

IESF Business School

MBA – MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Estratégia nos Sistemas de Informação Inteligência Competitiva

Alunos

Ângelo Baptista

José Elisiário Coelho

Marco Martins

Pedro Fernandes

Mónica Maia

Docente

Prof. Doutor Henrique Diz

Vila Nova de Gaia, Junho de 2014

Where is the life we have lost in living?

Where is the wisdom we have lost in knowledge?

Where is the knowledge we have lost in information?

(T. S. Elliot)

Índice

1. Introdução	1
PARTE I - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	2
2. O ambiente geral e o seu valor estratégico	2
3. Inteligência Competitiva	4
3.1 Definição	5
3.1.1 Inteligência Competitiva e gestão do conhecimento	8
3.2 O ciclo da Inteligência Competitiva	9
3.2.1 Modelo adotado	17
4. A implementação de Sistemas de Inteligência Competitiva	19
4.1 Pressupostos para a implementação	20
4.2 Modelos de organização em redes de inteligência	26
4.3 Os atores da SIC e suas funções	28
5. A Inteligência Competitiva em Portugal	29
PARTE II – CASO PRÁTICO: PROPOSTA DE RESOLUÇÃO	30
6. Ancestra Comunicação, S.A.	30
6.1 Identificação da empresa	30
6.2 Objetivos e Missão	31
6.3 Projeto Dgree	31
6.4 A Inteligência Competitiva na Ancestra Comunicação, S.A.	32
7. Proposta de implementação de um SIC para o Projeto Dgree	33
8. Conclusão	47
9. Referências bibliográficas	49
10. Anexos	52

Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1. O que é e o que não é a Inteligência Competitiva.....	6
Quadro 2. Ciclo da Inteligência Competitiva, segundo diferentes autores.....	10
Quadro 3. O ciclo da <i>Intelligence</i>	18
Quadro 4. Cinco fases para uma cultura de <i>Intelligence</i>	21
Quadro 5. <i>Inputs</i> estratégicos da <i>Intelligence</i>	24
Quadro 6. Sistemas de IC: resumo das componentes-chave.....	25
Quadro 7. Quatro lições para a implementação de um sistema de IC.....	26
Quadro 8. Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva para o Dgree.....	36
Quadro 9. Matriz de identificação das informações necessárias.....	40
Quadro 10. Matriz de classificação das fontes de informação.....	41
Quadro 11. Matriz de tratamento e avaliação das informações.....	41
Figura 1. Necessidade geral de informação ambiental da empresa.....	3
Figura 2. Correspondência entre Gestão do Conhecimento e IC.....	9
Figura 3. Ciclo de Informação.....	14
Figura 4. Fluxograma de Porter.....	16
Figura 5. Elementos críticos para uma efetiva operação de <i>Intelligence</i>	20
Figura 6. Análise competitiva e as dimensões da inteligência competitiva.....	22
Figura 7. Sistema de Inteligência Competitiva e Planeamento Estratégico.....	23
Figura 8. Modelo de organização do sistema de inteligência em redes.....	28
Figura 9. Distribuição numérica das organizações de acordo com a qualidade de alguns processos organizacionais. Gráfico representativo das respostas ao item 25: Como Classifica a qualidade destes processos na organização?.....	29
Figura 10. Fluxograma geral da implementação de um SIC.....	34
Figura 11. Organograma das áreas funcionais envolvidas no Dgree.....	37

1. Introdução

A evolução tecnológica e do modelo económico global desencadeiam rápidas mudanças que desafiam, cada vez mais, as empresas na sua capacidade de resposta às exigências do ambiente externo. Na integração e monitorização do ambiente operacional e geral, a agilidade e flexibilidade organizacional tornam-se requisitos indispensáveis. A Inteligência Competitiva, definida pela *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) como um “programa sistemático e ético para reunir, analisar e administrar informações externas que podem afetar planos, decisões e operações de uma empresa”, tem sido adotada por diversas empresas, para enfrentar as novas exigências de um mercado globalizado e de forte concorrência.

Surgiu como disciplina estratégica nas décadas de 70/80, tendo-se intensificado na década de 90 e alcançado a maturidade no início deste século (Martinet & Marti, 1995). Atualmente, tem assistido a um crescimento global e em todos os tipos de negócio, estando a tornar-se numa prática mundial (Miller, 2001) e numa ferramenta estratégica de suporte à decisão (Johnson, 2005).

Com a perspetiva de maximizar as hipóteses de sobrevivência e sucesso, também a médio e longo prazo, as empresas precisam de saber quais os fatores a ter em consideração para, a partir daí, poderem delinear e executar estratégias competitivas. Neste contexto, a Inteligência Competitiva surge como uma estratégia que auxilia na sistematização de dados, análises e informações acerca dos concorrentes e das competências necessárias para explorar estes recursos de informação, identificando oportunidades, ameaças e respetivos pontos fortes e fracos.

Em Portugal, esta disciplina tem ainda pouca visibilidade, sendo que a clarificação deste conceito estratégico e da importância do conhecimento dos ambientes interno e externo é fundamental para despertar o interesse das organizações em utilizar os seus contributos no seu próprio desenvolvimento sustentável.

O presente trabalho pretende desenvolver o tema da Inteligência Competitiva, explorando esta abordagem, indicando meios para um melhor aproveitamento das informações pelas empresas e descrevendo a sua importância, utilidade, aplicação prática e fatores de sucesso. Para responder a esses objetivos, dividiu-se o trabalho em duas partes. A Parte I contém a revisão bibliográfica sobre o tema, começando por fundamentar a importância desta estratégia e, depois, apresentar a sua definição, a diferenciação de outros conceitos e a sua caracterização, através da descrição dos seus conteúdos e características. Num outro ponto, exploram-se os Sistemas de Inteligência Competitiva, descrevendo os seus requisitos, organização, intervenientes e orientações para a implementação. Por último, é feito um levantamento do estado da

arte em Portugal. A Parte II constitui o caso prático deste trabalho e incide sobre a aplicação dos conhecimentos teóricos previamente adquiridos na implementação de um sistema de inteligência competitiva num projeto da Ancestra Comunicação, S.A. Assim, num primeiro momento, é feita a caracterização da empresa através da descrição da sua composição, organização, área de atuação, missão e objetivos, enfocando o Projeto Dgree, que é o alvo de estudo. Num segundo momento, realiza-se uma proposta de implementação de um sistema, definindo-se os passos de desenvolvimento de um projeto de Inteligência Competitiva.

A metodologia adotada foi a descritiva, utilizando-se a observação, o registo, a análise e a descrição e explicação das variáveis relacionadas com tema. A elaboração deste projeto considerou a análise estratégica da empresa e do setor onde atua.

PARTE I - Revisão Bibliográfica

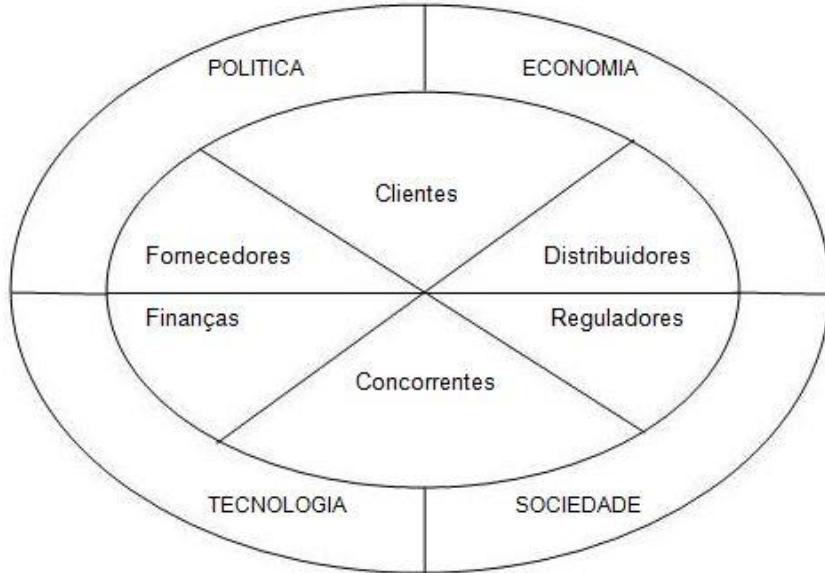
2. O ambiente geral e o seu valor estratégico

Para competir globalmente, a estratégia da empresa assenta na capacidade para captar as necessidades do mercado e, rapidamente, desenvolver um serviço ou produto que responda a essas mesmas necessidades. Porque as empresas estão inseridas num ambiente cada vez mais competitivo e turbulento, a sua sobrevivência assiste a um clima de incertezas e ameaças. As empresas terão, então, de desenvolver um conhecimento completo do seu ambiente externo para se prevenirem das ameaças e avistarem novas oportunidades de mercado.

Drucker (1998) constatou que as empresas não terão outra escolha exceto rastrear todas as atividades na informação. Um exemplo de eficácia na utilização de um processo de monitorização ambiental são as empresas japonesas. O Japão é um excelente exemplo de milagre económico, muito devido à forma como utiliza a informação. A *Mitsubishi Corporation*, nomeadamente, utiliza a informação como um dos seus principais elementos estratégicos, dispondo de dois andares em Nova Iorque onde uma equipa se dedica à análise de informação. Da pesquisa a centenas de revistas técnicas e económicas, catálogos e prospectos de concorrentes internacionais, anúncios nos *media*, participação em congressos e conferências e, inclusive, análise de boatos, resultam sínteses que são posteriormente enviadas para a sede da empresa, no Japão. Também neste país existem mais de 400 empresas que se dedicam em total exclusividade ao processo de IC, tendo cerca de 180 escritórios espalhados pelo mundo e sendo responsáveis pelo envio de mais de 100 mil

mensagens diárias para o Japão (Cornella, 1994). O mesmo autor acrescenta, ainda, que o estranho é muitas vezes a quantidade de recursos utilizados por essas empresas para captar, sistematizar e difundir a informação. Poderemos perceber, a partir daqui, que muitas são as dimensões que devem ser observadas pelas empresas para uma monitorização do ambiente eficaz. O modelo seguinte exemplifica essa ideia:

Figura 1. Necessidade geral de informação ambiental da empresa



Fonte: Cornella, 1994.

De acordo com o modelo, as empresas necessitam de informações bem distintas – relativas ao ambiente da tarefa (mais próximo, particular e imediato a cada organização) e relativas ao ambiente geral (genérico e comum a todas as organizações). O ambiente da tarefa diz respeito às informações acerca de elementos com os quais a empresa mantém contactos diários, contemplando os clientes, fornecedores, distribuidores, financiadores, reguladores e concorrentes. O ambiente geral contempla as informações acerca do ambiente mais amplo, de forma a identificar as mudanças e tendências que exigem uma adaptação das estratégias da empresa, e que abarcam o clima político, económico, as inovações tecnológicas e as tendências sociais.

