

Nivea Maria Pereira da Silva

Inteligência Competitiva em Organizações Brasileiras
Um Caso na Indústria de Petróleo

Dissertação de Mestrado (Opção profissional)

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jose Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro, fevereiro de 2007

Nivea Maria Pereira da Silva

Inteligência Competitiva em Organizações Brasileiras
Um Caso na Indústria de Petróleo

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jose Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração - PUC-RJ

Prof. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Departamento de Administração - PUC-RJ

Prof. Monica Zaidan Gomes Rossi

FACC/UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 08 de fevereiro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Nivea Maria Pereira da Silva

Graduou-se em Administração de Empresa pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) em 1997. Trabalha na área de Planejamento em empresa de petróleo atuante no Brasil.

Ficha Catalográfica

Silva, Nivea Maria Pereira da

Inteligência competitiva em organizações brasileiras - um caso na indústria de petróleo/ Nivea Maria Pereira da Silva; orientador: José Roberto Gomes da Silva. - Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2007.

182 f. : il. ; 30 cm

1. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Inteligência competitiva. 3. Sistema competitivo. 4. Planejamento. 5. Processo de tomada de decisão. I. Silva, Jose Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, Solimar e Maria e minha irmã Egle,
pelo amor e carinho.

Agradecimentos

Ao meu orientador, José Roberto Gomes da Silva, pela parceria na realização deste trabalho.

À Petróleo Brasileiro S.A., pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

A Carlos Nabuco pelo apoio e incentivo fundamentais à concretização de um sonho.

Aos profissionais da Alfa Petróleo que concordaram em expor suas experiências profissionais sobre o tema constante desta pesquisa.

Aos familiares e amigos que me apoiaram e estimularam ao longo da realização deste trabalho.

Resumo

Silva, Nivea Maria Pereira da; Silva, Jose Roberto Gomes da. **Inteligência Competitiva em Organizações Brasileiras: Um Caso na Indústria do Petróleo**. Rio de Janeiro, 2007. 182p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A nova ordem econômica estabeleceu às empresas um novo patamar de competitividade, pelo qual elas estão obrigadas a acompanharem, sistematicamente, o sistema competitivo em que atuam, a fim de refinar seus processos de tomada de decisão e planejamento, reduzir riscos, incertezas, ameaças e aproveitar oportunidades. Um conceito cada vez mais utilizado com essa finalidade tem sido o de Inteligência Competitiva, um conjunto de ações e recursos que permite às empresas acumularem, em curto espaço de tempo, o máximo entendimento sobre a rapidez das mudanças do ambiente, gerando maior segurança ao executivo na hora de tomar uma decisão ou definir a estratégia mais adequada. Trata-se de um conceito ainda em evolução, pouco explorado pela Academia, mas que vem despertando cada vez mais interesse por parte das empresas. No sentido de entender como e por que uma empresa implanta unidades de Inteligência, conduziu-se um estudo de caso em uma empresa petrolífera, onde executivos envolvidos na implantação de tais unidades foram entrevistados para apontar aspectos e desafios, tais como: motivação para a Inteligência; posição hierárquica; foco; interface com outros processos; produtos de Inteligência; mobilização dos recursos humanos e outros. Na empresa, há várias unidades de Inteligência implantadas, a maioria localizada ao nível estratégico, com foco para questões estratégicas de longo prazo. Na prática, estão mais voltadas para o curto prazo, e não estão totalmente integradas aos outros processos, em parte, pela cultura, em parte, por reestruturações e mudanças na liderança, questões que têm influenciado de maneira distinta a continuidade dessas unidades na empresa.

Palavras-chave

Inteligência Competitiva; Sistema Competitivo; Planejamento; Processo de Tomada de Decisão

Abstract

Silva, Nivea Maria Pereira da; Silva, Jose Roberto Gomes da (Advisor). **Competitive Intelligence in Brazilian Organizations: A Case Study in the Oil Industry**. Rio de Janeiro, 2007. 182p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The new economic order established to enterprises a new level of competitiveness that obliges them to monitor systematically their competitive system in order to improve their decision making and planning processes, to minimize risks, uncertainties, threats and to get opportunities. A new such a way to do this is using the Competitive Intelligence process. Competitive Intelligence is said to be a tool of actions and resources that enables executives to understand, in a short period of time, how fast competitive environment changes. By using this tool, executives are safe to make better decisions and establish the most adequate strategy. It is a new and increasing subject, both for enterprises and Academy. In many aspects, its theoretical base line is not well developed yet. In order to improve the understanding about how and why an enterprise establishes Competitive Intelligence Units, a case study was conducted in an oil and gas company. Executives in charge of these units were interviewed to explain some of the Competitive Intelligence challenges such as: reasons for Competitive Intelligence; structural position, focus and interface with other processes; Intelligence products; human resources support. There are Intelligence Units established in all of the company business units. Almost all are positioned at the higher level of decision structure with focus on long term questions. However, practice shows these units are more focused on short term and are not totally integrated to other processes because of culture and changes in structure and leadership, which influences intelligence unit survival differently.

