



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO TEÓRICO

Thiciane Mary Carvalho Teixeira

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora da Universidade Estadual do Ceará, Brasil.

E-mail: thiciane.teixeira@uece.br

Marta Lígia Pomim Valentim

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: valentim@valentim.pro.br

Resumo

Estudo teórico dos conceitos e definições sobre inteligência competitiva organizacional relacionando-os a obtenção de diferenciais competitivos, a geração de inovação e a implementação de estratégias de ação. Salienta a importância das atividades de prospecção e monitoramento para o processo de inteligência competitiva organizacional. Apresenta uma análise de modelos de inteligência competitiva organizacional evidenciando as inter-relações com a gestão da informação, a gestão do conhecimento e o uso de tecnologias de informação e comunicação como alicerces fundamentais para a geração de inteligência organizacional.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva Organizacional. Prospecção. Monitoramento. Gestão da Informação e do Conhecimento. Tecnologias de Informação e Comunicação.

COMPETITIVE INTELLIGENCE ORGANIZATION: A THEORETICAL STUDY

Abstract

Theoretical study of the concepts and definitions of organizational competitive intelligence relating them to obtain competitive differentials, generate innovation and the implementation of action strategies. Emphasizes the importance of prospecting and monitoring activities for the organizational competitive intelligence process. Presents an analysis of organizational competitive intelligence models showing the interrelationships with the information management, knowledge management and the use of information and communication technologies as essential foundations for the generation of organizational intelligence.

Keywords: Organizational Competitive Intelligence. Scanning. Monitoring. Information and Knowledge Management. Information and Communication Technologies.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência competitiva organizacional (ICO) é um processo estratégico que permite converter dados e informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em diferenciais competitivos para a organização, de maneira a ser aplicadas a

qualquer área e/ou setor. O uso sistemático de modelos de gestão voltados à informação e ao conhecimento como, por exemplo, a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC), por meio de atividades de busca de informação relevante para os sujeitos organizacionais, que uma vez organizadas, analisadas e disseminadas pela equipe de ICO, pode evidenciar ameaças e oportunidades, propiciando a obtenção de vantagem competitiva.

A partir da prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para uso da organização e gerar informação com valor agregado, direcionando a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas. Desse modo, após a análise e a escolha da melhor opção entre várias alternativas, é possível transformar informação em inteligência organizacional, cuja perspectiva é gerar conhecimento para a melhoria do desempenho da organização, permitindo solucionar problemas, criar novos produtos, projetar mudanças e melhorias.

A ICO é um processo que deve ser construído, mantido e avaliado constantemente, movido por uma dinâmica de busca, compartilhamento e uso de dados, informações e conhecimento de modo criativo, visando descobrir oportunidades, reduzir riscos e propiciar diferentes tipos de inovações combinadas, envolvendo mais qualidade, produtividade e competitividade.

Evidencia-se na literatura, que a temática 'inteligência competitiva organizacional' envolve subtemas como: conhecimento organizacional (LEONARD-BARTON, 1995); (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008) e (CHOO, 2006); gestão da informação (BUCKLAND, 1991) e (DE SORDI, 2008); fluxos informacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; 1999) e (VALENTIM, 2007; 2008; 2010); monitoramento da concorrência (MILLER, 2002), (PRESCOTT; MILLER, S., 2002) e (VALENTIM, 2014); inovação (KROGH; ICHIO; NONAKA, 2001); competências em informação (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e (BELLUZZO, 2007); estratégias competitivas (TARAPANOFF, 2001; 2006) e (PORTER, 2004).

Nessa perspectiva, este estudo teórico pretende apresentar as condições imprescindíveis ao processo de ICO, que consiste em produzir informação com valor agregado, prospectando e monitorando estrategicamente os concorrentes, o mercado e os clientes, de modo a gerar informação e conhecimento estratégico relevante para a tomada de decisão.

