

2.

O Conceito de Inteligência Competitiva

Este capítulo apresenta uma síntese da discussão sobre o conceito de Inteligência Competitiva que pode ser observada na literatura atual de gestão. Uma vez que o conceito tem sido tratado de forma diversa por diferentes autores, considerou-se importante, para os objetivos do presente estudo, a realização desta revisão comparativa.

2.1.

Inteligência Competitiva, Processo Decisório e Estratégia

De acordo com Felix Jr. (2003), o mundo está passando por grandes transformações econômicas, políticas, culturais e tecnológicas que carregam consigo uma grande carga de incerteza e complexidade que, se de um lado, enseja ameaças de desaparecimento às organizações que não conseguirem se adaptar, por outro lado, oferece oportunidades de expansão. Dentre as alternativas que as empresas têm buscado para sobreviver nesse complexo ambiente, o autor enumera as seguintes:

- Reestruturação de custos, em consequência da aparição de novos competidores, que podem estar distantes, ter estruturas de custos diferentes ou pertencer a modelos econômicos distintos;
- Redução de riscos, mediante o estabelecimento de alianças tecnológicas e comerciais e maior cooperação com seus intermediários;
- Redistribuição de tarefas, com o uso das novas tecnologias, que diluem os limites das tarefas tradicionais;
- Gestão de tempo eficaz, pois o novo ambiente exige detecção imediata das tendências e necessidades do mercado, para oferecer uma reação

instantânea às demandas dos clientes, evitando desgastes desnecessários na imagem da organização.

Contudo, para a empresa manter a capacidade de competir no mercado, ela necessita ter uma Vantagem Competitiva¹. Para garantir vantagem competitiva, Gomes e Braga (2002) afirmam que as organizações devem monitorar o fluxo de informações relativo aos elementos do chamado Sistema Competitivo, como forma de se antecipar às mudanças, enxergar oportunidades e observar com olhos críticos o panorama sócio-econômico.

O Sistema Competitivo, segundo Thomas (2000), é composto por três subsistemas: Operações, Ambiente Local e Ambiente Externo.

O Subsistema Operações compreende as atividades da organização (Produção, Vendas, Marketing, Recursos Humanos, Pesquisa & Desenvolvimento, Tecnologia da Informação) e é influenciado pelo subsistema Ambiente Local, que inclui todas as características internas da organização que podem, de certa maneira, influenciar um elemento em particular (ex.: estilo de liderança, capacidade de gerenciamento, cultura organizacional, ciclo de vida da organização, *core competencies*).

Ambos os subsistemas representam a organização e são dependentes e influenciados pelo Ambiente Externo que os cercam. Os elementos do Ambiente Externo são representados pelos concorrentes, mercado, indústria, a realidade política e econômica, os consumidores, os fornecedores e fatores sociais e demográficos. A Figura 1 representa o Sistema Competitivo.

¹ De acordo com Porter (1996), Vantagem Competitiva é o valor que a organização consegue criar para seus compradores ou usuários, o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa. É a capacidade de uma organização conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência.

Figura 1: Sistema Competitivo. Fonte: (Thomas, 2000, *apud* Costa, 2002)



Segundo Roedel (2002), para fazer o acompanhamento e a avaliação dos elementos do Sistema Competitivo e das informações advindas dele, as empresas vêm, cada vez mais, resgatando o processo de Planejamento Estratégico como instrumento de gestão, confirmando a necessidade de que a partir de estudos do ambiente externo, as empresas conseguem identificar as fontes de vantagem competitiva necessárias para operarem no mercado numa perspectiva de longo prazo.

Segundo Ansoff (1993), a definição da Estratégia² da empresa é realizada a partir de dois grandes processos estruturados.

² Estratégia, segundo Ansoff (1993), é um conjunto de regras de tomada de decisão que orientam o comportamento de uma organização, isto é, as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. À medida que novas exigências impostas pelo ambiente competitivo mudam drasticamente os objetivos da organização, novas estratégias devem ser criadas.

O primeiro processo é o Planejamento, que parte de uma análise das perspectivas da empresa para identificar os aspectos que podem alterar as tendências históricas e novas áreas de negócio compatíveis com suas capacidades. O segundo é a Administração Estratégica que incorpora ao processo de Planejamento, as potencialidades da organização: qualificação e mentalidade dos principais administradores; cultura; estrutura interna de poder; sistemas e estrutura gerencial e capacidade de gestão.

Embora considerem essa forma tradicional de se fazer planejamento fundamental na definição do direcionamento estratégico das empresas, Perry (1993) e Mintzberg (2000) informam que as opções estratégicas (para onde as empresas deverão ir) não surgirão apenas de ações intencionais, mas também de ações que não foram planejadas, isto é das ações decorrentes da interação cotidiana com o meio ambiente. Segundo estes autores, são essas ações, principalmente em períodos de grandes mudanças, que possibilitarão a realização de estratégias emergentes e diferenciadas.

O problema é que os processos formais de Planejamento não permitem que os planejadores façam uma imersão crítica no cotidiano a fim de reduzir seus níveis de abstração e aproximar o dia-a-dia do longo prazo. Seu ciclo demorado e conduzido fundamentalmente por especialistas em planejamento, tem dificuldades na identificação desses caminhos e na implementação de ações em velocidade compatível com a dinâmica da organização. Com isso, a Estratégia demora a incorporar o dia-a-dia aos processos organizacionais.

Por outro lado, mais habituados à condução de ações cotidianas enfocando apenas a eficiência operacional no curto prazo, muitos executivos e gerentes têm dificuldades na realização de ações com foco em longo prazo. Resultado: dificuldades de operacionalizar Estratégia.

Segundo Mintzberg (2000), a saída para esse dilema seria o processo de Planejamento estratégico permitir aos seus profissionais mergulharem no cotidiano para ficarem mais próximos dos gerentes e da realidade e, ao mesmo tempo, permitir uma maior participação dos gerentes no estabelecimento e

implementação da Estratégia, em um permanente processo de Aprendizagem Organizacional.

Argyris e Schon (1974, apud Ganesh e Zaveri, 2001) explicam que no processo de Aprendizagem Organizacional, as organizações detectam e corrigem os próprios erros, melhoram o desempenho de suas funções, cumprem bem sua missão e alcançam mais rapidamente seus objetivos. Quando não aprendem, não conseguem se adaptar adequadamente e, com isso, acabam por degradar sua capacidade de competir, ficando mais expostas ao processo de extinção.