Uma vez que todas estas variáveis influenciam diretamente a empresa, deverão ser consideradas quando se elaboram as estratégias empresariais. A gestão estratégica de uma organização envolve, como fonte primordial, informação atualizada (Lesca, 1986; Jakobiak, 1992; Dou, 1995). Uma gestão eficaz da informação é feita através de um sistema interativo, muitas vezes automatizado, que permite aceder e/ou modificar constantemente informação considerada vital ou estratégica para a empresa.

Embora num ambiente turbulento como o atual, a administração estratégica seja uma tarefa complexa, deve estar presente nos objetivos das empresas que pretendam ter as suas ações futuras previstas de forma organizada. Ao formular estratégias eficazes, a empresa cria condições para agir sobre as diferentes variáveis que afetam a organização e sobre fatores externos, assegurando uma melhor performance no mercado.

Com frequência, a informação estratégica essencial está localizada em um a dois níveis de afastamento do segmento de atuação da empresa, podendo ter influência direta sobre ela (McGee & Prusak, 1985). Denominados por Ansoff (1993) de sinais fracos, essas informações não são muitas vezes evidentes. Assim, os responsáveis pela elaboração das estratégias empresariais devem estar com os ouvidos “colados ao chão” às primeiras evidências de ameaças e oportunidades, passíveis de influenciar o desempenho da empresa.

Além de terem disponíveis todas estas informações, as empresas precisam de desenvolver um processo de sistematização e difusão eficiente, mantendo o seu próprio banco de dados de forma a fornecer informações rápidas e seguras a todos os níveis da organização. Dessa forma, reduzem as incertezas e riscos de insucesso nas tomadas de decisão e ganham agilidade sobre a concorrência. Todo este trabalho de tratamento de informação é realizado por um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), explorado no decurso do presente trabalho.

3. Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) tem assistido a uma onda de interesse nos últimos anos, em parte alimentada por uma crescente disponibilidade de informação (a tão divulgada explosão da informação), mas também por um aumento que se reflete na proliferação de bancos de dados comerciais em todo o mundo. Além disso, e fazendo uma análise em termos puramente competitivos, as transformações que se vêm sentindo ao longo dos anos, relacionadas com o crescimento e unificação de alguns países (e.g., unificação da Europa, crescimento das empresas japonesas), fazem com que as empresas que queiram competir mais fortemente nos mercados tenham de operar no limite dos seus conhecimentos e capacidades. Dada esta mudança de cenário, a IC tem-se tornado numa atividade de crescente importância.

Independentemente da necessidade de conhecimento ser acerca de uma indústria, um mercado, um produto ou um concorrente, uma informação global confiável é fundamental para o sucesso das organizações. A utilização dos atuais

recursos de informação e de um programa de IC que reflita as necessidades da empresa minimiza as surpresas, capacitando-a para se compreender a si mesmo e aos mercados de uma forma mais completa do que nunca.

3.1 Definição

Existem várias definições para a IC, desde variações na abrangência do conceito até a perspetivas mais filosóficas do mesmo. O presente trabalho sustenta-se nas definições mais pragmáticas ligadas ao contexto empresarial. Nesse sentido, a IC pode ser definida como a habilidade e capacidade de usar o conhecimento na busca de uma posição competitiva. Segundo Gomes *et al.* (1993, *cit in* Lagares, 2007), a *Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado como identificação, recolha, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando o seu uso no processo decisório.*

A SCIP acrescenta, ainda, que a *IC é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior – e indiscutivelmente ético – entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente, é a recolha e análise legais de informações quanto às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso de bancos de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas.* Segundo esta organização, a IC pode ser conduzida para empresas de todas as dimensões, permitindo que os executivos acedam a alertas antecipados acerca de mudanças no cenário competitivo, permitindo-lhes tomar decisões fundamentadas sobre diversas questões, desde o marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e táticas de investimento, até estratégias de negócios a longo prazo. Assim, para ser eficaz, a IC deve ser um processo contínuo, envolvendo *análises que não evitam conclusões não desejadas e a disseminação controlada de inteligência acionável para os tomadores de decisão.* De acordo com Johnson (n.d.), a IC é a *monitorização deliberada e bem coordenada do(s) competidor(es), onde quer que esteja(m) ou quem quer que seja(m), num mercado específico.*

Uma das maneiras mais eficazes de definir a IC é através da diferenciação de outros conceitos, com os quais é muitas vezes confundida (ver Quadro 1).

Apesar de não haver uma definição única exata, a essência do conceito assenta, em todos os casos, na vantagem competitiva adquirida através da seleção, recolha, interpretação e distribuição da informação. Os objetivos mais comuns da IC enquadram-se nos seguintes grupos: detetar ameaças competitivas; eliminar ou diminuir surpresas; melhorar a vantagem competitiva através da diminuição do tempo de reação, e; encontrar novas oportunidades.

Quadro 1. O que é e o que não é a Inteligência Competitiva

O que é a IC	O que não é a IC
1. Informação que foi analisada ao ponto de permitir uma tomada de decisão.	Espionagem. A espionagem implica atividades ilegais ou não éticas. As corporações não pretendem processos em tribunal ou perturbar os acionistas.
2. Ferramenta para alertar antecipadamente os executivos sobre ameaças e oportunidades.	Bola de cristal. Não existe uma verdadeira ferramenta de previsão. A IC fornece às empresas uma boa aproximação à realidade, a curto e longo prazo. Não prediz o futuro...
3. Um meio para se alcançarem avaliações razoáveis. A IC oferece aproximações e melhores visões do mercado e da competição. Não se espera um detalhe total, mas a melhor avaliação no momento.	Procura em bancos de dados. As bases de dados apenas oferecem isso mesmo – dados. Apesar de ferramentas notáveis, não manipulam nem analisam dados. Também não substituem as pessoas, que necessitam de tomar decisões através da análise de dados e da aplicação do senso comum, experiência, ferramentas analíticas e intuição.
4. Disponível em muitos “sabores”. A IC pode significar muita coisa para muitas pessoas, dependendo da área de atuação.	Caça à Internet ou rumores. A Internet é primariamente um veículo de comunicação, não um fornecedor de informação. Podem encontrar-se dicas de estratégia competitiva, mas também se vão descobrir rumores disfarçados de factos ou especulação vestida como realidade. É necessária cautela na forma como se usa a rede. O seu alcance é grande, mas é preciso filtrar, classificar e ser seletivo sobre o seu conteúdo.
5. Um meio para as empresas aumentarem os seus lucros.	Papel. O papel é a morte da boa informação. a discussão frente-a-frente ou um telefonema rápido são preferíveis à entrega de papel. Deve haver uma maneira de transmitir a informação competitiva. Infelizmente, muitos executivos pensam que o fazem gastando horas incontáveis com slides, tabelas, gráficos e relatórios. Na verdade, apenas atrasaram a entrega da informação crítica. No processo, provavelmente ocultaram a informação devido à sobre análise. Lembre-se, o papel não pode defender um ponto de vista – você pode.
6. Um modo de vida, um processo. Se uma empresa usa a IC corretamente, esta torna-se um modo de vida para todos na corporação – não apenas para os membros do marketing ou planeamento estratégico. É um processo através do qual a informação crítica está disponível para quem precise. Este processo pode ser auxiliado pela computorização, mas o seu sucesso depende das pessoas e da habilidade para a usarem.	Um trabalho para uma pessoa. O CEO pode indicar uma pessoa para supervisionar o processo da IC, mas uma pessoa não pode fazer tudo sozinha. Na melhor das hipóteses, o coordenador mantém a direção informada e assegura que outros na empresa sejam treinados de forma a aplicar esta ferramenta nas suas áreas.
7. Faz parte de todas as empresas de primeira classe.	Uma invenção do séc. XX. A IC existe há tanto tempo quanto os negócios. Pode ter sido aplicada sobre outro nome, ou até nenhum nome, mas esteve sempre presente.
8. Dirigida da sala do CEO. Os melhores esforços de informação recebem as diretrizes e o ímpeto do CEO. Ele pode não ser o responsável por fazer correr o programa, mas dedica-lhe orçamento, pessoal e, mais	Software. O software por si só não produz informação. O mercado da IC é renhido, e inúmeras casas de software estão a produzir produtos para o mercado. Muitos outros estão a reposicionar software existente - em particular, o armazenamento e pacotes de prospecção de dados - para uso em informação. O software tornou-se numa arma importante na IC, mas

importante, promove o seu uso.	este não faz uma verdadeira análise. Ele recolhe contrasta e compara. A verdadeira análise é um processo de pessoas que analisam e dão sentido à informação.
9. Ver para fora de si mesmo. As empresas de sucesso ganham a capacidade de ver para fora delas.	Histórias de noticiários. Os jornais e a televisão são muito vastos e não apresentam a informação atempadamente, para diretores preocupados com competidores específicos e assuntos competitivos. Se um diretor sabe de informação por estes meios, há chances de outros na indústria já terem sabido disso por outros canais. Embora os <i>media</i> possam gerar fontes interessantes para o analista da IC, nem sempre são as mais oportunas ou específicas o suficiente para a tomada de decisões críticas de negócios.
De curto e longo prazo. Uma empresa pode usar a IC para decisões imediatas (e.g., preço de um produto, colocação de publicidade). Ao mesmo tempo, pode usar esses dados para decidir acerca do desenvolvimento do produto e do seu posicionamento no mercado a longo prazo.	Folha de cálculo. “Se não é um número, não é informação”. Este é um pensamento recorrente entre diretores. “Se não podes multiplicar, então não é válido”. A informação vem em várias formas, e a folha de cálculo ou um resultado quantificável é apenas uma delas. O pensamento de gestão, a estratégia de marketing e a capacidade de inovar são apenas três entre uma série de questões que dependem de uma vasta gama de informação subjetiva, não-numérica.

Fonte: Fuld, n.d.

A IC tem um alcance tão amplo que pode usar informações relacionadas com quase qualquer atividade ou produto, sobre tendências e questões recentes da indústria (e.g., as empresas de embalagens acompanham as mudanças nas regulamentações ambientais constantemente) ou sobre tendências geopolíticas. A IC pode ser conduzida por algo aparentemente tão simples como, por exemplo, a necessidade de um perfil biográfico de um executivo recém-nomeado, ou por algo tão importante como a notícia de que um concorrente da indústria do aço está a fazer grandes investimentos em P & D em cerâmica e eletrônica ou pela suspeita de que um futuro concorrente numa indústria relacionada em breve ameaçará a empresa por meio do uso de novas tecnologias.

De acordo com Metayer (1999), alguns executivos associam, ainda, o processo de IC exclusivamente às funções de marketing e de *research*, por atender especificamente às suas necessidades latentes ao longo dos anos. No entanto, o conceito é mais amplo, exigindo um comprometimento coletivo de toda a organização e estando muito ligado ao conceito de gestão de risco. Para o autor, a diferença fundamental da IC face às tradicionais funções de marketing e *research* é à sua forte ênfase analítica. O objetivo, mais do que procurar a informação apropriada, é decidir o que fazer com ela. Tem também uma forte ênfase nas fontes humanas de informação, pelo estabelecimento de redes de especialistas que auxiliem a identificação de informações cruciais. Esta ideia é também reforçada por Sawka (1996), que defende a

necessidade de fontes secundárias mas, sobretudo, de uma rede de especialistas – fontes primárias.