2 CORRENTES E CONCEITOS DE ICO

Duas correntes da literatura sustentam o conceito e a prática de ICO com algumas diferenças. A *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*¹(SCIP) define inteligência competitiva como um "[...] programa sistemático e ético de reunir, analisar e gerenciar informação externa, que pode afetar os planos, decisões e operações de uma organização no mercado, por meio de um entendimento maior, mas inequivocamente ético, dos seus competidores e do seu ambiente competitivo" (MILLER, 2002, p. 35). Essa compreensão enfoca a prospecção e o monitoramento da concorrência e do mercado competitivo, se constituindo na principal ação estratégica para a sobrevivência das organizações, em que o sucesso depende da previsão de tendências e de se mover mais rapidamente que a concorrência.

Uma segunda compreensão, cuja origem é francesa, compreende a ICO por meio de uma contínua 'vigilância' [monitoramento] de informações internas e externas, cuja atividade ocorre além dos concorrentes, incluindo também, informações científicas, tecnológicas, sociais, políticas e econômicas referentes ao mercado, clientes, fornecedores e parceiros, propiciando identificar as oportunidades e as ameaças, bem como conhecer aspectos que

¹ *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) [Profissionais de Inteligência Competitiva e Estratégica]. Disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em: 09 jul. 2015.

podem influir nos pontos fortes e fracos da organização (TARAPANOFF, 2006, p. 27). Dessa maneira, sustenta a prerrogativa de que a ICO deve sim ser alicerçada pelas informações externas, analisando o potencial dos concorrentes, porém também se faz necessário ter conhecimento da sua capacidade interna, monitorando clientes, fornecedores e parceiros, visando garantir a eficácia do planejamento estratégico de médio e longo prazo, bem como atuando sistematicamente no processo decisório. As falhas internas decorrentes da força dos concorrentes se constituem em sinalizadores eficazes para detectar problemas e direcionar a busca de informações.

No Brasil, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva ABRAIC² define ICO como:

[...] um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] 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.

Segundo CANONGIA *et al.* (2001) a inteligência competitiva se refere ao conjunto de atividades de monitoramento e de análise de dados do ambiente, com o objetivo de fornecimento de informações úteis ao processo decisório e ao planejamento empresarial. Isso significa que a ICO atua eficazmente na sistematização de dados e na análise de informações externas, subsidiando a inovação, seja processo, material, produto ou seja serviço.

Trabalhar a informação obtida de maneira criativa e gerenciá-la de modo inteligente, bem como o conhecimento gerado e incorporado pelos sujeitos organizacionais, são tarefas que conduzem ao processo de ICO, porquanto é desenvolvido a partir das competências e habilidades dos sujeitos organizacionais em atribuir significado às informações geradas no ambiente organizacional, advindas a partir das relações com os *stakeholders* da organização, ou seja, a ICO é dependente das competências internas dos sujeitos organizacionais, para transformar informações relevantes em conhecimento, assim como da capacidade de o grupo gestor compartilhar e socializar as informações e os conhecimentos direcionados a uma ação estratégica ou decisão estratégica.

A inteligência competitiva consiste na materialização das informações internas e externas para a geração de conhecimento que subsidie as ações e decisões organizacionais. Isso significa que, para o processo de inteligência competitiva ser efetivo é necessário o uso contínuo de dados e informação, aplicar o processo de análise e agregação de valor aos dados e informações, de modo a utilizar o *know-how* e o conhecimento individual e organizacional (TARAPANOFF, 2006, p. 27).

É o valor, e não o volume, a força motriz da inteligência. A inteligência competitiva (IC) é a informação tão bem analisada que já pode servir de base para decisões fundamentais. Levar a informação a tal estágio é o que constitui o valor (FULD, 2002).

Valentim (2013) reuniu autores, conceitos e definições sobre inteligência competitiva e os organizou cronologicamente, fator que propiciou uma melhor compreensão no que tange a evolução do tema, bem como suas relações com os modelos de gestão da informação e gestão do conhecimento numa perspectiva histórica (Quadro 1).

Inicialmente percebe-se que os pesquisadores desta temática definem a ICO como uma atividade para capturar a informação, enfocando as atividades de coleta, armazenamento

² Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC). Disponível em: <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 09 jul. 2015.

e análise como etapas fundamentais. Gradativamente as definições passaram a incluir abordagens cognitivas e comportamentais referindo-se a ICO como um processo contínuo e de aprendizagem, atribuindo importância à criação de significado em relação às informações e ao uso destas nas estratégias de ação.