A escola do aprendizado tem assumido grande relevância nos últimos anos, por enfatizar a importância do Conhecimento e seu objeto de estudo, a Informação, como a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações. Arie de Geus (1998) e Levy e Authier (1995) destacam que capital, terra e trabalho, pilares do desenvolvimento da sociedade, já não comandam as transformações sociais, papel que está sendo cada vez mais assumido pelo Conhecimento e seu principal objeto de estudo a Informação.

De acordo com Porter (1996), Ansoff (1993), Perry (1993) e Mintzberg (2000), sendo fonte de vantagem competitiva, a informação passa a ser muito relevante para a formulação da estratégia empresarial. É através da informação que a organização identifica antecipadamente possíveis manobras de concorrentes, introduz novos produtos e atua em novos mercados. Quanto mais rápido e eficientemente a informação chegar à organização, mais oportunidades poderão ser aproveitadas.

É neste contexto que surge a Inteligência Competitiva. Sua capacidade de gerar insumos em períodos de tempo mais curto do que o normalmente associado às metodologias tradicionais de pesquisa e planejamento (meses e não anos), além da ênfase em perspectivas estratégicas, possibilitaria decisão acionável, antecipada e embasada no que de fato está acontecendo no ambiente competitivo.

Segundo Roedel (2005), ao introduzir os conceitos de Inteligência Competitiva para a realização de um monitoramento contínuo e dinâmico do

ambiente externo, o processo de planejamento adquire maior agilidade e atualidade no levantamento das informações necessárias à definição de estratégias.

Para autores como Tyson (1998) e Prescott e Gibbons (1993), a associação entre informação, inteligência e estratégia dominará a prática de negócios no século XXI, pois a rápida absorção, análise, seleção e disseminação da informação precisará ocorrer continuamente se a empresa quiser superar os demais competidores nos mercados atuais e emergentes. É com base nesse entendimento do ambiente que as estratégias serão formuladas.

2.2.

A diversidade de definições de Inteligência Competitiva

Marcial (2005) explica que a palavra Inteligência no contexto da gestão origina-se do termo em inglês *intelligence* e não do latim *intelligentia*, como consta nos dicionários brasileiros. Segundo a autora, a origem do termo em inglês é latina, porém, os ingleses acrescentaram a essa origem o sentido de “obtenção de informação secreta”. Na tradução para o português, o sentido de Inteligência Competitiva que permaneceu foi o do termo em inglês.

Contudo, não é este o sentido que transparece para a grande maioria das pessoas no Brasil. Segundo Marcial (2005) e Felix Jr. (2003) o que transparece nos dicionários brasileiros é a origem latina do termo, refletida em diferentes significados, os quais seriam evasivos quanto a caracterizá-la exatamente como um processo de tratamento de informação que se transforma em conhecimento aplicável a objetivos organizacionais.

O Dicionário Aurélio (1985)³ apresenta a seguinte definição para Inteligência: “capacidade de aprender, apreender e interpretar; entendimento secreto, conluio, trama”.

³ AURÉLIO: Minidicionário. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985. p. 272.

O Dicionário Michaelis (1998)⁴, define Inteligência como “a faculdade de entender, pensar, raciocinar e interpretar; entendimento, intelecto”, na origem latina e como “fazer ciente, informar circunstanciadamente”, na origem inglesa. Observa-se nas definições tanto uma caracterização na linha do Conhecimento quanto na linha de Espionagem.

Quanto à palavra Competitiva, o mesmo Dicionário Michaelis (1998, p. 546) registra a seguinte definição: “diz-se do produto que tem capacidade para competir com similares, em preço e/ou qualidade”. O vocábulo não ajuda a transmitir a idéia de cooperação com os demais processos organizacionais que a literatura apregoa, mas sim a de competição interna. Além disso, sugere que a atividade se dedica, fundamentalmente, a monitorar competidores quando é mais ampla - cobre todos os aspectos do ambiente competitivo.

Em relação à definição de Inteligência Competitiva, não há, até o presente momento, uma doutrina suficientemente consolidada a respeito, sendo inúmeras as definições, algumas das quais serão mostradas a seguir.

Para Coelho (1999), trata-se de um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando a subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.

Prescott e Miller (2002) a caracterizam como o processo de coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas à capacidade, deficiência e intenção dos concorrentes, bem como monitorar os acontecimentos do ambiente competitivo geral, com o objetivo de subsidiar o processo de tomada de decisões e o planejamento competitivo.

Na visão de Kahaner (1996), é um programa institucional sistemático para garantir e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as

⁴ MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998. p. 1165.

tendências do setor e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Tyson (1998) a vê como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, a atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa, no que diz respeito aos movimentos do mercado.

Na opinião de Jakobiak (1991), é a atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização.

Segundo o Núcleo de Inteligência Competitiva da Universidade de Brasília (1999), trata-se de um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais dos ambientes econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada.

De acordo com a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP, 2005⁵), trata-se de um programa sistemático e ético de coleta, análise e gerenciamento de informação externa, os quais podem afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Especificamente, trata-se da coleta e análise legais de informação quanto às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso de banco de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas.

⁵ Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em: 20/09/2005

A ABRAIC⁶ (2004), na linha da SCIP, entende que se trata de um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. Segundo a entidade, visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Não bastassem as inúmeras definições, à Inteligência Competitiva também são atribuídos inúmeros focos que se traduzem em diferentes tipos e terminologias.

Marcial (2005), Miller (2002), Sawka (2002) dizem que, em parte, isso acontece porque embora tenha surgido para apoiar a Estratégia, a realidade do Sistema Competitivo tem levado ao desenvolvimento de vários tipos de Inteligência: estratégica, de concorrente, de mercado, tecnológica, entre outras.

Assim, se o foco da decisão for estratégico, ter-se-á a Inteligência Estratégica. Se for o desenho do perfil de um cliente, ter-se-á a Inteligência Competitiva de Cliente. Também poderão existir a Inteligência Financeira, a Inteligência Tributária entre outras.

A seguir, apresenta-se como alguns autores se referem ao conteúdo da Inteligência Competitiva, comparando-a com outras formas de inteligência organizacional, as quais podem ser entendidas como subdivisões ou como conceitos complementares a ela, de acordo com o tipo de definição adotada por cada autor.