Nem todas as empresas, independentemente da sua grandeza ou poder, entendem corretamente a natureza do seu próprio negócio ou da sua base de clientes, levando a que possam agir em desfavor do seu melhor interesse. A IC é uma forte ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão, calculando riscos e definindo orientações (Gilad, 2000). Mas, para tal, as empresas necessitam de ter essa compreensão de negócio, de forma a utilizar corretamente a IC para uma percepção mais eficaz das ameaças e das ferramentas disponíveis para obter a informação necessária logo que essas ameaças sejam percebidas.

3.1.1 Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

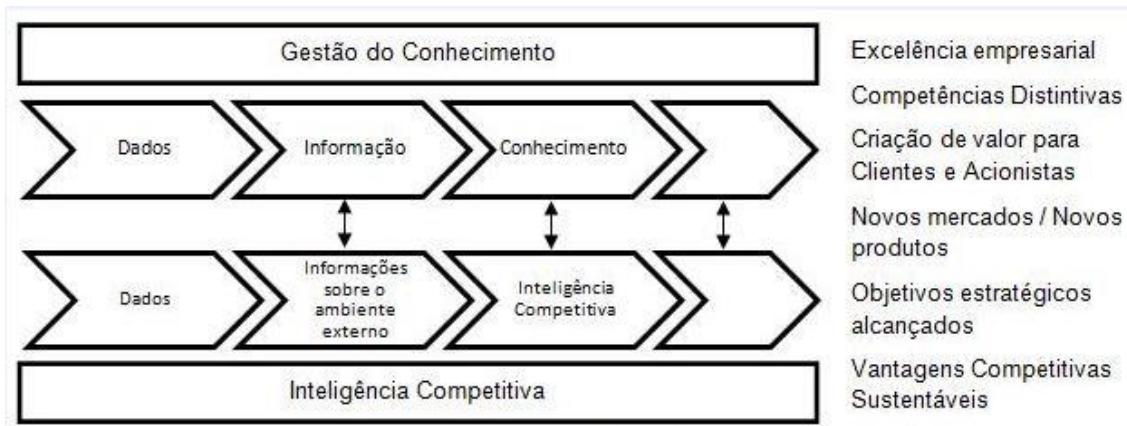
Os avanços da infraestrutura da tecnologia de informação e da gestão do conhecimento como função empresarial têm beneficiado o desenvolvimento da IC (Prescott & Miller, 2002). O conhecimento necessita, em primeiro lugar, de ser gerado e analisado para, depois, poder ser comunicado e aplicado. Esta afirmação é válida tanto para os dados gerados internamente (gestão do conhecimento), como para a informação (*intelligence*) obtida através de fontes externas à empresa (*competitive intelligence*). Apesar de estes dois conceitos serem diferentes, são muitas vezes confundidos.

O conhecimento organizacional que resulta do processo de IC refere-se ao ambiente externo (macro e micro) e às suas questões, sendo aplicado em processos-chave de decisão, nos níveis estratégico e tático, e tendo em vista a consecução dos objetivos da organização e a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Gilad, 2000; Tyson, 1998; Kahaner, 1996; Fuld, 1995; e Herring, 1997). Herring (1997) define Sistema de Inteligência Competitiva como o processo organizacional de recolha e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo, que por sua vez é disseminada como inteligência aos usuários para o apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

A gestão do conhecimento é um conceito mais abrangente, que contempla todo o conhecimento organizacional e dos indivíduos, com vista ao apoio dos processos de produção/operação, inovação e de gestão dos mesmos. É então definida como um processo sistemático, articulado e intencional, assente na identificação, criação, partilha e aplicação do conhecimento organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização (Wiig, 1999; Beckman & Liebowitz, 1998).

No entanto, ambos os conceitos encaram o conhecimento como um ativo estratégico, defendendo a necessidade de o gerir de forma a criar, manter ou reforçar uma vantagem competitiva (Jorge, 2009). A Figura 2 mostra, de forma esquemática, a correspondência entre estes dois conceitos, tendo como referência a cadeia de valor da informação no contexto das organizações.

Figura 2. Correspondência entre Gestão do Conhecimento e IC



Fonte: Stollenwerk, 1999.

De fato, os projetos bem-sucedidos de Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) têm adotado os princípios e modelos de Gestão do Conhecimento, devido à necessidade de integrar processos paralelos e distintos para captar e analisar os dados e informações sobre o ambiente externo. Esses processos associam-se à tipologia de fontes de informação que alimentam o Ciclo de Inteligência (informações formais e informais acerca dos concorrentes, clientes, fornecedores, novas tecnologias, legislação, etc.).

3.2 O ciclo da Inteligência Competitiva

De acordo com Taborda & Ferreira (2002), os dados organizados geram informação que, quando analisada, se transforma em conhecimento. Por sua vez, este conhecimento que é utilizado no processo de tomada de decisão representa o produto final da metodologia da IC. Com base neste modelo, o processo da IC divide-se em diferentes fases, que interagem de forma cíclica e contínua, constituindo o ciclo da Inteligência Competitiva. O Quadro 2 resume os contributos de diferentes autores em torno da sua divisão e conteúdo.

Quadro 2. Ciclo da Inteligência Competitiva, segundo diferentes autores

Autor	Fases
Vibert (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <u>Desenho/Setup</u>: Fase crítica, envolvendo o estabelecimento dos requisitos; <u>Recolha de informação</u>: Estabelecimento da metodologia de recolha e arquivo da informação-chave, efetuada de forma ética e legal; <u>Análise</u>: O real valor da CI reside na análise estratégica das variáveis-chave definidas, transformando informação dispersa em conhecimento estratégico, <i>benchmarking</i>, reengenharia de produto/serviço, posicionamento estratégico, etc.; <u>Disseminação</u>: Feita à medida e apresentada tendo por base os requisitos individuais do decisor; <u>Feedback/Reset do sistema</u>: Constante monitoramento de métodos e ferramentas (tecnologia) e <i>feedback</i> dos decisores e <i>staff</i> (utilizadores).
Miller (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <u>Rumo & Planeamento</u>: Identificação dos responsáveis pelo processo de decisão e suas necessidades; <u>Recolha</u>: Efetuada de forma ética e legal, envolve a necessidade de tecnologia e recursos, para que seja célere. Implica elevada persistência, devido às dificuldades inerentes, e conhecimentos sobre metodologia científica, pensamento estratégico e aprendizagem independente; <u>Análise</u>: Envolve a interpretação dos dados e compilação das ações recomendadas, representando o seu maior desafio; <u>Disseminação</u>: Apresentação das descobertas aos decisores. Implica a necessidade de habilidades de pesquisa e criatividade no modo de apresentar, bem como sugestões e recomendações. É fundamental conhecer a maneira preferida de cada elemento quanto à apresentação da <i>intelligence</i>; <u>Feedback</u>: Tendo em linha de conta a resposta dos decisores e as suas necessidades de <i>intelligence</i> futura.
Kahaner (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <u>Rumo e Planeamento</u>: Início do processo com a definição e lançamento das ações de <i>intelligence</i>. É fundamental perceber as necessidades do utilizador, pois daí resultará o sucesso do processo. O horizonte temporal também é importante, pois irá determinar a alocação de recursos e a tipologia da recolha a utilizar; <u>Recolha de dados</u>: Recolha da informação de forma a poder ser transformada em <i>intelligence</i>; <u>Análise</u>: Elemento chave do processo, transformando informação dispersa e desligada em <i>intelligence</i>. Representa a parte final da pirâmide onde se verifica o valor acrescentado; <u>Disseminação</u>: A análise sugere possíveis ações a tomar e a sua distribuição aos utilizadores.
Sammon (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <u>Missão e objetivo</u>: Reflete o uso previsto ou o fim para o qual é concebido o sistema de IC; <u>Planeamento da recolha</u>: Inventariação das necessidades específicas, ordenação e procura do número de informações críticas denominadas pelo autor por “elementos essenciais da informação”; <u>Recolha de informações</u>: Conjunto de informações necessária à organização; <u>Processamento e análise das informações</u>: Atividades de interpretação e análise e filtragem dos dados recolhidos. Pode ser executada de forma mais simples e manual (e.g., relatórios, arquivos em papel) ou mais sofisticada (e.g., software estatístico, análise léxica). Fase de extrema relevância para o sucesso ou fracasso de um sistema de IC; <u>Disseminação e uso</u>: Processo pelo qual o esforço de aquisição, processamento e interpretação da informação externa é disseminado por toda a organização.

Fonte: Adaptado de Jorge, 2009.

Independentemente das diferenças nos nomes das etapas e limites dos seus conteúdos apresenta-se, de seguida, uma clarificação do que importa considerar em todos os momentos:

- Planeamento/Objetivo:

Através de uma pesquisa, Prescott e Miller (2002) descobriram que os programas de *intelligence* nos EUA operam segundo três tipos de missões: 1) missões informativas, projetadas para fornecer uma compreensão geral acerca da indústria e seus competidores; 2) missões ofensivas, que tentam identificar as áreas de vulnerabilidade dos competidores e/ou determinar o impacto que determinadas ações estratégicas teriam nos concorrentes, e; 3) missões defensivas, que tentam identificar os potenciais movimentos de um concorrente, passíveis de colocar em risco a posição da empresa no mercado. Os mesmos autores acrescentam, ainda, que a maioria dos programas opera, em parte, dentro de um foco abrangente (atendendo à indústria como um todo) e, noutra parte, dentro de um foco restrito (projetos específicos). O foco existe em informações para uso em problemas, quer sejam de natureza estratégica ou tática.

- Recolha de dados/informação:

De acordo com a SCIP (*cit in* Taborda, 2002), segundo evidência empírica as fontes primárias contribuem em 90% para o valor final da análise. As fontes secundárias são utilizadas, sobretudo, como enquadramento ou reforço das fontes primárias. A sua exclusividade, e possível vantagem competitiva associada, juntamente com a sua importância no levantamento de pistas para a recolha em fontes secundárias, leva a que os executivos valorizem as fontes primárias (Miller, 2001).

Jain (1984) demonstrou que existe uma direção evolutiva no propósito de recolha de informação, passando pelas seguintes etapas: i) modo primitivo, onde não existe um propósito especial ou esforço para a recolha; ii) modo *ad-hoc*, onde a busca de informações não é ativa, mas sensível a problemas específicos; iii) modo reativo, onde a busca de informações se restringe à procura de soluções para uma ameaça, e; iv) modo pró-ativo, caracterizado pela busca de informações pela empresa, mesmo sem saber qual a informação e a sua finalidade.