Quadro 1 - Conceitos e definições de inteligência competitiva

Autor ou Entidade	Conceito/Definição
SCIP	“[...] a ação de definir, coletar, analisar e distribuir informações de forma inteligente sobre produtos, clientes, concorrentes e qualquer outro aspecto do ambiente para apoiar executivos e gestores na tomada de decisões estratégicas de uma organização” (SCIP, tradução nossa). “[...] coleta legal e ética e análise de informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes do negócio, usando bases de dados e informação de fontes abertas, através de investigação ética” (SCIP, tradução nossa).
ABRAIC	“[...] processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] 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” (ABRAIC).
Cubillo (1997)	“[...] conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva” (CUBILLO, 1997, p.261).
Canongia (1998)	“[...] objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico” (CANONGIA, 1998, p.2-3).
Petrini (1998)	“Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão” (PETRINI, 1998, p.14).
Battaglia (1999)	“[...] disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, 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” (BATTAGLIA, 1999, p.204).
Gomes e Braga (2001)	“[...] é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas” (GOMES; BRAGA, 2001, p.28).
Tarapanoff (2001)	“[...] é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico” (TARAPANOFF, 2001, p.45).
Miller (2002)	“[...] incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios [...] concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia” (MILLER, 2002, p.35).
Valentim (2002)	“[...] está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva” (VALENTIM, 2002, p.6).

Valentim (2003)	“[...] processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo” (VALENTIM <i>et al.</i> , 2003, p.2).
Miquelino, Santos e Padovani (2004)	“[...] recurso intelectual, consistindo de construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros e, de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e ativando a sua essência junto ao mercado, através de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca” (MIQUELINO; SANTOS; PADOVANI, 2004, p.50).
Cardoso Júnior (2005)	“[...] representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p.67).
Nadaes e Borges (2005)	“[...] processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações estratégicas, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades, determinará a sua excelência frente ao ambiente de negócios” (NADAES; BORGES, 2005, p.46-47).
Tarapanoff (2006)	“[...] um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo” (TARAPANOFF, 2006, p.26).
Tena Millán e Comai (2006)	“[...] é um processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização” (TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p.16).
Fuld (2007)	“Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento” (FULD, 2007, p.16).
Hoffmann (2011)	“[...] processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo” (HOFFMANN, 2011, p.137).

Fonte: Valentim (2014, p. 49-51)

Sem desconsiderar a importância das atividades de coleta, armazenamento e análise de dados monitorados, evidencia-se que a ICO parte da capacidade de transformação das informações apropriadas pelos sujeitos organizacionais em conhecimentos estratégicos que, quando compartilhadas e apropriadas pelo grupo de gestores coletivamente, podem ser usadas para estabelecer planos de ação e decisão empresarial, visando à obtenção de diferenciais e vantagem competitiva. As informações precisam ser tratadas no contexto da organização, isto é, analisadas e compartilhadas pelo grupo de gestores, para se tornarem relevantes e de maneira concreta transformarem-se em ação.

A inteligência competitiva proporciona vantagens à organização quando o processo de busca, compartilhamento e uso de informações se tornam uma constante, estabelecendo uma dinâmica em relação à rapidez, tempo, resultado e impacto no mercado, bem como se antecipando as ameaças e aproveitando as oportunidades de maneira eficiente.

Monitorar a concorrência em relação às capacidades, vulnerabilidades e intenções faz parte da atividade de busca de informação. Para gerar informação relevante para as áreas de planejamento estratégico, marketing, qualidade e gestão é necessário compartilhar as análises informacionais no contexto do grupo gestor. O resultado pode ser observado quando se desenvolve inovação, se obtém mais qualidade, produtividade e competitividade, uma vez que

são consequências naturais do bom uso da informação que foi monitorada, analisada, compartilhada e, muitas vezes, propicia novos *insights* de criatividade.