Deschamps e Nayak (1995) categorizam a Inteligência em: de Mercado, Concorrente e Tecnológica.

A primeira oferece um *road map* das tendências atuais e futuras das necessidades de clientes, novos mercados e oportunidades de segmentação

⁶ Associação Brasileira dos Profissionais de Inteligência Competitiva. Disponível em: <http://www.abraic.org>. Acesso em: 20/09/2004.

criativa, bem como melhoria em marketing e distribuição. A segunda, avalia a evolução da estratégia competitiva através das mudanças na estrutura de competidores, produtos substitutos e novos entrantes. A terceira, assegura a relação custo/benefício das tecnologias atuais e novas e prevendo futuras discontinuidades.

Vieira (1999), tendo por base as idéias de Choo (1995), menciona as seguintes terminologias, baseadas na sua especificidade: Inteligência Estratégica, Inteligência de Marketing, Inteligência Social e Econômica, Inteligência Competitiva, Inteligência do Concorrente, Inteligência Tecnológica.

→ Inteligência Estratégica: provê informação para tomada de decisão estratégica, de longo prazo.

→ Inteligência de Marketing ou de Negócios: provê informação de curto prazo, voltada para o mercado.

→ Inteligência Social e Econômica: provê uma visão ampla do macro-ambiente de negócio, partindo da perspectiva da sociedade.

→ Inteligência Competitiva: provê visão ampla da perspectiva da concorrência.

→ Inteligência do Concorrente: foco limitado a um concorrente.

→ Inteligência Tecnológica: analisa a concorrência sob o foco da inovação tecnológica.

Para Lodi (2005), a Inteligência de Marketing (ou de Mercado) deve prover, em curto espaço de tempo, informações sobre os consumidores e concorrentes para a empresa ajustar níveis de preços, mudar *mix* de ofertas, deflagrar campanhas promocionais ou gerir seu relacionamento com os canais de distribuição.

A Inteligência Tecnológica deve, em um horizonte mais longo, identificar as fontes de inovação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Finalmente, a Inteligência Estratégica, voltada para os executivos seniores e gestores do planejamento estratégico, deve monitorar fatos portadores de

mudança (preferencialmente, de ordem estrutural ou que representem possíveis rupturas) e analisar seus impactos na organização.

Alguns autores preferem um conceito mais amplo da Inteligência, preferindo chamá-la de “Inteligência Competitiva”, “Inteligência Empresarial” ou “Inteligência de Negócios”, entendendo este último como relacionado aos sistemas internos, isto é, às bases de dados relativas aos clientes, enquanto que a Inteligência Competitiva estaria relacionada às pessoas e aos dados externos.

É nesta linha que seguem McGonagle e Vella (2002). Para esses autores, haveria apenas “Inteligência Competitiva” e sua classificação se daria em função de sua orientação e não em função da localização da unidade, como se caracteriza os casos descritos anteriormente. Assim, para estes autores haveria Inteligência Competitiva Tecnológica, Inteligência Competitiva Tática, Inteligência Competitiva para Concorrência e Inteligência Competitiva Estratégica.

Da mesma forma que não há definição única, também não há consenso se Inteligência Competitiva é processo, ferramenta, sistema, produto, processo e produto, função, competência ou habilidade. Alguns a consideram função e a tratam como tal, outros como produto. Outros a vêem como processo e produto e há aqueles que estão começando a vê-la como competência essencial. Finalmente, há aqueles que ainda não se decidiram. Para efeitos desta pesquisa, a Inteligência Competitiva será entendida como um processo.

A Inteligência Competitiva ocorre em um ciclo (idéia de continuidade), que começa com a coleta de dados⁷, que são organizados e transformados em informação⁸ e conhecimento⁹, e depois analisados, contextualizados e

⁷ Dados: segundo Davenport e Prusak (1998), trata-se de um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Não possuem significado inerente, apenas descrevem parte da realidade, sem fornecer julgamento, interpretação ou qualquer base sustentável para uma tomada de ação. São facilmente estruturados, frequentemente quantificados e de fácil aquisição por máquinas. Exemplos: fatos, tabelas, gráficos e imagens. É a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.

⁸ Informação: segundo Davenport e Prusak (1998) e Sianes (2005), são os dados que passaram por algum tipo de processamento. Como uma mensagem, geralmente está na forma de documento ou comunicação audível ou visível, portanto, uma estrutura organizada e formal. Tem um emissor e

transformados em inteligência por um especialista, visando à antecipação e à previsão¹⁰. A Figura 2 mostra a cadeia do processo de Inteligência.

Figura 2: Cadeia do Processo de Inteligência. Fonte: Stollenwerk (1997)



Também em relação ao ciclo de inteligência é possível observar na literatura uma variação no número de etapas que compõem este ciclo (de quatro e sete). Contudo, o modelo de quatro etapas proposto por Jan Herring em 1996, abrangendo as etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação é o mais aceito. É este modelo que será considerado neste estudo.

Talvez por haver inúmeras definições, tipos, terminologias e focos, seu entendimento seja difícil e, por isso, a confusão com outros conceitos correlatos tais como *Business Intelligence*, Espionagem, Contra-Inteligência e Gestão do Conhecimento seja muito comum. Tanto a SCIP quanto a ABRAIC tem se esforçado para dirimir essas confusões conceituais.

um receptor. Sua finalidade é mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Gera hipóteses, sugere soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos. Seu valor está associado à utilidade que apresenta. Tem significado, relevância e propósito. O procedimento de transformação envolve a aplicação de procedimentos que incluem a formatação, tradução, fusão, impressão e assim por diante. A maior parte deste processo pode ser feito automaticamente.

⁹ Conhecimento: de acordo com Sianes (2005), é um grupo de informações avaliadas quanto a sua confiabilidade e relevância, e assimiladas pelo indivíduo ou pela organização, integrando-se ao seu saber anterior e construindo um quadro da situação. Modifica-se pela constante integração de informações e mudanças, sendo uma mistura fluida de experiência adquirida, valores, informação contextual e insight oriundo da experiência, provendo um quadro de referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

¹⁰ Sianes (2005) explica que informação e conhecimento são definidos como instâncias distintas, com níveis de hierarquia próprios na produção de inteligência: não se chega à inteligência pelo acesso passivo à informação, sendo criada por meio de um processo de síntese, de construção voluntária e ativa de agregação de valor à informações assimiladas e analisadas.