A maioria das informações de *intelligence* é de domínio público, o que não significa que estejam necessariamente publicadas. Assim, podem ser recolhidas de forma ética em vários pontos de uma sequência de eventos que vão ocorrendo.

Rouach e Santi (2001) distinguem três tipos de informação disponível:

- 1) Informação branca (cerca de 80% da existente): de fonte-aberta e que pode ser encontrada em bases de dados públicas, jornais, outras bases de dados e internet;
- 2) Informação cinzenta (cerca de 15% da existente): informação privada, como apresentações ou publicações ignoradas pela concorrência, e recolha de informação acerca da força de vendas através de visitas comerciais;

3) Informação preta (restantes 5%): incluindo também informação obtida de forma ilegal, como por pirataria informática ou por gravações/escutas telefónicas.

Porque a IC requer uma pesquisa aprofundada e persistente existe, neste processo, o risco de se quebrar a ética e a legalidade. Algumas organizações da área (e.g. SCIP) possuem códigos de ética próprios e sugerem que todas as organizações elaborem o seu código específico.

- Análise da informação:

Segundo Daft e Wick (1984), no nível organizacional, o processo de interpretação reflete os eventos que cercam a empresa, gera modelos que contribuem para o entendimento desse ambiente, retira significado dos dados brutos e monta estratégias conceptuais para os tomadores de decisão. A interpretação exige um processo mais cognitivo, envolvendo a avaliação da informação atual e potencial do ambiente organizacional e a análise da informação. Para isso, um bom entendimento do ambiente organizacional deve existir, especialmente quando o modo de recolha for o de prospeção.

De acordo com Sawka (1996) e Metayer (1999), a importância do fator humano é crucial para o sucesso nesta fase. O objetivo da análise não é aprender sobre os concorrentes mas oferecer alternativas para a tomada de decisão e ação. Assim, uma tomada de decisão deve ter, por trás, um sólido processo de análise, cuja qualidade depende das ferramentas ao alcance do analista e das vertentes quantitativa e qualitativa a serem consideradas (Fuld, 1995).

Taborda e Ferreira (2002) referem que a componente qualitativa é crítica no apuramento dos sinais pretendidos, não se devendo ficar apenas pela análise quantitativa. Nesta última, o analista corre o risco de descurar aspectos relevantes da envolvente, passíveis de alterar inteiramente as interpretações e resultados. É imprescindível que essas fontes sejam credíveis e passíveis de serem citadas. Assim, estudar o sector antes de se enfocar o interveniente específico pretendido melhora substancialmente a qualidade de análise, permitindo um enquadramento mais eficaz das ações que se pretendem antecipar. O tempo é outro aspeto crucial nesta fase; a extrema necessidade de informação em tempo útil, que anteceda o momento de decisão, exige rigor persistência e cumprimentos dos prazos (Fuld, 2006).

- Disseminação:

O processo de disseminação acontece, normalmente, na vertical com uma pequena distribuição de informação lateral ou no mesmo nível hierárquico (Wilensky, 1967). A informação decorrente da análise deve estar resumida, sendo que resumir significa que a quantidade de informação deve ser reduzida sem muita perda de

conteúdo (Morris, 1988 *cit in* Evaristo, 1995). O produto da IC pode então assumir diferentes formas, com diferentes graus de profundidade, objetivos e fontes. Assim, destacam-se:

- i) Sumários executivos: análises e considerações sobre as implicações para o negócio, concebidas principalmente a partir de fontes secundárias e que, apresentadas de forma sucinta, indicam os diferentes caminhos que podem ser seguidos pelo cliente;
- ii) Alertas: análises rápidas e breves sobre uma questão atual e relevante para o setor;
- iii) Relatórios analíticos: análises aprofundadas de um tópico (e.g., tecnologia, novos produtos);
- iv) Projeções estratégicas: projeções analíticas de tendências-chave. (e.g., mercado emergente);
- v) Análises de situação: avaliação instantânea (*snapshot*) de desenvolvimentos externos com potencial ou implicações. (e.g., surgimento de uma nova tecnologia ou regulamentação).

Para uma melhor compreensão da articulação destas etapas, apresentam-se dois modelos distintos: o Ciclo da Informação (Sammon, Kurland & Spitalnic, 1984) e o Fluxograma de Porter (1991).

a) Ciclo da Informação (Sammon, Kurland & Spitalnic, 1984):

Estes autores dividem um Sistema de IC em 5 etapas (ver Figura 3), relevando que todos os sistemas têm uma finalidade ou objetivo último, relacionado com os benefícios proporcionados pelas saídas dos sistemas. O objetivo principal – a chamada missão – reflete o uso previsto ou o fim último para o qual é concebido um SIC. Os autores afirmam que o problema fundamental da *intelligence* não é a recolha de informações por si mas a recolha para que fim. Por isso é importante que o profissional do IC esteja familiarizado com o plano e metas estratégicas da empresa.

Depois de definida a missão do SIC, através da delimitação do propósito e abrangência da análise pretendida acerca do ambiente concorrencial, a questão que se coloca é a de como organizar a recolha de informações. É necessário inventariar as necessidades específicas, ordená-las e procurar o número mínimo de informações críticas que possam supri-las. Os autores chamam a este conjunto crítico de variáveis “elementos essenciais de informação”. Esses elementos são questões que exigem respostas objetivas, as quais, se tomadas em conjunto, proporcionam um esboço a ser trabalhado pela análise e interpretação.

Já na 3^a Etapa, os autores destacam dois elementos importantes no processo de recolha de informação – a fonte e o agente de recolha. Estes dois elementos

distinguem-se em alguns aspectos: nos círculos de inteligência militar, uma fonte é definida como uma pessoa (e.g., cliente do concorrente), um objeto (e.g., um produto) ou um sistema (e.g., uma rede de distribuição), através de qual se obtém uma informação original. Por sua vez, um agente de recolha é definido como um indivíduo (e.g., um vendedor) ou organização (e.g., uma empresa de pesquisa), que pode aceder a uma fonte para recolher informação.

Figura 3. Ciclo da Informação



O processamento de informação consiste nas atividades de interpretação, análise e filtragem dos dados recolhidos. Pode ser realizado de forma mais simples e manual (e.g., através de relatórios e arquivos em papel) ou de forma mais sofisticada (e.g., uso de softwares estatísticos e análise léxica). Esta fase é de extrema relevância para determinar o sucesso ou fracasso de um SIC. De acordo com este modelo conceptual, a fase de processamento e análise das informações contempla 3 etapas distintas: i) Análise: avaliar a confiabilidade da fonte e a acuracidade da informação. Pode ser feita pelo agente da recolha antes de enviar a informação ao SIC; ii) Catalogação: arquivar, catalogar e indexar as informações. Isto requer tempo e conhecimento quanto à natureza do assunto ao qual a informação se refere. Os dados recolhidos devem ser apresentados e comunicados de forma eficaz, através de

quadros e formulários que permitam uma visualização rápida e útil da informação desejada, e; iii) Interpretação: soma da nova informação à informação já existente e suas respetivas conclusões e implicações.

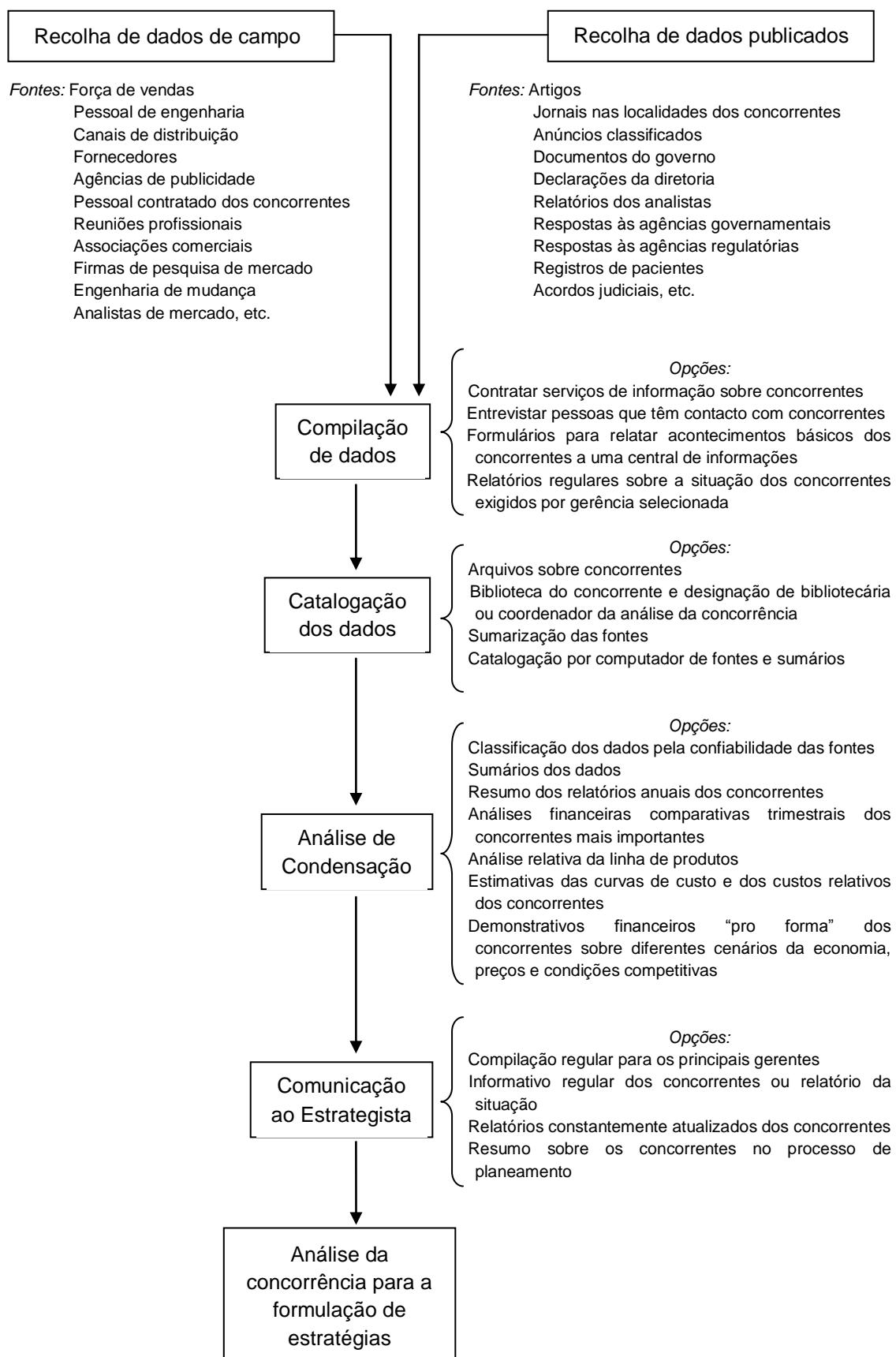
A última etapa – Disseminação e Uso – engloba o processo pelo qual o produto da aquisição, processamento e interpretação de informação externa de uma empresa é disseminado por toda a organização. A transmissão de uma grande quantidade de informação irrelevante pode dificultar a identificação da informação, aos tomadores de decisão, levando à diminuição do seu desempenho (Ackoff, 1967). Assim, segundo os autores, uma das soluções passa por utilizar corretamente as técnicas de filtragem e interpretação descritas anteriormente. Finalmente, a empresa deve utilizar todos os recursos possíveis de tecnologia de informação, de forma a facilitar a sistematização e difusão de toda a informação recolhida.