3 MODELOS DE ICO

Miller (2002) ressalta que toda organização precisa trabalhar com três fatores para garantir o sucesso da ICO: o fator cultural, o fator estrutural e o fator comportamental, que se complementam e se integram. Esses três fatores são fundamentados nas práticas de gestão da informação e do conhecimento, e podem ser analisados a partir das dimensões cognitivas, emocionais e situacionais relacionadas à concepção de Choo (2006). O fator cultural corresponde aos vínculos e relacionamentos necessários a criação de conhecimento, partindo das necessidades cognitivas e das angústias dos sujeitos organizacionais pela ausência da informação, até a motivação para a busca de informação para “[...] saciar o vazio de conhecimento” (DERVIN, 1992). O fator cultural interfere na definição das necessidades de informação e no comportamento de compartilhamento e uso de informação, que acontece após a apropriação dos dados coletados e analisados pelos gestores. Segundo Choo (2006, p. 114) a estrutura e a cultura da organização ou do grupo de trabalho afetam as atitudes do indivíduo desde a coleta de informação até a escolha de usar ou não a informação nas decisões a serem tomadas.

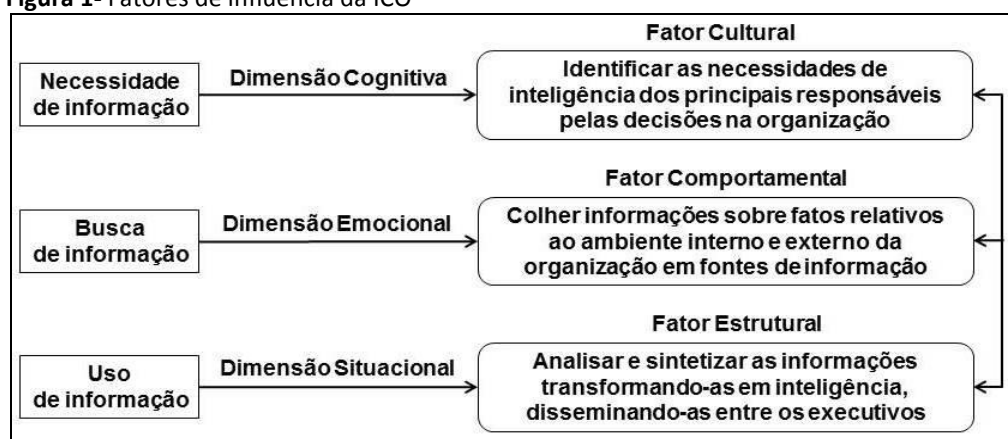
O fator comportamental se refere às práticas de busca da informação, a coleta de dados propriamente dita, em que as reações emocionais influenciam na “[...] compreensão clara da necessidade de informação e é capaz de expressá-la na forma de perguntas ou tópicos que podem guiar a busca” (CHOO, 2006, p. 113). Segundo Kuhlthau (1993) o princípio da incerteza orienta que a busca por informações valiosas só deve ocorrer após a formulação clara do foco, de uma ideia ou de um ponto de vista que oriente a busca. Segundo Choo (2006, p. 91) “[...] a busca de informação é um processo de construção de conhecimento e significado”. Esse fator se relaciona com o hábito de buscar e de usar a informação, além dos mecanismos de recompensa aos funcionários.

O fator estrutural se refere ao ambiente de uso da informação, em que o meio profissional e social da organização influencia o acesso à informação e a interação do grupo para solução de problemas diante da informação recebida. Segundo Taylor (1986) diferentes grupos de pessoas desenvolvem ideias diferentes do que constitui a solução de um problema, influenciando os padrões de informação. Os incentivos à socialização e a interação entre as equipes e níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, são identidades da organização, assim, nenhuma ação ou decisão pode ser repetida integralmente, considerando que a segurança da informação é própria de cada organização.

A Figura 1 enfoca a relação das etapas do processo de ICO e os três fatores propostos por Miller (2002), bem como com a concepção de uso da informação desenvolvida por Choo (2006).