2.2.1.

Inteligência Competitiva, Ética e Espionagem

Kahaner (1996), Thomas (2000), Tyson (1998) e Kalb (2002) são alguns autores que sempre abordam a questão ética no processo de inteligência. Kalb (2002) informa que as dúvidas quanto ao comportamento ético do profissional afetam todo o processo de Inteligência, principalmente a etapa de Coleta, por causa da possibilidade de o profissional estar ou não recorrendo à espionagem industrial e se as formas de obtenção das informações são éticas ou não.

O mesmo Kalb (2002) informa que o valor da atividade de Inteligência desapareceria ou ficaria diminuído no caso de uma ação judicial contra a organização por causa de falta de ética na obtenção de informações. Sem contar, é claro, com os danos financeiros e de reputação à organização, a qual poderá responder legalmente pelas ações de seus executantes. Por isso, afirma, é de fundamental importância delimitar a fronteira entre o que é e não é permitido.

Contudo, a distinção entre lei e ética nem sempre é muito clara para o profissional de Inteligência que, muitas vezes, pode cair no mundo ambíguo do cinzento (situação na qual o profissional de inteligência não tem claro qual o comportamento ético mais adequado).¹¹ A adoção de um código de conduta específico para o trabalho de Inteligência que permita a equipe agir de acordo e se resguardar é fundamental.

As orientações para a conduta em matéria de coleta e distribuição podem seguir as definidas pelas associações de profissionais de Inteligência Competitiva ou mesclá-las às mantidas pela própria organização. Segundo Fuld (1995), tais orientações também devem ser de fácil entendimento, a fim de garantir que sejam lidos e efetivamente praticados. A maioria das organizações opera sob o amparo de um código geral de conduta nos negócios.

¹¹ Para efeitos desta pesquisa, será adotada a definição de ilegal e antiético proposta por Kalb (2002): ilegal é a conduta que configura uma violação da lei e pode desencadear consequências civis ou criminais para o indivíduo ou empregador. Antiética é a conduta que não se enquadra nos padrões da própria profissão, dos colegas, do empregador ou outro grupo regulamentador.

Para a SCIP e para a ABRAIC, espionagem não é a mesma coisa que Inteligência Competitiva, pois a primeira se vale de meios ilegais para reunir informação, ao contrário da segunda.

Segundo as entidades, fazer uso de meios ilegais e antiéticos é totalmente desnecessário, já que as informações que não podem ser obtidas através das fontes abertas ou investigações éticas poderão ser deduzidas a partir de uma variedade de ferramentas analíticas.

Como as organizações operam sob o amparo de códigos de conduta, é obrigação dos funcionários estarem familiarizados com as normas e trabalharem em conformidade com elas. Nas situações que não poderão ser antecipadas em sua plenitude, o profissional deverá consultar um colega mais experiente ou o departamento jurídico antes de entrar em uma atividade característica de “zona nebulosa”.

Tanto os integrantes da SCIP quanto os da ABRAIC se guiam por um código de ética para reger seu comportamento profissional. Os principais itens dos respectivos códigos estão descritos no Quadro 1:

Quadro 1: Códigos de Ética para profissionais de Inteligência Competitiva. Fonte: ABRAIC (2003) e SCIP (1999)

Código de Ética da SCIP	Código de Ética da ABRAIC
1. Agir permanentemente em prol do crescente reconhecimento e respeito pela profissão.	1. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade
2. Cumprirem todas as leis aplicáveis, sejam elas nacionais ou internacionais.	2. Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional.
3. Revelarem com exatidão todas as informações relevantes, entre as quais a identidade própria e da empresa para a qual trabalham, antes de todas as entrevistas.	3. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão.

4. Respeitem plenamente todas as solicitações de sigilo sobre informações.	4. Cumprir as leis aplicáveis, no país e no exterior;
5. Evitem os conflitos de interesse no cumprimento de qualquer tarefa.	5. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional;
6. Apresentem recomendações e conclusões honestas e realistas em relação a missões às quais é encarregado.	6. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres;
7. Promoverem este código de ética no âmbito da empresa para a qual trabalham, junto a parceiros de negócios e no universo geral da profissão.	7. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;
8. Aderirem conscientemente e cumprirem com rigor as políticas, objetivos e diretrizes da empresa para a qual trabalham.	8. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados.

2.2.2.

Inteligência Competitiva e Contra-Inteligência

Segundo Nolan (2002), as empresas desenvolvem e adquirem grandes quantidades de dados, informação e conhecimento e dão aos seus funcionários acesso a esse material. A informação, portanto, é um ativo importante da empresa e, por isso, deve ser submetida a uma adequada e eficiente proteção.

Presumindo que o concorrente também está atrás de informações sobre a empresa, a falta de segurança sobre as mais importantes pode destruir a Vantagem Competitiva. Para a manutenção da competitividade de uma organização é crítico saber o que a concorrência sabe e como ela conseguiu saber.

Impedir a revelação das fontes e métodos utilizados deve estar entranhado em qualquer organização. O princípio fundamental é que se

vale a pena realizar um processo de Inteligência, vale mais ainda protegê-la. Se o produto – relatório e constatações obtidos no processo – vale o preço de sua obtenção, então é igualmente digno de proteção a qualquer preço (NOLAN, 2002, p. 231).

Portanto, a atividade de Inteligência Competitiva deve envolver o auxílio no processo de definição dos requisitos de Segurança da Informação e Contra-Inteligência da organização, ou seja, na definição do que deve ser protegido e em que grau.

Segundo Passos (2005), a Contra-Inteligência tem por objetivo proteger as informações coletadas e analisadas de uma empresa que outra possa estar buscando. Suas ações buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação.

A ABRAIC entende que Contra-Inteligência, em seu sentido mais amplo, tem como objetivo a prevenção, a detecção, a obstrução e a neutralização da Inteligência adversa e ações de qualquer natureza que ameacem a salvaguarda de dados, informações e conhecimento de interesse da organização, das áreas e dos meios que os retêm ou em que transitam, no sentido de torná-la menos vulnerável aos concorrentes.

