;
As dificuldades de implementação do processo de Inteligência	Os aspectos identificados por Fiora (2004), Miller (2002) e Prescott e Miller (2002): - Postura passiva das equipes de Inteligência - Negligencia de alertas antecipados - Ênfase em coleta e síntese mais que análise - Uso excessivo de arcabouços analíticos e pouco pensamento criativo - Falta de uma marca caracterizando a Inteligência Competitiva (pouco marketing da atividade) - Uso excessivo de fontes de informação públicas e poucas primárias - Assumir que software faz o trabalho de Inteligência - Falta de objetivos claros para a Inteligência e falta de foco - Excesso de informações para coletadas e analisadas versus tempo - Recusa das pessoas em dividirem informações - Barreiras organizacionais - Orçamento baixo - Risco de cometer ações ilegais e antiéticas - Falta de confiança na Inteligência por parte do <i>top management</i> e de alguns gerentes