Este modelo apresenta pontos fortes, nomeadamente na abrangência no estabelecimento de diretrizes, métodos, fontes e técnicas de recolha de dados e na clareza nos principais passos para a organização de um SIC (i.e., estabelecimento da missão do sistema, planeamento e execução da recolha de dados e processamento e apresentação dos dados de forma eficaz ao tomador de decisão). No entanto, as desvantagens deste modelo prendem-se com a falta de clareza das estruturas funcionais e organizacionais, bem como o grau de generalidade que pode dificultar o uso do modelo no desenvolvimento de projetos específicos de SIC (Natsui, 2002).

b) Fluxograma (Porter, 1991):

O objetivo de um sistema de IC é conhecer o perfil de resposta de cada concorrente. O autor reforça a ideia de que não são apenas os concorrentes existentes os relevantes na análise, mas também os potenciais concorrentes (fornecedores, clientes, substitutos e novos entrantes). Deste modo, uma das primeiras tarefas a realizar é a sua identificação. O autor apresenta um modelo sobre as funções que um SIC necessita de desempenhar de forma a promover uma análise sofisticada do concorrente, fornecendo sugestões de operacionalização das mesmas. O modelo contempla os seguintes passos: recolha de dados; compilação, armazenamento e análise dos dados; condensação; comunicação das informações analisadas aos estratégicos (ver Figura 4).

Figura 4. Fluxograma de Porter



Fonte: Porter, 1991.

Este modelo pode parecer mais adequado que o anterior, uma vez que clarifica quais as entradas, os procedimentos e as saídas. Contudo, prejudica a visão de missão e de realimentação do processo, o que não ocorre no primeiro modelo (Natsui, 2002). No entanto, as lacunas que o modelo de Sammon, Kurland & Spitalnic apresenta são respondidas por este modelo. Dessa forma, os dois modelos não competem entre si, mas complementam-se.

3.2.1 Modelo adotado

Agregando os contributos acima descritos, o presente trabalho adota um ciclo de *intelligence* composto por 5 fases, que irão ser desenvolvidas de seguida (ver Quadro 3).

- Fase 1: Necessidades

Nesta fase são identificados os decisores e as suas necessidades (denominadas por *key intelligence topics* - KIT), ou seja, que informações são relevantes, qual o seu objetivo, qual a forma pretendida para a apresentação dos dados, que varia de decisior para decisior, e o horizonte temporal da análise.

- Fase 2: Recolha

A recolha da informação pode advir de dois tipos de fontes: primárias e secundárias. As fontes primárias são exclusivas para a pesquisa e privilegiam o contacto pessoal. São geralmente valorizadas pelos decisores pelo seu carácter exclusivo e consistem em: a) Inteligência humana - rede de especialistas internos e externos: clientes, fornecedores, colaboradores; e, b) Estudos de mercado.

As fontes secundárias consistem em informação já existente, de domínio público e de acesso fácil e rápido, tais como: impressos e relatórios; Internet; revistas e livros; bases de dados; estudos de mercado; embaixadas e câmaras de comércio; domínios e patentes.

- Fase 3: Análise

Esta é considerada a fase mais crítica, onde é feito o estabelecimento de relações entre os dados de forma a obter padrões e tendências que permitam elaborar pareceres e ações. É utilizado o método científico conduzindo, muitas vezes, à necessidade de obtenção de dados adicionais. Consequentemente, existe uma forte interação com as fases anteriores de recolha e de análise, num processo cílico.

- Fase 4: Disseminação

Consiste na partilha das conclusões e resultados obtidos pela organização, junto dos decisores e seguindo os formatos mais apropriados que foram previamente definidos (e.g., relatórios, memorandos, conversas, reuniões). É muito importante considerar a forma como cada decisor pretende receber a informação, pois esse cuidado aprofunda a integridade, o uso e a eficácia do conhecimento (Taborda, 2002).

- Fase 5: Auditoria

Qualquer programa de IC deve contemplar uma monitorização contínua das metodologias utilizadas, das tecnologias disponíveis e do *feedback* dos utilizadores, de forma a melhorar continuamente o processo. Assim, esta é também uma fase crítica e fundamental para a sua eficácia.

Quadro 3. O ciclo da *Intelligence*

Fases	O que envolvem?	Que preocupações?
1. Necessidades	Planeamento (<i>Key Intelligence Topics - KIT</i>)	A quem se destina (decisores)? Que informações? Para que fim? Sob que forma de apresentação? Com que horizonte temporal?
2. Recolha	Informação	Alocação de recursos com comprometimento coletivo; Fontes e criação de redes de inteligência humana; Ética e legalidade; Persistência e aprendizagem independente; Metodologia científica.
3. Análise	Informação	Criação de valor estratégico; Metodologia científica; Objetividade; Recomendações e risco; Catalogação da informação em tempo útil para agir.
4. Disseminação	Inteligência	Comunicação intensa e fluída; Personalização da forma de apresentação ao decisor; Síntese de inteligência; Contra inteligência.
5. Auditoria	Processos Tecnologia <i>Feedback</i>	Aperfeiçoamento das metodologias utilizadas; Monitoramento da tecnologia disponível; Análise do <i>feedback</i> dos utilizadores.

Fonte: Adaptado de Jorge, 2009.

Segundo Taborda e Ferreira (2002), após a realização destes passos, o ciclo da IC (aplicável a qualquer tipo de decisão) fica completo, sendo que em todo este processo existem dois aspetos fundamentais que estão sempre presentes: o enfoque (*focus*) e o momento (*timing*).

4. A implementação de Sistemas de Inteligência Competitiva

A IC enquanto sistema é um processo que pode converter bits e peças de informação competitiva em conhecimento estratégico. Ao incorporar os conceitos de sistema e de processo, o SIC é definido como o processo organizacional de obtenção e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo. Este processo é seguido da disseminação da *intelligence* como apoio à tomada de decisão, com vista à geração ou sustentação de vantagens competitivas (Stollenwerk, 2001).

Segundo Gomes e Braga (2004), existem algumas questões que devem ser respondidas antes de iniciar este processo, de forma a justificar a utilidade do sistema:

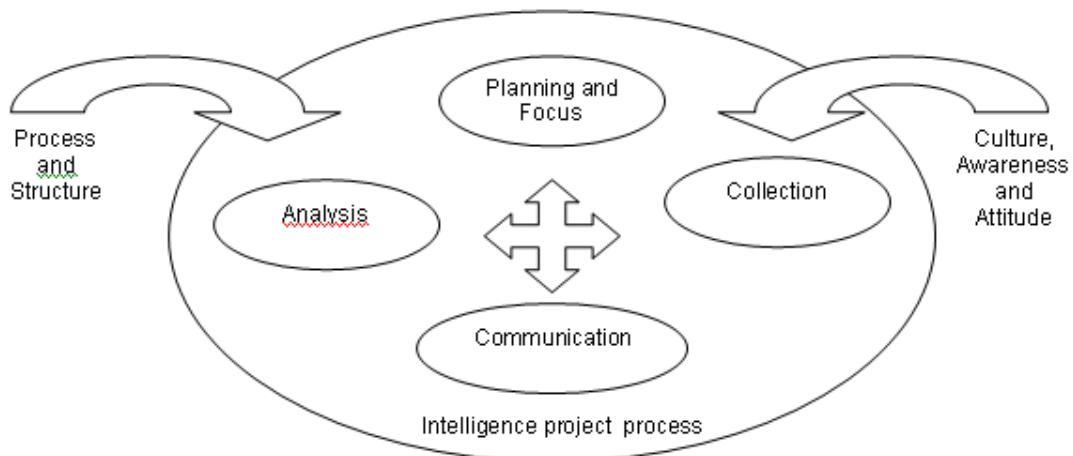
- i) O que é que a empresa necessita de saber?
- ii) O que é que já sabe?
- iii) Porque é que precisam de saber?
- iv) Quando é que precisam de saber?
- v) O que é que a empresa fará com a *intelligence* gerada?
- vi) Quais são os custos para a obter?
- vii) Quais são os custos se não a obtiverem?

Os mesmos autores referem, ainda, que na implementação de um SIC é importante estabelecer alguns pré-requisitos, tais como: preparação da empresa, definição clara da sua missão, realização de auditorias informacionais e de marketing interno. A realização de palestras de sensibilização e workshops, juntamente com incentivos aos colaboradores também podem ser úteis. A localização do SIC deve estar próxima do tomador de decisões e deve ser bem visível dentro da organização.

Partindo de três estudos sobre a IC – que a consideravam como um processo sistemático (em oposição a um mero processo de recolha de informação) e por tentarem compreender a unidade funcional de *intelligence* – Wright e Calof realizaram uma análise comparativa dos elementos críticos para uma efetiva operação de *intelligence* (ver Figura 5). Para a IC funcionar com sucesso, os autores defendem que esta deverá identificar, em primeiro lugar, os fatores críticos de sucesso, de forma a conduzir o ciclo de *intelligence* através da transformação da IC num processo sistemático (em oposição à simples recolha de informação) assente em três dimensões: 1) Processo e estrutura; 2) Cultura, consciência e atitudes e; 3) Procedimentos específicos de *intelligence*.

O conhecimento que é gerado a partir deste sistema pode ser utilizado como uma ferramenta competitiva que, de acordo com Rehfeld (1990), surge do estímulo de relações sociais internas e externas à empresa. Segundo Davenport e Prusak (1998), o uso adequado deste conhecimento é considerado como um grande diferencial de empresas com excelência em projeto de produtos e consequente geração de valor.

Figura 5. Elementos críticos para uma efetiva operação de *Intelligence*



Fonte: Wright & Calof, 2006.

4.1 Pressupostos para a implementação de um SIC

Ao nível organizacional, a implementação de um SIC deverá considerar os seguintes pressupostos:

- 1) Coordenação geral a cargo do órgão de planeamento da organização, devido à proximidade com a administração de topo e à facilidade de integração com o processo de planeamento estratégico;
- 2) Ligação estreita com o processo de planeamento estratégico e os processos decisórios-chave;
- 3) Criação de uma cultura de IC: esta lacuna tem sido considerada como um dos principais obstáculos na implantação de projetos deste tipo;
- 4) Participação das áreas de negócio e funcionais através da criação de uma linguagem comum, de uma maior eficácia na captação e análise das informações estratégicas, do compartilhamento de custos, entre outros;
- 5) Ênfase na criação e desenvolvimento de Redes de Inteligência;
- 6) Existência de dois processos distintos de *intelligence*, na geração de conhecimento sobre o ambiente competitivo da organização:
 - a. Processo formal – comprehende a gestão do Sistema de Informações Estratégicas e disponibiliza informações acerca dos principais indicadores do setor de negócio e as análises relacionadas com os fatores críticos das organizações (já publicadas interna ou externamente);
 - b. Processo informal – operacionalizado por redes de especialistas e decisores (redes de IC) que capturam informações informais consideradas críticas para o negócio, atestam a sua fiabilidade e valor e analisam o seu conteúdo, complementando-as com informações provenientes do processo formal. Os

resultados do trabalho das redes devem ser formalizados em documentos, alimentando o processo formal e passando a integrar o Sistema de Informações Estratégicas (conceptualmente equivalente aos *Executive Information Systems*).