Para Miller (2002, p. 35) o processo de inteligência competitiva pode ser descrito em 4 (quatro) fases que, por sua vez, tem relação direta com o ciclo informacional, por tratar da: 1) definição das necessidades de informação, 2) coleta de informação, 3) análise para obtenção de conclusões e implicações; e 4) disseminação dos resultados entre os responsáveis pelas decisões e *feedback*. Segundo o mesmo autor “[...] os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações quando analisadas, transformam-se em inteligência”.

Figura 1- Fatores de influência da ICO



Fonte: Teixeira (2014) com base nos estudos de Miller (2002) e Choo (2006)

As funções de coleta de dados, compilação de dados, catalogação de dados, análise, condensação e socialização da informação, até a formulação das estratégias competitivas, estão presentes nas etapas de ICO definidas por distintos pesquisadores desta temática (Quadro 1). A dinâmica de transformar os dados coletados junto ao ambiente externo, a partir da compreensão e apropriação por parte dos sujeitos organizacionais, bem como da análise que visa identificar ameaças e oportunidades para desenvolver diferenciais competitivos está presente nas etapas de ICO descritas.

A coleta de dados é a primeira etapa da ICO, somente com a posse dos dados é possível extrair a informação relevante, e é a informação que torna a ICO essencial para o processo decisório, uma vez que pode transformar informação em conhecimento, na perspectiva de gerar inteligência para a implementação de uma ação estratégica que impactará na competitividade organizacional no médio e longo prazo.

Evidencia-se que não há consenso na literatura sobre o número de etapas da ICO, entretanto de modo geral se identificou algumas etapas que são recorrentes, como as de: planejamento, coleta, análise e disseminação. Valentim (2014, p. 55-56) apresenta uma sistematização a partir da visão de distintos autores (Quadro 2), bem como o entendimento quanto às fases/etapas que compõem o processo de ICO.

Quadro 2 - Fases/Etapas do ciclo de inteligência competitiva

Autor(es)	Fases/Etapas da IC
Gomes e Braga (2001) 4 fases	“Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação” (GOMES; BRAGA, 2001, p.85-88).
Herring (2002) 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação” (HERRING, 2002, p.278).
Valentim (2002) 7 fases	“Identificar os ‘nichos’ de inteligência interna e externa à organização; Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de <i>feedback</i> da geração de novos dados,

	informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema” (VALENTIM, 2002, p.9).
Marceau e Swaka (2002) 5 fases	“Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação” (MARCEAU; SWAKA, 2002, p.183).
Miller (2002) 4 fases	“[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (MILLER, 2002, p.37).
Amaral et al. (2004) 6 fases	“Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” (AMARAL et al., 2005, p.73).
Cardoso Júnior (2005) 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p.134).
Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006) 5 fases	“Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que toma decisões” (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p.133, tradução nossa).
Queyras e Quoniam (2006) 6 fases	“Coleta [-] Materiais [e] fontes; Análise [-] Dados de fonte; Entrega [-] Produtos de informação; Aplicação [-] Resultados da inteligência; Avaliação [-] Desempenho do programa; Plano [-] Atividades de inteligência” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.89).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56)

Evidencia-se que as etapas do ciclo informacional são encontradas nas pesquisas desenvolvidas pelos autores supracitados. A partir da análise comparativa e com base nas 4 (quatro) fases de Miller (2002), identifica-se algumas diferenças, como em Gomes e Braga (2001) que incluem a fase de avaliação, as mesmas etapas de Miller, com foco na tomada de decisão. O que Hovis (2002) considerou como “recomendação”, para este autor o diferencial no processo de inteligência competitiva reside no fato de ser ‘acionável’:

Afinal, o que é inteligência? É informação acionável. Em outras palavras, é dar oportunidade aos tomadores de decisão de sua empresa de considerar um conjunto de dados e agir em função dele. Mas você nunca os levará a agir, se não lhes disser o que os dados significam. Porque eles não têm tempo de sentar e refletir sobre esse significado. Quando você começa a oferecer recomendações, começa a exercer impacto (HOVIS, 2002, p. 120).