Segundo Quinn (2002) e Gomes e Braga (2002), a maioria das empresas mantém departamentos para trabalhar exclusivamente com as questões relacionadas à segurança da informação. Algumas das técnicas empregadas para proteção das informações são:

- Assinatura de acordos de confidencialidade nos contratos com fornecedores e funcionários;
- Utilização de senhas para acessar computadores e sistemas;
- Evitar discutir em público projetos sigilosos;
- Determinar níveis de acessibilidade aos documentos da organização;
- Avaliar juridicamente e quanto ao valor da informação os documentos que serão disponibilizados em *sites*;

- Disponibilizar informações irrelevantes para desviar os concorrentes de sua verdadeira estratégia;
- Treinamento do pessoal quanto à prática de atitudes de segurança (destruição de papéis, não falar ao telefone sobre assuntos sigilosos).

2.2.3.

Inteligência Competitiva e Business Intelligence

Entre *Business Intelligence* (BI) e Inteligência Competitiva, a ABRAIC é categórica ao afirmar que o primeiro é empregado pelas empresas de tecnologia da informação para designar o conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios tais como *datawarehouse*¹² e CRM¹³, ferramentas de OLAP¹⁴, entre outras, ao passo que Inteligência Competitiva é um processo que usa as informações advindas das redes de sistemas de Inteligência, nas quais as informações de BI estão inseridas. As ferramentas de BI transformam dados brutos em informação, não em inteligência, que vem com a análise.

Hohhof (2002) explica que a BI se concentra em acessar, analisar e desenvolver interpretações a partir de informações colhidas internamente em arquivos estruturados de dados. Ferramentas analíticas sofisticadas, como redes neurais, modelagem de previsão, *links* de análises, visualização e árvores de decisão possibilitam a pessoas sem formação técnica pesquisar padrões e relacionamentos anteriormente ignorados entre dados.

¹² Datawarehousing: Segundo Felix Jr. (2003), é o processo que consiste na coleta, organização e armazenamento de informações oriundas de bases de dados diferenciadas, disponibilizando-as adequadamente para outros processos de análise. É um banco de dados orientado por assuntos integrados, que utiliza ferramentas destinadas a automatizar a extração, filtragem e carga dos dados, criados para apoio à decisão.

¹³ CRM: De acordo com Felix Jr. (2003), trata-se de um produto de software através do qual a empresa pode conhecer o perfil de seu cliente, e a partir daí fazer um trabalho dirigido de fidelização de clientes.

¹⁴ Ferramentas OLAP: Tarapanoff (2001) explica que é um programa comercializado no mercado de software que permite ao usuário obter informações armazenadas nas bases de dados dos data warehouses. Suas principais funcionalidades são o detalhamento e a seleção/visualização de porções da base de dados.

Para Cook e Cook (2000), esses *softwares* apóiam a Inteligência Competitiva, mas não realizam o trabalho de inteligência – a análise que torna a informação acionável é uma atividade inerentemente humana.

2.2.4.

Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

Há muita controvérsia sobre se existe ou não diferença entre os dois conceitos. Em geral, quem trabalha com Gestão do Conhecimento entende que a Inteligência Competitiva é um complemento da atividade e vice-versa.

Segundo Barclay e Kaye (2002), ambas as funções têm como objetivo proporcionar a informação e o conhecimento certos à pessoa certa no momento certo. Tanto a Gestão do Conhecimento quanto a Inteligência Competitiva têm como questão fundamental a melhor maneira de analisar, classificar, organizar e apresentar eficientemente o conhecimento para que seus destinatários tenham condições de tomar decisões que venham a resultar em benefício para suas organizações. Elas andam juntas, não podendo haver uma sem a outra.

Basicamente, a ABRAIC sinaliza que a diferença entre as duas está em que a Gestão do Conhecimento diz respeito ao gerenciamento do conhecimento acumulado dos funcionários a fim de transformá-los em ativos da empresa, ao criar as condições para que o mesmo seja criado, socializado e externalizado (dentro da empresa), transformando-o de tácito¹⁵ em explícito¹⁶. Já a Inteligência Competitiva está voltada para a produção e conhecimento referente ao ambiente externo da empresa.

¹⁵ Segundo Sianes (2005), Conhecimento Tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento. Está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, em suas emoções, valores ou ideais. São exemplos: conclusões, *insights* e palpites subjetivos. Abrange uma dimensão técnica como um tipo de capacidade informal, *know how* e uma dimensão cognitiva como esquemas, crenças e modelos mentais.

¹⁶ Sianes (2005) informa que o Conhecimento Explícito está nos documentos, bases de dados, produtos e processos. É o conhecimento e processos. É o conhecimento da empresa, podendo ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado.

Para a entidade, a implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas facilita a atuação da área de Inteligência Competitiva e vice-versa. Na mesma linha, Barclay e Kaye (2002) e Prescott e Miller (2002) também comentam que elas andam juntas (uma não vive sem a outra). Afinal de contas, o conhecimento precisa ser gerado e analisado antes de ser comunicado e administrado. Isto se aplica tanto aos dados gerados internamente quanto aos dados obtidos de fontes situadas fora do âmbito da empresa.

O conhecimento do que acontece fora da empresa (Inteligência Competitiva) está nas mãos de alguém que está dentro e, portanto, deve ser trabalhado como ativo da empresa (Gestão do Conhecimento). Estas duas formas de conhecimento, juntas, poderão trabalhar na identificação, mapeamento e atualização dos conhecimentos necessários, das pessoas que os têm e de quem precisa saber.

2.3.

Origem das ações de Inteligência

Felix Jr. (2003) explica que Inteligência Competitiva nada tem de novo, sendo desenvolvida por grupos sociais desde a Antigüidade, motivados por guerras e conflitos humanos, políticos e econômicos. Registros históricos milenares mostram a preocupação do homem em obter informações de seus inimigos e do ambiente onde vivia.

Mesmo nas empresas, também não há nada de novo em monitorar os movimentos da concorrência e do mercado. A maioria das empresas sempre se esforçou para acompanhar de alguma forma o que faziam seus concorrentes. O que a Inteligência Competitiva propõe é fazê-lo melhor e de forma mais estruturada.