Keywords

Competitive Intelligence, Competitive System, Planning, Decision Making Process

Sumário

1. O Problema	14
1.1. Introdução	14
1.2. Configuração da Pergunta de Pesquisa	17
1.3. Objetivo Principal	18
1.4. Objetivos Específicos	18
1.5. Relevância do Estudo	19
1.6. Delimitação do Estudo	23
1.7. Estrutura da Dissertação	24
2. O Conceito de Inteligência Competitiva	26
2.1. Inteligência Competitiva, Processo Decisório e Estratégia	26
2.2. A Diversidade de Definições de Inteligência Competitiva	31
2.2.1. Inteligência Competitiva, Ética e Espionagem	38
2.2.2. Inteligência Competitiva e Contra-Inteligência	40
2.2.3. Inteligência Competitiva e <i>Business Intelligence</i>	42
2.2.4. Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento	43
2.3. Origem das Ações da Inteligência	44
2.4. O Conceito adotado neste Estudo	54
3. A Operacionalização do Conceito	56
3.1. Funcionamento da Inteligência Competitiva	56
3.1.1. Planejamento	59
3.1.2. Localização Hierárquica	60
3.1.3. Equipe de Inteligência	65
3.2. Ciclo de Inteligência Competitiva	67
3.2.1. Identificação das Necessidades de Informação	69
3.2.2. Identificação das Fontes e Coleta de Informação	75
3.2.3. Avaliação, Síntese e Análise	78
3.2.4. Disseminação e Comunicação	81
3.3. Avaliação do Sistema de Inteligência Competitiva	86

3.4. Dificuldades de Implementação de Processos de Inteligência Competitiva	90
3.5. Quadro de Referência de Análise adotado para o Estudo	93
4. Metodologia	97
4.1. Classificação da Pesquisa	97
4.2. Escolha do Caso	98
4.3. Universo da Pesquisa	99
4.4. Revisão da Literatura	100
4.5. A Coleta de Dados	104
4.6. Tratamento dos Dados	110
4.7. Limitações do Método	112
5. Análise do Estágio Evolutivo da Inteligência Competitiva em uma Organização Brasileira	113
5.1. A Empresa	113
5.2. A Origem da Inteligência Competitiva na Alfa Petróleo	114
5.3. Implantação do Processo de Inteligência Competitiva	117
5.4. Localização Hierárquica das Unidades de Inteligência	124
5.5. Perfil das Equipes de Inteligência Competitiva	134
5.6. A Operacionalização do Ciclo de Inteligência Competitiva	136
5.6.1. Levantamento das Necessidades de Informação	136
5.6.2. Coleta de Informação	140
5.6.3. Análise	142
5.6.4. Produtos de Inteligência	142
5.7. Contribuição da Inteligência Competitiva para o Processo Decisório	150
6. Conclusão	156
6.1. Referencial Teórico de Inteligência Competitiva e o link com a Teoria Geral de Administração de Empresas	157
6.2. Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso da Inteligência Competitiva na Alfa Petróleo	161

6.3. Lições Aprendidas	166
6.4. Futuras Pesquisas	167
7. Bibliografia	169

Lista de figuras

Figura 1 - Sistema Competitivo	27
Figura 2 - Cadeia do Processo de Inteligência	38
Figura 3 - Perspectiva Funcional da Inteligência Competitiva	57
Figura 4 - Perspectiva Organizacional da Inteligência Competitiva	58
Figura 5 - Perspectiva de Sistemas do Processo de Inteligência Competitiva	59
Figura 6 - Ciclo de Inteligência Competitiva	69
Figura 7 - Hierarquia dos Produtos de Inteligência Competitiva	84
Figura 8 - Iniciativas de Inteligência Competitiva e Estágios de Desenvolvimento	116
Figura 9 - Modelo 1 de Inteligência	121
Figura 10 - Modelo 2 de Inteligência	122
Figura 11 - Localização da Unidade de Inteligência Competitiva na Área de Negócios <i>Upstream</i>	126
Figura 12 - Localização da Unidade de Inteligência Competitiva na Área de Negócios <i>Downstream</i>	126
Figura 13 - Localização da Unidade de Inteligência Competitiva na Área de Negócios Gás e Energia	128
Figura 14 - Localização da Unidade de Inteligência Competitiva na Área de Negócios Internacional	129
Figura 15 - Exemplo de Mapa de Monitoramento e Matriz de Foco	137
Figura 16 - Avaliação de KITS - Pesquisas Qualitativas	153

Lista de quadros

Quadro 1 - Códigos de Ética para Profissionais de Inteligência Competitiva	39
Quadro 2 - Os Estágios de Evolução da Inteligência Competitiva	47
Quadro 3 - Características da Inteligência Competitiva no Japão, Estados Unidos, Alemanha e França	52
Quadro 4 - Tipos de Estrutura Organizacionais para Posicionamento da Inteligência Competitiva	61
Quadro 5 - Técnicas de Análise utilizadas pelos Profissionais de Inteligência Competitiva	79
Quadro 6 - Produtos Genéricos de Inteligência	84
Quadro 7 - Referência de Análise	94
Quadro 8 - Conteúdo do Roteiro de Entrevistas	105
Quadro 9 - Modelo de Questionário para Levantamento das Necessidades de Informação	139
Quadro 10 - Ferramentas de Análise usadas pelas Equipes de Inteligência da Alfa Petróleo	141
Quadro 11 - Produtos de Inteligência da Alfa Petróleo	143

Antes de engajares num combate definitivo, é preciso que o tenha previsto, e te preparado com muita antecipação. Nunca contes com o acaso.

Sun Tzu, *Arte da Guerra*