Outro modelo que vale destacar é o de Queyras e Quoniam (2006) por incluir às etapas de Miller, a apropriação da informação pelo sujeito cognoscente. Essa etapa se aproxima da concepção de Choo (2006) no que tange à construção de conhecimento, ao inserir no processo: identificação das necessidades de informação; de coleta; de organização; e de armazenamento, características tácitas da atribuição de significado da informação, por meio do reagrupamento de informações. Esta etapa é que agrega valor à informação recebida e a torna diferenciada das informações repassadas aos concorrentes.

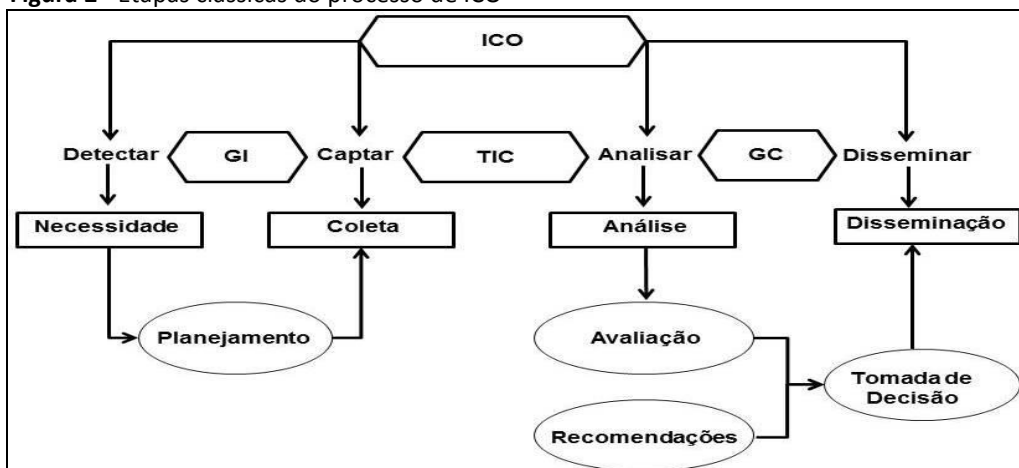
O modelo de Valentim (2002) evidencia as práticas de GI, GC e o uso das TIC como suporte nas etapas de ICO. Para esta autora, a ICO faz parte de um sistema que deve ser retroalimentado de modo contínuo, destacando as atividades de prospecção e monitoramento de informações relevantes, de agregação de valor a informação, de armazenamento utilizando tecnologias de informação e comunicação (TIC) e de disseminação do produto da inteligência que irá retroalimentar o sistema de ICO.

A literatura apresenta de maneira recorrente o entendimento de que a ICO é dependente do uso das TIC, denominada de Sistema de Inteligência Competitiva (SIC). Segundo Arieta, Azkarete e Arangurem (2006) o SIC se utiliza das TIC para detectar, capturar e analisar informações orientadas a tomada de decisão estratégica.

Segundo Miller (2002) os métodos de ICO incluem não apenas os elementos básicos de identificação de fontes de informação, coleta de dados e análise das informações, mas também a aplicação de ferramentas e técnicas como, por exemplo, exercícios de jogos de guerra e de cenários competitivos alternativos para testar as hipóteses; mineração de dados (*data mining*) e de informações em distintos ambientes tecnológicos (*web*, bancos de dados, bases de dados etc.), de modo que possam ser aplicadas análises e outras ferramentas que identifiquem informações relevantes sobre a concorrência e mercado real e potencial.

A análise dos modelos de ICO (Figura 2) evidencia as inter-relações com a gestão da informação (GI), a gestão do conhecimento (GC) e o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) como alicerces fundamentais para a geração de inteligência.

Figura 2 - Etapas clássicas do processo de ICO



Fonte: Teixeira (2014, p. 87)

Os avanços das TIC, as práticas de GI e GC impactam positivamente no contexto organizacional, e a necessidade de busca, compartilhamento e uso de informação são ações cotidianas vivenciadas pelos sujeitos organizacionais que dependem desses elementos [GI, GC e TIC], além disso, são fundamentais para a prospecção e o monitoramento. A habilidade com que a organização coleta, organiza, analisa e implementa mudanças, a partir da produção de informação estratégica que, por sua vez, gera recomendações e, por fim, influência na competitividade organizacional.