Nolan (2002) cita o Velho Testamento como interessante fonte de *insights* das operações e conceitos sobre o assunto. Segundo o autor, um exemplo da prática da Inteligência seria a passagem em que Josué envia agentes a Jericó:

De Sitim enviou Josué, filho de Num, dois homens em segredo, como espiões, dizendo: Andai, e observai a terra e mesmo a Jericó. Foram, pois, e entraram em casa de uma mulher, prostituta, cujo nome era Raabe, e pousaram ali. Então se deu notícia ao rei de Jericó, dizendo: Eis que esta noite veio aqui uns homens dos filhos de Israel para espiar a terra (Josué, 2:1-2, apud NOLAN, 2002, p. 230).

Sun Tzu, militar chinês que viveu no século IV a.C., é outro exemplo muito citado de abordagem da questão da competitividade no campo de batalha. É considerado por muitos autores o “pai” da Inteligência¹⁷. De sua obra, “*Tratado sobre a Arte da Guerra*”, são apresentados inúmeros trechos para salientar a importância de se ter um projeto de Inteligência. Um deles é mencionado a seguir:

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti próprio; se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso. Se ignoras teu inimigo, e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas (TZU, 2006, p. 41.).

Felix Jr. (2003) ensina que a prática da Inteligência começou a ser desenvolvida de modo generalizado com o advento dos exércitos, dos estados modernos e da troca de embaixadores entre os principais Estados da Europa. Objetivo: obter informações estratégicas e conhecimento sobre prováveis inimigos ou concorrentes econômicos em potencial.

Um exemplo desta prática segundo o autor, seria o trabalho desenvolvido por Sir Francis Walsingham, Secretário de Estado e Chefe do Serviço de Espionagem da Rainha Elisabeth I, da Inglaterra que em 1568, criou o primeiro Serviço de Inteligência organizado de que se tem notícia.

Contudo, informa, a geração de informações estratégicas em escala abrangente e bases sistemáticas, a estruturação e o *modus operandi* da Inteligência só se desenvolveram, efetivamente, no período 1945-1991, período que consagrou as estruturas voltadas para atividades que utilizassem métodos e técnicas para

¹⁷ Felix Jr. (2003) informa que alguns autores tais como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram os escritos de Sun Tzu muito superficiais. Outros, que suas máximas são um tanto quanto genéricas. Mesmo com restrições, os pesquisadores concordam que Sun Tzu chegou muito próximo do espírito da Inteligência Competitiva: o de que é importante estar informado sobre os inimigos e sobre o local da batalha, tal como fazem as organizações de hoje.

analisar peculiaridades, tendências e aspectos da personalidade dos concorrentes, levantando suas reais intenções e vontade.

Segundo Felix Jr. (2003), na época da Primeira Guerra Mundial (1914-1919), a Inglaterra possuía um serviço de Inteligência Estratégica bem organizado, e do qual soube tirar muito proveito obtendo informações importantes, tais como a descoberta dos códigos de comunicação naval alemães, a atuação do Coronel Lawrence da Arábia¹⁸ no Oriente Médio e a consecução da neutralidade de países estrategicamente localizados como Suécia, Noruega, Holanda e Suíça.

Já durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), explica, os serviços de inteligência adversários travaram uma luta paralela e complementar às operações militares. Terminada a guerra, os conflitos resultantes - Guerra Fria¹⁹, Guerra Psicológica²⁰, Guerra Revolucionária²¹ e movimentos insurrecionais – exigiram a sofisticação das práticas de Inteligência e foi neste período que a atividade consolidou posição, revelando-se vital à segurança e ao crescimento de Estados ou organizações.

Com isso, a informação qualificada ou estratégica adquiriu grande importância em termos de risco de segurança ou de oportunidade de crescimento. Posteriormente, a apropriação do termo *Intelligence* para o universo dos negócios, ajudou a preservar seu sentido original: a busca e o processamento de informações com a finalidade de assegurar a tomada de decisões estratégicas.

¹⁸ Felix Jr. (2003) esclarece que Lawrence da Arábia foi um oficial inglês enviado para o deserto do Iraque durante a 1ª Guerra Mundial para rebelar as tribos contra os turcos.

¹⁹ Guerra Fria: iniciada em 1945, durou quase 50 anos. Foi um confronto militar-ideológico entre Estados Unidos e União Soviética. Teve fim com a queda do muro de Berlim em 1989 e o fim da União Soviética.

²⁰ Guerra Psicológica: segundo Felix Jr. (2003), consiste no uso da palavra falada e escrita para abalar o moral do inimigo e abreviar as operações bélicas ou evitar um conflito armado.

²¹ Guerra Revolucionária: Felix Jr. (2003) ensina que se trata de um longo processo de luta persistente, tenaz e sutil, cujo objetivo é a conquista da hegemonia do pensar, do domínio do senso comum de uma sociedade.

A disputa crescente no mundo dos negócios deu origem, a partir das décadas de 1960-1970, a nova uma concepção da Inteligência, pela qual ela deveria proporcionar vantagem competitiva aos setores de interesse de uma empresa. Com o advento da Inteligência Competitiva, abriram-se novas perspectivas de desenvolvimento das antigas práticas de Inteligência, devidamente adaptadas ou com metodologias mais adequadas ao ambiente empresarial e à evolução tecnológica.

Por isso, Prescott e Miller (2002) afirmam que a Inteligência Competitiva se beneficiou fortemente das práticas e conhecimentos da Inteligência Militar e de Estado. Na maioria dos países, inclusive, há uma clara linha histórica que liga as iniciativas em Inteligência Competitiva à Inteligência Militar.

Prescott (1999) apresenta uma perspectiva da evolução empresarial da Inteligência Competitiva sob a forma de Estágios de Evolução, envolvendo a combinação de cinco atributos: sofisticação das redes formal e informal de Inteligência, balanço entre as orientações estratégica e tática, tipo e extensão de análise de dados, grau de atenção dado pelos tomadores de decisão, *link* entre Inteligência e processo decisório.