Para um SIC se implementar com sucesso, existem dois fatores críticos: a proximidade com a administração de topo e a total integração com o processo de planeamento estratégico. Assim, logo no início da implementação do projeto (em seminários de sensibilização), a administração de topo deve definir os fatores-chave que irão sustentar a estratégia da organização, de forma a permitir que as necessidades de informação estratégica associadas aos desafios expressos no plano estratégico sejam identificadas com objetividade. É apenas depois deste compromisso e clarificação que se inicia a implementação do projeto propriamente dito.

A *intelligence* deve, então, contemplar uma gestão atempada e um envolvimento com a gestão de topo, assentes no comprometimento mútuo de acompanhamento rotineiro e de geração de valor estratégico real para a organização. Rouach e Santi (2001) identificaram 5 fases no desenvolvimento de uma cultura de IC:

Quadro 4. Cinco fases para uma cultura de *Intelligence*

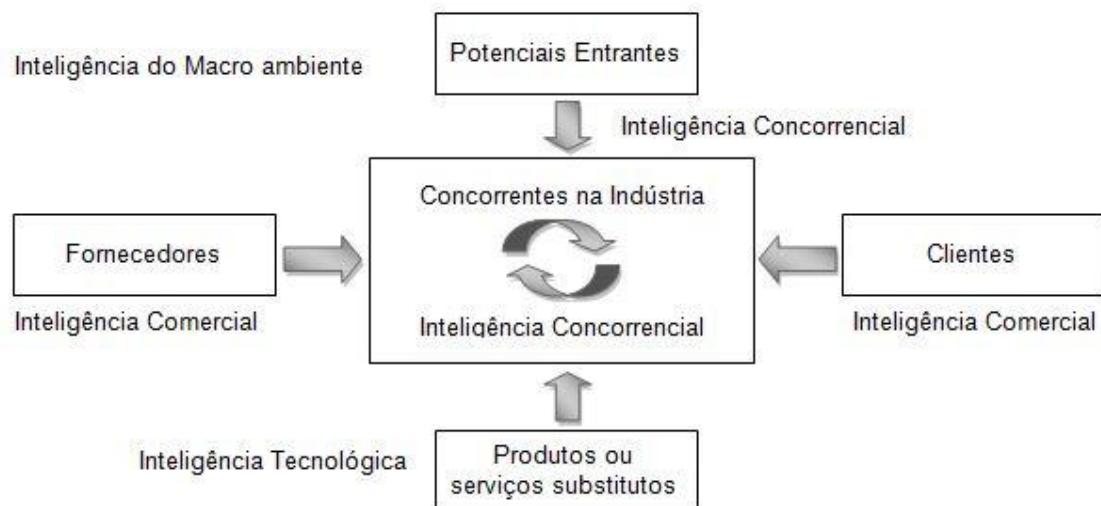
Fases	Características
1. Incubação	Avaliação da necessidade de definir uma estrutura de IC através da análise da eficiência da empresa no tratamento da informação. Nesta fase é avaliada a lacuna entre a percepção da empresa quanto à sua envolvente externa e a realidade, e entre a base de conhecimento e a sua efetiva exploração. As ameaças e emergências devem ser avaliadas, o mais detalhadamente possível, para permitir uma clara visibilidade sobre a atitude a adotar e os objetivos a serem perseguidos ao longo do processo.
2. Conceção	Fase que lida com as componentes de todo o processo: Que fontes usar?; Que utilizadores?; Que estrutura?; Que ferramentas?; Que envolvência dos quadros e da gestão de topo?; Que investimento?. Deve resultar diretamente da Fase 1, devendo permitir obter orientações concretas e metodologias para a implementação.
3. Implementação	Lançamento do processo; lida com o posicionamento da cultura de IC dentro da empresa e deve atentar aos aspetos éticos e legais, de forma a assegurar a integridade das ações da empresa.
4. Estruturação	Seleção de especialistas a serem recrutados para o desenvolvimento e gestão da unidade de <i>intelligence</i> . Tanto os contributos internos como os externos devem ser considerados, para conduzir a uma análise precisa da rede de oportunidades.
5. Avaliação	Avaliação profunda do sistema, com especial enfoque no nível de aceitação e participação dos recursos humanos da empresa. A eficiência das ferramentas (<i>software</i> e <i>hardware</i>) e da equipa devem ser avaliadas de forma a adaptar e melhorar a unidade. Isto leva à reiniciação do processo cílico, no qual a unidade constantemente se readapta e reorienta de acordo com as necessidades da empresa e do seu ambiente externo.

Fonte: Rouach e Santi, 2001.

Associado ao Modelo das Forças Competitivas de Porter (1991), Martinet & Ribault (1989) propuseram quatro dimensões para um sistema de IC (ver Figura 6):

- i) Inteligência Concorrencial – análise e acompanhamento das trajetórias, desempenho e posicionamento competitivo dos atuais e potenciais concorrentes (corresponde à análise de duas forças: ameaça de novos entrantes e rivalidade entre os concorrentes);
- ii) Inteligência Comercial – análise e monitorização de questões relacionadas com clientes e fornecedores (corresponde à análise de duas forças: poder negocial dos clientes e poder negocial dos fornecedores);
- iii) Inteligência Tecnológica – acompanhamento dos avanços tecnológicos e das oportunidades e/ou ameaças que estes poderão trazer à organização ou ao setor de negócio (corresponde à análise de uma força: ameaça de produtos substitutos);
- iv) Inteligência do Macro ambiente – análise e monitorização de aspectos políticos, legais, culturais, sociais e do meio ambiente com impacto direto no setor de negócio.

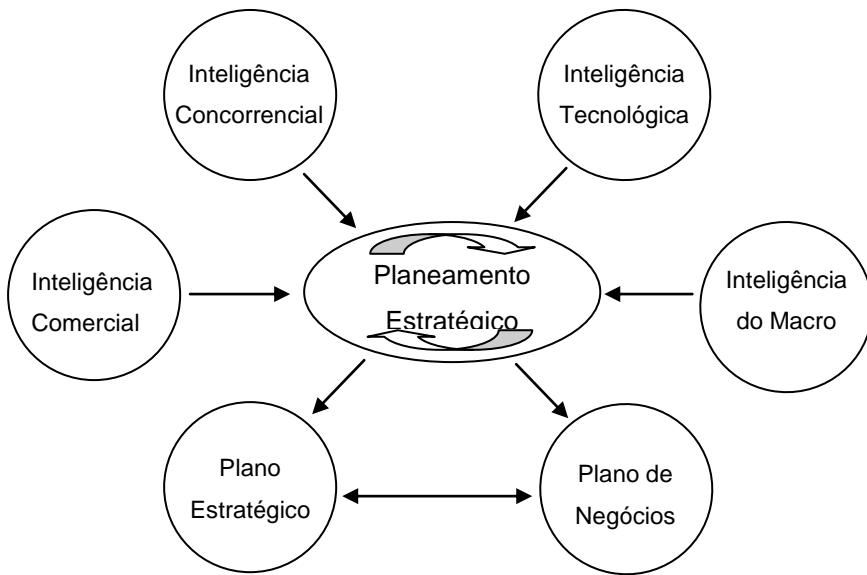
Figura 6. Análise competitiva e as dimensões da inteligência competitiva



Fonte: Martinet e Ribault, 1989.

O modelo conceptual representado na Figura 7, que representa os diferentes sistemas/dimensões de inteligência que dinamizam o processo de planeamento estratégico de uma organização, tem sido utilizado por muitas empresas que implementaram com sucesso os seus SIC. A sua configuração básica permite transformar o processo cíclico de planeamento estratégico num processo contínuo, aumentando a sensibilidade das organizações às mudanças externas do ambiente e a agilidade perante oportunidades ou ameaças antecipadas pelo processo de IC.

Figura 7. Sistema de Inteligência Competitiva e Planeamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Stollenwerk, 1999.

Para conseguir implementar um SIC que produza de forma rotineira e fluida verdadeiros *inputs* estratégicos, e não meras descrições de mudanças no mercado, uma organização necessita de desenvolver um conjunto de passos intermédios, de forma a obter esse nível de enfoque estratégico (Fahey, 2007).

Existem 3 questões de interesse para os executivos: 1) Onde e como é que a estratégia pode ser alterada?; 2) Como é que a estratégia pode ser melhor executada?, e; 3) Qual deverá ser a estratégia futura? Para conseguir que estas questões tenham *inputs* com valor, as equipas de *intelligence* necessitam de:

- i) Conhecer e compreender a estratégia organizacional;
 - ii) Familiarizar-se com as alternativas estratégicas futuras;
 - iii) Sentir-se confortáveis com a linguagem e termos estratégicos; e
 - iv) Executar a análise estratégica e o trabalho de *intelligence* como sendo parte do mesmo propósito.

Segundo Fahey (2007) a *intelligence* deve estar focada em cinco *inputs* estratégicos (ver Quadro 5). Percebe-se então que, para a implementação de um SIC funcionar, as organizações necessitam de um diálogo mais produtivo – entre executivos e equipas responsáveis pela *intelligence* extraída dos mercados – sobre o processo de formulação estratégica. Para diagnosticar a existência deste problema nas organizações, Fahey (2007) sugere a resposta a duas questões: 1) A organização promove uma participação colaborativa, que impulsione a ligação entre *intelligence* e estratégia? e; 2) A *intelligence*, sobre as mudanças de mercado, estimula o pensamento e a discussão estratégica? Se “não” for a resposta a estas questões,

existem duas explicações possíveis: a) os executivos não sabem que questões específicas colocar às suas equipas de *intelligence*, ou; b) os profissionais de *intelligence* não desafiam suficientemente a gestão de topo com perspetivas e assunções de longo prazo, desligando-se do processo estratégico.