Trabalhos mais recentes consideram a etapa de planejamento fundamental para o sucesso de um sistema de ICO. O processo de identificação dos tópicos-chaves de inteligência (KITs) se concentra em descobrir as reais necessidades de informação para a tomada de decisão (HARRING; JAN, 1999). Para tanto, o método 5W2H³ (*What?, Who?, Where?, When? Why? How? How Much?*) tem sido ampliado e adaptado ao levantamento das necessidades de inteligência no modelo KITs.

A preparação do planejamento parte da definição de: quais decisões precisam ser tomadas? Por que precisam ser tomadas? Quando precisam ser tomadas? Quem vai tomar as decisões? Nessa perspectiva, enfoca-se sobre qual é o problema que deve ser amenizado ou solucionado. A exploração sistemática de fontes de informação precisa ser planejada, para se

³ Tradução do método 5W2H: O quê? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto?

constituir em um diferencial significativo e que impacte nas decisões, com base nas análises de situações em que a organização foi surpreendida e suas principais preocupações.

A flexibilidade deve estar presente em todo o planejamento, as informações e as circunstâncias desafiadoras inevitavelmente vão exigir alterações na abordagem do plano, e é essencial que a geração de inteligência organizacional seja flexível à medida que haja mudanças no ambiente e nas informações. A análise deve acontecer em uma abordagem estruturada para processar a informação selecionada, de acordo com as condições estruturais e dimensões situacionais (CENTER..., 2001).

3.1 Processo ICO

O processo de ICO é compreendido como um elemento de aprendizagem, uma vez que, as informações precisam ser analisadas e os conhecimentos precisam ser apropriados pelos sujeitos organizacionais, de modo que possam fazer inferências em relação à realidade vivenciada pela organização. A ICO é um processo contínuo que, após a apropriação das informações relevantes e da internalização dos conhecimentos pelo grupo, se estabelece uma dinâmica de perceber, captar, adequar, criar, inovar e agir de maneira estratégica.

A ICO contribui para a obtenção de competitividade por ser um processo contínuo, cuja base reside nos comportamentos e práticas em buscar, compartilhar e usar as informações e as TIC como aprendizagem consistente e sistêmica, alicerçando a crença de que é possível avaliar as perspectivas futuras para inovar, aprender e agir de modo inteligente, mesmo que haja risco quanto à decisão tomada.

Consideram-se como etapas essenciais ao Processo de ICO:

- 1) **Estudo dos sujeitos organizacionais** - identificar as práticas de busca de informações dos gestores responsáveis pelas principais decisões, bem como suas necessidades de informação. Nesta fase justifica-se o estudo da gestão do conhecimento organizacional, que é imprescindível para a definição das necessidades de busca de informação, uma vez que influencia o sujeito organizacional, por meio das dimensões cognitivas, situacionais e emocionais.
- 2) **Processo de coleta de dados** - investigar como ocorre a busca e o compartilhamento das informações e quais são as fontes, métodos e técnicas utilizadas. A gestão da informação, por meio das atividades de prospecção e monitoramento e do ciclo informacional, incluindo as etapas de coleta, filtragem, análise e disseminação é imprescindível no ambiente organizacional, bem como ao tratar das informações formais e informais que circulam nos fluxos internos e externos como recurso para a ICO.
- 3) **Análise da informação** – averiguar o modo como os sujeitos organizacionais transformam informação em inteligência, bem como o uso de recursos e sistemas tecnológicos de informação e comunicação para garantir a dinamicidade do processo, de modo a auxiliar a validação do volume de informação selecionado, gerando relatórios quantitativos e/ou qualitativos que orientem a análise e a agregação de valor para a tomada de decisão dos gestores. O uso das informações coletadas, compartilhadas e analisadas resulta do grau de customização e 'criação de significado' próprio, ou seja, é dependente de como as informações são adaptadas ao contexto da organização.
- 4) **Disseminação da 'inteligência'** – observar como os gestores responsáveis pelas decisões e pelo planejamento a realizam, bem como os fluxos de informação e os canais de comunicação internos são usados para garantir o acesso, o compartilhamento e o consenso. O uso das informações com valor agregado (considerações/reflexões) pode gerar diferenciais e vantagens competitivas, gerando inovação e estratégias de ação de médio e longo prazo.