O movimento entre esses estágios é baseado em eventos-chave, que servem para alterar a direção, escopo e a aceitação da Inteligência na comunidade de negócios. São quatro os estágios de evolução da Inteligência de acordo com o autor, os quais são sintetizados no Quadro 2:

Quadro 2 – Os estágios de evolução da Inteligência Competitiva (adaptado de PRESCOTT, 1999)

Estágio	Características
<p>1.Coleta de Dados (<i>Competitive Intelligence Gathering</i>): abrange o período 1960-1970</p>	<p>✓ A atividade caracteriza-se, fundamentalmente, pela coleta de dados, para o qual as competências do profissional de Inteligência estão mais voltadas.</p> <p>✓ Atividade voltada para trabalhos <i>ad hoc</i>, com análise limitada (quando há).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foco na decisão de cunho tático, pouco envolvimento do <i>top management</i> e relativamente pouco <i>input</i> ao processo decisório estratégico. ✓ O processo ou a rede estabelecida através da organização é pouco formal. ✓ A maior parte das organizações não tem competência interna instalada sobre a metodologia nessa fase. ✓ A pouca literatura acadêmica mostra um processo na sua infância, informal e com a informação crítica chegando aos tomadores de decisão tarde, em partes e orientada para Marketing. ✓ A passagem para o segundo estágio é marcada pela publicação do livro <i>Estratégia Competitiva</i>, de Michael Porter, em 1980.
<p style="text-align: center;">2. Análise da Indústria e do Concorrente (<i>Industry and Competitor Analysis</i>): abrange a década de 1980</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pouca influência no processo decisório ao nível estratégico, sendo maior ao nível tático, até pela origem da área e pela natureza da maioria dos trabalhos desenvolvidos. Apesar disso, gerentes de linha estão interessados em utilizar os serviços da Inteligência. ✓ Existem <i>business cases</i> que a área de Inteligência enumera para o <i>management</i> a fim de informar-lhe os resultados práticos da Inteligência e sua contribuição ao processo decisório. ✓ Nesta fase, a estrutura e uma rede formal de informação começam a se desenvolver e se refinar. Existe uma pessoa responsável pela atividade de Inteligência Competitiva. ✓ Desenvolvimento de maior habilidade em técnicas de análise. ✓ A análise, ainda que limitada, apresenta forte ênfase na análise da estrutura da indústria e de seus competidores. Os trabalhos costumam ter muita análise de Porter e SWOT e análises para pedidos <i>ad hoc</i> ou solicitações muito específicas ✓ A coleta de dados inclui uma mistura de informação geral e projetos <i>ad hoc</i> relacionados à indústria e aos competidores. ✓ Artigos começam a aparecer, assim como

	<p>livros. Inicialmente, voltados para coleta de informação e técnicas de análise de dados, que ajudam a institucionalizar e desmistificar a Inteligência Competitiva.</p> <p>✓ Artigos acadêmicos ainda escassos. Começa a haver uma orientação de acadêmicos, primeiramente os da área de planejamento, no sentido de desenvolverem e implementarem técnicas de análise que pudessem ser combinados com a Inteligência Competitiva.</p> <p>✓ Três desafios aparecem para a Inteligência Competitiva na transição da ênfase na coleta para análise.</p> <p>1°. Construção de case para os tomadores de decisão, ilustrando o que é Inteligência Competitiva - importância, potencial de apoio ao processo decisório, localização hierárquica e alocação de recursos.</p> <p>2°. Lutar contra a imagem de espionagem que publicações do porte de The Wall Street Journal, Fortune, Business Week e Financial Times, parecem mais interessados em mostrar.</p> <p>3°. Desenvolvimento de habilidades em técnicas de análise. Contribui o livro de Michael Porter, Estratégia Competitiva e seus primeiros escritos sobre o desenho de um sistema de Inteligência, permitindo usar a arcabouço teórico e ver o relacionamento do negócio com seu ambiente.</p>
<p>3. Inteligência para Tomada de Decisão Estratégica (<i>Competitive Intelligence for Strategic Decision Making</i>): década de 1990</p>	<p>✓ Existe uma unidade de Inteligência formalizada, que está começando a se estruturar para atendimento às decisões de longo prazo. Contudo, ainda não apóia o Estratégico efetivamente. Da mesma forma, estrutura-se para desenvolver o acompanhamento do mercado internacional.</p> <p>✓ Nesta etapa, planeja estruturar um processo de <i>benchmarking</i> com empresas nacionais e, em uma segunda fase, com empresas internacionais.</p> <p>✓ Questiona-se o papel dos sistemas de</p>

	<p>informação (como poderiam desenhar, acessar e fazer a interface com os dados internos e externos de maneira a facilitar o processo decisório).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Questiona-se à real contribuição da Inteligência Competitiva. Se por lado, há evidências de que ajuda no compartilhamento de idéias, na sensibilização dos gerentes para o valor da dinâmica competitiva, na identificação de novas oportunidades de negócio e evitar surpresas, por outro lado, há falta de consenso acerca de seu grau de influência nas decisões e se estava orientada para o usuário. ✓ Foco em contra-inteligência.
<p>4. Inteligência Competitiva como Competência Social (<i>Competitive Intelligence as a Core Capability</i>): tendência para o futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe um forte link com os usuários. ✓ Um significativo número de projetos é orientado para decisões estratégicas. O <i>top management</i>, explicitamente, reconhece o valor da Inteligência Competitiva e o liga diretamente ao processo decisório. ✓ Trabalhos acadêmicos e livros se intensificam, embora os primeiros continuem não dando muita atenção ao assunto. O processo de Inteligência é parte inerente do marketing, planejamento e estratégia de cenários. A Inteligência Competitiva é gerenciada como um <i>core business process</i> da organização. ✓ Incorpora o papel da Tecnologia, pois muitas organizações têm orientações tecnológicas como parte central dos seus esforços de planejamento estratégico. ✓ Uma questão, antes ignorada, é a Inteligência Competitiva Internacional, pois as empresas estão cada vez mais presentes no mercado externo. Questiona-se se a Inteligência Competitiva Internacional é diferente da que é feita domesticamente e que oportunidades ela pode trazer.

Esta forma de visualizar a evolução da Inteligência Competitiva seria útil para identificar não só seus sucessivos estágios de sofisticação, mas também o seu nível de necessidade dentro das organizações.

Como Prescott elaborou esse quadro evolutivo em 1999, é possível que parte dos eventos que ele deslumbra para o futuro já tenha ocorrido, e a maioria das empresas já esteja no quarto estágio e não no segundo, como na época em que foi formulado.

Miller (2002) propõe visualizar a evolução da Inteligência Competitiva através da cobertura dedicada pela imprensa ao tema. Por muito tempo, a imprensa optou por cobrir o assunto a partir das perspectivas de mistério e espionagem. Foi a partir de 1998, segundo o autor, que a imprensa começou a mostrar reportagens mais favoráveis à atividade nos EUA. No Brasil, a revista *Amanhã* vem publicando reportagens sobre o assunto, pelo menos, desde 2002, abordando a questão de forma favorável.