Quadro 5. *Inputs* estratégicos da *Intelligence*

Input estratégico	Que consiste em:
1. Oportunidades de mercado	Novas oportunidades, novas formas de criar ou entregar valor ao cliente, novos produtos e soluções, extensões de linhas de produtos, reconfigurações de linhas de produtos.
2. Ameaças concorrenciais	Detetar atempadamente de que forma um concorrente pode dificultar o sucesso da estratégia delineada para o mercado, de forma a poder reagir em tempo útil. Os executivos esperam respostas para as seguintes questões: a) Como podem os concorrentes afetar a estratégia?; b) Que concorrente está melhor posicionado para o fazer? e; c) Como pode a organização reagir a essas ameaças? Assim, a relevância e o valor da <i>intelligence</i> residem na compreensão das suas estratégias e implicações operacionais, mais do que na identificação da ameaça.
3. Riscos competitivos	Detetar atempadamente que riscos de mercado podem estar associados à estratégia presente ou alternativa. Alguns riscos podem ser imediatos (e evidentes) ou de longo prazo (parcialmente evidentes). Os executivos esperam respostas para as seguintes questões: a) Que riscos a presente estratégia enfrenta?; b) Que riscos pode enfrentar de futuro? e; c) Como se podem gerir esses riscos? A estratégia é utilizada num contexto mais alargado do que o concorrencial. Assim, tem de ter em conta as mudanças no mercado impulsionadas pelos clientes, fornecedores, canais de distribuição, tecnologia, política, entre outros.
4. Assunções-chave	Detetar, testar e interpretar as assunções-chave das estratégias atuais e/ou futuras. A <i>intelligence</i> pode fornecer indicadores específicos para monitorizar cada assunção, antecipando possíveis mudanças. Uma vez que qualquer estratégia é baseada em pressupostos e assunções sobre o futuro e que, infelizmente, poucas organizações as desafiam e ajustam de forma habitual e atual, este torna-se um vasto campo de oportunidade para a CI.
5. Vulnerabilidades-chave	Detetar as vulnerabilidades da estratégia (ou potencial estratégico) organizacional e de que forma podem afetar criticamente o seu controlo. Tais questões forçam, quer os executivos, quer os profissionais de <i>intelligence</i> a irem além do mapeamento de ameaças concorrenciais, riscos e assunções-chave. As vulnerabilidades podem ser provenientes de qualquer ator no ambiente competitivo, seja um grande concorrente, um cliente âncora, um parecer de imprensa, ou outros.

Fonte: Fahey, 2007.

Assim, é necessário que a gestão de topo explice claramente as suas necessidades específicas quanto à IC a obter e defina objetivos estratégicos e de longo prazo em detrimento de solicitações táticas de curto prazo (Fuld, 2001, 2006;

Sawka, 1996). A gestão de topo assume um papel crucial no estabelecimento de um clima de comprometimento coletivo entre a organização e a função da *intelligence*, que deve estar bem “ancorada” na organização (Fuld, 1995 e Lesca, 1986), e na tomada de consciência coletiva de que as tecnologias ou uma pessoa ou equipa isolada não são, por si só, suficientes para implementar um SIC (Lesca, 1986; Meteyer 1999). No que se refere aos profissionais da IC, também eles devem assumir maiores riscos nas suas análises e serem hábeis no convencimento dos decisores, mostrando que determinada decisão estratégica pode ser correta e utilizável (Fuld, 2006).

Desta forma, é necessário um comprometimento coletivo de toda a organização e um espírito global de abertura ao meio envolvente, através do envolvimento de todos os colaboradores e da existência de um sistema de comunicação intenso e fluido. Segundo Sawka (1996) e Metayer (1999), é fundamental a construção de redes de inteligência humana através da sondagem de especialistas e pessoas chave. Isto permite a construção de cenários, de forma a refinar decisões estratégicas (Fuld, 2004), e a disseminação dos resultados, de forma a assegurar que as pessoas certas recebem a *intelligence* certa, na altura certa (Sawka, 1996; Huber, 1982).

O Quadro 6 resume as diferentes componentes-chave de um SIC:

Quadro 6. Sistemas de Inteligência Competitiva: resumo das componentes-chave

Componentes Chave	Autores
1) Capacidade da gestão de topo dar enfoque às suas necessidades específicas.	Sawka (1996) Fuld (2006) Fahey (2007)
2) Capacidade da gestão de topo definir objetivos estratégicos e de longo prazo e não apenas solicitações tácitas e de curto prazo.	Fuld (2001)
3) Capacidade dos profissionais de IC assumirem maiores riscos nas suas análises e serem hábeis no convencimento dos decisores, mostrando que determinada decisão ou posição estratégica é correta e utilizável.	Fuld (2001), Fahey (2007)
4) Sistema de comunicação intenso e fluido entre a gestão de topo e as equipas de <i>intelligence</i> .	Fahey (2007)
5) Construção de redes de inteligência humana através da sondagem de especialistas e pessoas chave.	Sawka (1996), Metayer (1999)
6) Comprometimento coletivo da organização e função de <i>intelligence</i> bem ancorada na organização, com clara consciência de que as tecnologias ou uma pessoa ou equipa isoladas, por si só, não são suficientes para implantar um sistema de IC.	Lesca (1986), Meteyer (1999)
7) Disseminação dos resultados, assegurando que as pessoas certas recebem a inteligência certa, no momento certo.	Sawka (1996) Huber (1982)
8) Construção de cenários como forma de refinar decisões estratégicas.	Fuld (2004)
9) Existência de três dimensões críticas para uma efetiva operação de <i>intelligence</i> : 1) Processo e Estrutura; 2) Cultura e Atitude e; 3) Processos específicos de <i>intelligence</i> .	Wright e Calof (2006)

Fonte: Adaptado de Jorge, 2009.

Por último, Prescott e Miller (2002) referem também quatro lições importantes para a implementação de um sistema de IC:

Quadro 7. Quatro lições para a implementação de um sistema de IC

Lição nº1	Reconhecer as necessidades de informação da organização e determinar o papel e o foco do SIC. Este é um aspeto fulcral para evitar a sua utilização num processo <i>ad hoc</i> de recolha de informação. Os papéis dos programas de IC enquadram-se em três categorias: 1) decisões estratégicas e decisões táticas; 2) Tópicos de alerta antecipados, e; 3) Conhecimento de atores-chave e do processo de aprendizagem com os mesmos. Qualquer que seja a localização de um programa de IC, o seu papel é sempre uma combinação destas três categorias. Por ser um processo de reconhecimento, necessita de auditorias periódicas
Lição nº2	O conjunto de resultados de um programa de IC deve ser disseminado oportunamente, de forma a ser visto como credível e merecedor de confiança. Assim, deve ser acompanhado de uma ferramenta analítica, pois a credibilidade aumenta quando é possível documentar a <i>intelligence</i> , e a sua análise deve ser dominada por uma comunicação eficaz. Falhas éticas comprometerão a credibilidade e a confiança.
Lição nº3	Uma cultura impulsionada pela <i>intelligence</i> é implementada passo a passo, sendo necessário construir redes de contactos pessoais e mecanismos que facilitem o fluxo de informação. Assim, é fundamental integrar as atividades de <i>intelligence</i> nas tarefas diárias de todos na empresa, através de: criação de planos promocionais para a própria função; familiarização com os conceitos; disponibilização das equipas de <i>intelligence</i> para qualquer pedido de informação; diminuição dos pedidos <i>ad-hoc</i> ; estabelecimento de prioridades e métodos com etapas para resposta às solicitações. São necessários, então, o envolvimento de todos os funcionários, o desenvolvimento de redes de inteligência e a análise do fluxo da <i>intelligence</i> na organização.
Lição nº4	Um programa de IC necessita também de um plano de gestão da sua própria evolução, para sobreviver. O objetivo central é transformar a organização num grupo pensante, que está continuamente atento a transformações, tendências e oportunidades, estabelecendo objetivos melhores.

Fonte: Prescott & Miller, 2002.

4.2 Modelo de organização em redes de inteligência

A extensão da rede de IC pode ser definida como o número de pessoas na rede informal, que é diferente da IC formal da empresa (o sistema de IC devidamente implantado). Segundo Jaworski *et al.* (2002), à medida que a rede informal cresce o conhecimento residente nela aumenta e, nesses casos, é possível que o analista confronte as informações das fontes, resultando em informações potencialmente mais precisas, compreensíveis e duradouras.

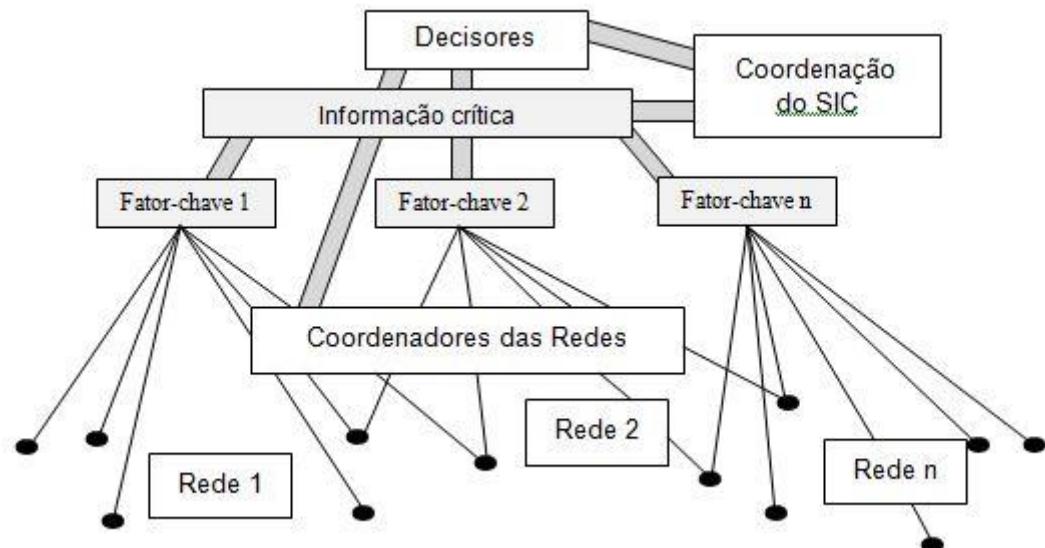
A organização de um SIC em redes enquadra-se na abordagem de modelos descentralizados e está presente em empresas que implementam o SIC com sucesso.

As redes de inteligência são formadas em função dos fatores-chave que devem ser desdobrados do nível estratégico até às áreas funcionais e de negócio (ver Figura 8). Prova da importância desses fatores, é o software para IC que tem vindo a ser

desenvolvido em função da importância da definição dos mesmos. A título de exemplo, o *software* desenvolvido pela *Cipher Systems LCC* (2000) fundamenta-se no desdobramento dos fatores-chave em questões estratégicas a serem monitorizadas (*key issues*) e respondidas pelas redes de inteligência. Outro exemplo é o *software* da *Grapevine* (2000), baseado também no princípio da hierarquização ou arborescência, permitindo que as redes desdobrem os fatores-chave em mapas de conhecimento (*knowledge mapping*), criando descriptores para os mesmos e, com isso, uma linguagem comum para o tratamento e análise das questões.