4 CONSIDERAÇÕES

Após a análise dos conceitos e das etapas fundamentais do processo de ICO, sugere-se quatro abordagens essenciais para a efetividade de um modelo de ICO:

- 1) **Engajamento do nível estratégico:** uma vez que um programa de ICO surge diante de distintas necessidades do negócio, isto é, decorrente de ativos de baixo desempenho. Auditorias periódicas podem ajudar os sujeitos organizacionais a reconhecerem se existe a necessidade de monitorar sistematicamente o ambiente externo e organizacional.
- 2) **Plano de ação:** para ser formulado necessita de uma equipe treinada, com alocação de pessoal com competência em informação para gerar inteligência estratégica e tática, bem como o uso de TIC permitindo interação com outras organizações, clientes, fornecedores e parceiros; fluxos de informação internos que propiciem a circulação de informações em vários níveis da organização, de tal forma que a informação possa ser utilizada para resolver um problema ou definir uma ação estratégica. Os funcionários podem ser capacitados para identificar informações relevantes à equipe de ICO.
- 3) **Conhecimento dos concorrentes:** utilização de sistemas de informação para investigar cenários futuros, concorrência real e potencial, oferecendo indicadores de alerta, que preveja o surgimento de novos entrantes e novas ameaças. As iniciativas da concorrência afetam preços, participação no mercado e lucro, portanto, monitorá-las é um dos grandes desafios da ICO.
- 4) **Abertura para aprendizagem:** o programa de ICO é sustentado pela disseminação dos resultados, após a coleta, análise e interpretação das informações e *feedback* dos resultados obtidos pelas equipes de trabalho. Os resultados se tornam úteis à medida que são usados como parâmetros para a tomada de decisão, tanto no nível estratégico e tático, quanto operacional. É um processo de construção em busca de aperfeiçoamento contínuo.

REFERÊNCIAS

ARIETA, A.; AZKARETE, J. A.; ARANGUREM, N. Sistemas IDEKO para toma de decisiones estratégicas de un grupo empresarial de máquina-herramienta. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica**. Barcelona: EMECOM, 2006. p.145-160

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007. 111p.

BUCKLAND, M. Information as think. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 45, n. 5, p.351-360, Jun. 1991.

CANONGIA, C. et al. Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica - SIE. **Datagramazero: Revista de Ciência de Informação**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun. 2001. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun04/F_I_aut.htm. Acesso em: 14 jan. 2012.

CENTER for Innovations Development (CID). **What is competitive intelligence?** 2001. Disponível em: <http://www.cid.kiev.ua/pages/eng/CI/>. Acesso em: 11 set. 2013.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para**

criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006. 426p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 185p.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva: como se manter a frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

HARRING, H.; JAN, P. **KITs - Key intelligence topics**: A process to identify and define intelligence needs. 1999. Disponível em: https://www.wlu.ca/documents/22437/04_Herring_KITs_A_Process_to_Identify.pdf. Acesso em: 12 set. 2013.

HOVIS, J. H. IC na Avnet: impacto nos resultados. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Orgs.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KROGH, G. v.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

KUHLTHAU, C. C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**, v. 49, n. 4, 1993.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**: Building and sustaining the sources of innovation. Watertown: Harvard Business School Press, 1995.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MILLER, J. P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MILLER, J. P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.31-44

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

PRESCOTT, J. E. Inteligência competitiva: lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência**,

- informação e conhecimento.** Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.73-98.
- TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.
- TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p.
- TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 19-36.
- TAYLOR, R. S. **Value-added processes in information systems.** Michigan: Ablex, 1986. 257p.
- VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.
- VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.13-22.
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002 .
- VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência organizacional. VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p.9-24.
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões.** Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 47-67.

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2015