Em sua edição de abril-junho de 1998, a *Competitive Intelligence Magazine* (CIM), editada pela SCIP, apresentou o artigo *Insights into Brazilian Competitive Intelligence Practices*, de autoria de Tom Baranauskas, sobre a prática de Inteligência Competitiva no Brasil. O ponto de partida era uma matéria da Revista Exame sobre o processo de Inteligência Competitiva em empresas brasileiras: incipiente e que, de modo geral, as empresas não gostavam de comentar que adotavam a prática.

Em 2002, a CIM voltou a abordar o assunto, com o artigo *Brazil Has Opened His Eyes To CI*, onde a autora do artigo afirma que a prática no Brasil está bem avançada.

O mesmo Miller (2002) também apresenta, como outra perspectiva de análise do progresso da Inteligência Competitiva, um exame demográfico dos associados da SCIP. Fundada em 1986, dez anos depois a entidade já tinha 3800 associados e em 2001, 7200 associados no mundo.

Embora 80% de seus associados seja formada por americanos das áreas de telecomunicações, produtos químicos e farmacêuticos, muitos membros novos procedem de setores que têm passado por acelerada mudança econômica. Além disso, têm entrado novos membros de países como África do Sul, Brasil e Portugal.

Quanto aos países com melhor desempenho em práticas de Inteligência, Miller (2002) aponta Japão, Estados Unidos, Alemanha, França e Grã-Bretanha. O quadro 3 evidencia algumas características da Inteligência Competitiva desses países.

Quadro 3: Características da Inteligência Competitiva no Japão, Estados Unidos, Alemanha e França (adaptado de MILLER, 2002 e PASSOS, 2006)

Países	Características
Japão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A história da Inteligência Competitiva no país está ligada à recuperação econômica e à reconstrução após a Segunda Guerra. ✓ A coleta de informação é culturalmente aceita como parte natural do processo de gestão e complemento ao processo de melhoria contínua. Embora não analisem extensivamente a informação, as empresas conseguem vantagem competitiva por meio da utilização eficiente e atualizada das informações das informações disponíveis. ✓ O governo japonês atua fortemente na coleta e disseminação de informações sobre o mercado e competidores internacionais, havendo uma entidade específica para esse fim (Japan External Trade Organization). Também atua no treinamento de especialistas em inteligência e segurança das corporações. ✓ Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda são exemplos de empresas que têm processos de Inteligência Competitiva. Todas as empresas japonesas com componente internacional em seus negócios têm uma estrutura consolidada de inteligência.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A ênfase da Inteligência Competitiva no país está em objetivos de curto prazo.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A mentalidade americana não é favorável à livre troca de informações entre as instituições, e os setores privados têm desconfiança das informações da área pública. Isso tende a condicionar a abrangência e as abordagens das iniciativas em Inteligência Competitiva nas empresas americanas de modo geral. ✓ Ainda é escasso o número de gerentes seniores que consideram a inteligência um fator decisivo para a estratégia de tomada de decisão. ✓ A origem que liga às iniciativas em Inteligência Competitiva está nos programas militares e de contra-espionagem.
Suécia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A maior parte dos negócios das empresas suecas vêm de mercados no exterior. Assim, por características históricas e culturais, as empresas suecas tendem a trocar informações entre si. ✓ As empresas suecas utilizam suas subsidiárias para coleta de informações no processo de Inteligência Competitiva. As embaixadas suecas no exterior reportam, regularmente, tendências econômicas e políticas, com ênfase em inovação. Há, também, cooperação estreita entre a indústria e o meio acadêmico. Cursos plenos de inteligência são oferecidos, tanto na Escola de Economia de Estocolmo, quanto na Universidade de Lund, onde é possível fazer doutorado em inteligência. ✓ Os projetos de Inteligência Competitiva no país remontam à Guerra Fria e à preocupação com o posicionamento da União Soviética.
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A tradição em Inteligência Competitiva remonta ao século XV e à prática do House of Fugger Bank de coletar e distribuir informações sobre concorrentes. Além disso, desde 1880, uma das grandes empresas do país, a Bayer, analisa, sistematicamente, as patentes de seus concorrentes. ✓ Assim como no Japão, a Inteligência Competitiva teve papel importante na reconstrução do país após a Segunda Guerra. Segundo Passos (2005), na atualidade, são os bancos que praticam fortemente o papel da Inteligência Competitiva, através das associações comerciais.
Holanda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Como país de forte tradição de abertura de mercado e orientação para exportações, há uma grande difusão

	das atividades de Inteligência Competitiva. Grandes empresas holandesas, tais como Unilever, DSM e Shell, têm áreas específicas de Inteligência Competitiva, usando suas subsidiárias no exterior para coleta de informações.
França	<p>✓ O governo francês coopera estreitamente com as empresas na coleta de informação. Há uma tradição que remonta à década de 1950, na obtenção de informações sobre inovação tecnológica de empresas americanas, alemãs e francesas.</p> <p>✓ As embaixadas francesas nos países mais desenvolvidos atuam na obtenção de informação sobre inovação competitiva. As empresas francesas solicitam apoio e utilizam a estrutura governamental em atividades de Inteligência Competitiva. Existem cursos específicos para inteligência no país.</p>

2.4.

O conceito adotado neste estudo

Com base nas diversas visões apresentadas na literatura e discutidas neste capítulo, optou-se por adotar, como conceito de Inteligência Competitiva, para fins de atender aos objetivos deste estudo, uma definição inspirada, principalmente em 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.

Nessa definição destacam-se as seguintes características da Inteligência:

- É um processo;
- É um processo estruturado;
- É um processo contínuo e não esporádico;

- Não é antiético ou ilegal: não é necessário “revirar a lata de lixo” ou usar escuta telefônica para obtenção de qualquer tipo de informação;
- Visa antecipação e uma postura pró-ativa do decisor: evita alegação comum por parte do tomador de decisão: “ah, se eu soubesse antes”;
- Gera conhecimento sobre o ambiente externo trazido para dentro da organização e melhora o conhecimento do negócio => conhecimento torna-se uma competência essencial e uma vantagem competitiva;
- Processo social, pois sem as pessoas para coletar, analisar e compartilhar informação o processo não existe.