Normalmente, são estabelecidos muitos “nós” de *intelligence* em diferentes partes da organização, caracterizando o chamado processo de captação e validação da informação informal para o ciclo de IC. A implantação de uma plataforma, a disseminação do uso de *software* voltado para a IC e o desenvolvimento de descriptores irão permitir que a informação informal sobre os concorrentes, lançamento de novos produtos, tecnologias emergentes, entre outros, possa ser capturada, validada e formalizada pela organização de forma eficaz.

Figura 8. Modelo de organização do sistema de inteligência em redes



Fonte: Stollenwerk, 1999.

A essência do sucesso da organização em redes é a consciência, por parte da organização, de que o conhecimento competitivo deve sobreviver, independentemente das mudanças de pessoal, estruturas organizacionais ou sistemas que possam ocorrer. Para isso, é fundamental uma parceria sólida entre os diversos atores da IC (administração de topo, coordenação do sistema de inteligência corporativo, coordenadores dos sistemas de inteligência das diversas áreas, executivos e especialistas das redes de inteligência).

Porque os maiores problemas encontrados no desenvolvimento de um processo de IC estão relacionados com as pessoas, e não com o sistema, deve ser designado um grande esforço às redes de IC (Tyson, 2002).

4.3 Os atores do SIC e suas funções

São vários os intervenientes e papéis atribuídos aos elementos de um SIC. De seguida é feita a distinção entre cada um deles:

a) Decisores:

- i) São os patrocinadores e principais usuários do SIC;
- ii) Utilizam a informação crítica em processos de tomada de decisão, tendo como foco os desafios expressos no plano estratégico e as questões que foram definidas *à priori* e que deverão ser permanentemente atualizadas pelo próprio sistema;
- iii) Fornecem *feedback* para a coordenação do sistema e para os coordenadores das redes de inteligência;
- iv) Podem e devem exercer, também, o papel de provedor de informação para o sistema, uma vez que muitas das informações acerca do ambiente externo por eles capturadas necessitam de validação pela *expertise* interna organizada pelas redes de inteligência;

b) Coordenador do sistema:

- i) Responsável pelo planeamento e gestão do SIC a um nível macro;
- ii) Atua como facilitador do processo (através da estruturação de reuniões, da introdução de conceitos, métodos e ferramentas e da formatação dos produtos de *intelligence*) e como integrador das redes de inteligência, zelando pelo seu bom funcionamento e agilidade. Representa o elo de ligação entre os decisores, provedores e analistas;

c) Redes de analistas:

- i) Constituem o coração do sistema de IC e operam organizados pelos fatores-chave (ver Figura 8);
- ii) Cada Rede deve ter também um coordenador que, em conjunto com o coordenador do sistema corporativo, alimenta o processo de planeamento estratégico e os demais processos decisórios com base na informação crítica, em tempo útil;
- iii) Os especialistas e gerentes das redes são responsáveis pela análise e validação da informação fornecida pelos provedores;

d) Provedores:

- i) Podem integrar, ou não, as redes de inteligência e funcionam como captadores de tendências e sinais de mudança, realizando a monitorização permanente do ambiente externo à organização, sem perder o foco estratégico;
- ii) Podem estar ligados a um ou mais fatores críticos de sucesso, dependendo de suas competências e habilidades;
- iii) O seu papel é alimentar as redes com informação a ser analisada e validada pelos analistas.

De acordo com Miller (2001), um processo de *intelligence* não exige obrigatoriamente a criação de uma equipa integral e aponta os seguintes determinantes para a configuração da mesma: 1) volatilidade do sector; 2) número de administradores ou gestores de topo, e; 3) recursos disponíveis. Também a equipa poderá estar disponível a diferentes níveis: corporativo, operacional ou de linhas de produto. Independentemente disso, o autor enfatiza a extrema necessidade de treino e experiência ao longo de todo o processo.

5. A Inteligência Competitiva em Portugal

Em Portugal, um estudo de Neves (2011), revelou que a IC passa muito despercebida nas organizações, sendo a prática em que menos investem (ver Figura 9). Ao analisar o gráfico vemos que 13,71% dos inquiridos afirma que as organizações em que trabalham não fazem Inteligência Competitiva.

Figura 9. Distribuição numérica das organizações de acordo com a qualidade de alguns processos organizacionais. Gráfico representativo das respostas ao item 25: Como Classifica a qualidade destes processos na organização?

P. Qualidade de processos organizacionais



Fonte: Neves, 2011.

A falta de informação é um dos fatores com mais peso neste problema, uma vez que a maioria dos inquiridos revelou um grande desconhecimento acerca do tema. Apesar de já ter surgido na década de 80, a IC só começa a ser mais falada no nosso país na última década, sendo ainda um tema muito recente.

Além do mais, os SIC são normalmente associados a custos excessivos, apenas acessíveis a grandes empresas. Contudo, podem ser aplicados em todo o tipo de organizações, muitas vezes de uma forma acessível. E a importância da informação nas organizações é reconhecida, como se pode verificar no gráfico; muitas empresas já iniciaram um processo de IC de forma informal e simples alterações na metodologia de trabalho, com investimentos pequenos, podem ter resultados.

Outro fator que pode levar à falta de investimento poderá estar relacionado com a resistência à mudança na organização. Aliada à falta de informação, a aplicação de novas práticas causa ruturas a que muitas empresas resistem como, por exemplo a não obtenção de resultados imediatos, a dificuldade em motivar os funcionários, dificuldades de tempo, entre outras.

PARTE II – Caso Prático: Proposta de Resolução

A segunda parte deste trabalho consiste na aplicação dos conteúdos teóricos abordados na Parte I. Para tal, foi escolhida uma empresa – Ancestra Comunicação, S.A. – onde será proposto um método de implementação de um SIC, concretamente aplicado a um projeto desta empresa – Projeto Dgree.

Numa primeira parte é feita a apresentação da empresa e uma descrição sumária da sua organização, bem como o estado na arte no que respeita ao tema da Inteligência Competitiva. No ponto seguinte são, então, descritos os passos necessários para a implementação de um SIC, considerando o que a organização necessita de fazer com os recursos de que dispõe atualmente.

6. Ancestra Comunicação, S.A.

6.1 Identificação da empresa

A Ancestra Comunicação, S. A. (doravante denominada de AC) é uma empresa que atua no setor da comunicação e publicidade. Iniciou a sua atividade em

2005 sob o nome de Ancestra – Gestão de Meios Publicitários, S.A. e, desde 2010, apresenta-se no mercado sob a denominação social de Ancestra Comunicação, S.A.

Atualmente, a empresa emprega 15 colaboradores e contém 7 departamentos (comercial, marketing, comunicação, redação, edição, financeiro e recursos humanos). A organização hierárquica compreende o CEO ao nível da gestão de topo, seguido dos diretores de departamento e restante equipa operacional, caracterizando-se por uma organização fluida e quântica com poucas chefias intermédias.

A AC está presente em Portugal, Angola, Colômbia, EUA, Brasil, Alemanha e Espanha e detém as seguintes marcas:

- i) Canal Superior: projeto *media* para o ensino superior (gestão e exploração de espaços publicitários);
- ii) Departamento: agência de comunicação (produção de conteúdos audiovisuais corporativos, consultoria de comunicação de marca e empresarial, e desenvolvimento de suportes de Tecnologias de Informação).

6.2 Objetivos e Missão

O principal objetivo da organização é a criação e desenvolvimento de materiais de comunicação para exibição nos mais variados suportes (e.g., internet, televisão, canais corporativos), utilizados quer em comunicações externas (campanhas/ações públicas), quer em comunicações internas (direcionadas a recursos humanos próprios) das sociedades. Pretende, ainda, a afetação a projetos próprios de comunicação, que se rentabilizam pela sua gestão enquanto meios publicitários e afins, mas também a projetos alheios, onde é necessária a produção de conteúdos específicos e perfeitamente adaptados a necessidades únicas.

A Missão da AC é proporcionar o sucesso das marcas e projetos dos seus clientes através de uma comunicação eficaz e consistente. A empresa tem como visão estar entre os principais *players* do mercado e ser uma referência de excelência em produtos e serviços de comunicação. Adicionalmente, as linhas estratégicas da AC assentam na sustentação do crescimento da empresa num contexto de internacionalização e desenvolvimento de projetos próprios.

6.3 Projeto Dgree

O projeto Dgree está inserido na marca Departamento. A Dgree é uma caneta de tinta permanente, de design inovador e exclusivo, com uma componente tecnológica dominante, criada para simbolizar a finalização do curso superior. A porta USB existente serve de base à transferência de dados para a construção de um filme acerca do percurso universitário do detentor da caneta, que contempla testemunhos

de amigos, colegas e familiares em vídeo – denominados *fillings*. Desta forma, a maioria da Dgree é ser um objeto com valor físico, simbólico e emocional, em que as canetas têm um conteúdo personalizado com base nos *uploads* de depoimentos, imagens e vídeos de pessoas significativas para o detentor do objeto e que marcaram uma etapa de vida importante. Por conseguinte, o target do projeto Dgree assenta nos seguintes destinatários: Universitários (em pleno curso – finalistas); Licenciados; Familiares e amigos dos licenciados, e; AIESEC (Como parceiro).

Relativamente ao posicionamento de mercado doméstico da Dgree, esta pretende assumir-se como um projeto de ligação universitária com um conceito inovador onde os utilizadores/consumidores partilham momentos (*fillings*) importantes da sua vida, do ponto de vista académico e pessoal. Ao nível internacional, o projeto pretende apresentar um posicionamento semelhante ao nacional, ou seja, para os mesmos segmentos de mercado.

Dado a Dgree ser um produto inovador no mercado, ao nível doméstico e internacional, não apresenta concorrentes diretos de uma forma objetiva. Os concorrentes identificados são os de maior relevância e os que representam maior posição competitiva no mercado. Contudo, é importante referir que estes são concorrentes indiretos, vendendo produtos semelhantes do ponto de vista físico, mas totalmente diferentes do ponto de vista do conceito que a Dgree representa.

Ao nível da segmentação, opta-se por uma segmentação diferenciada através de uma estratégia concentrada, resultando em quatro mercados estratégicos: Portugal, Brasil, Reino Unido e USA.

6.4 A Inteligência Competitiva na Ancestra Comunicação, S.A.

Devido à crescente competitividade do mercado e ao surgimento de novos negócios, a grande velocidade, as empresas têm o desafio de fornecer produtos de alta qualidade, inovadores e a preços competitivos. Assim, a partir do planeamento estratégico e do desenho organizacional da empresa, um sistema de inteligência competitiva irá permitir que as informações relevantes – concretamente em relação ao projeto Dgree – sejam analisadas e transformadas em produtos de apoio à decisão e entregues às pessoas certas, no momento certo.

Apesar de familiarizada com o conceito de Inteligência Competitiva, a AC não tem um sistema implantado nem ao nível organizacional, nem ao nível dos projetos individuais. Existe recolha e análise de informação, que serve os objetivos e missão dos projetos, mas esta é realizada ao nível do plano estratégico e de negócio da empresa, sem uma definição clara e concreta dos modos de recolha e tratamento da informação e sem uma cultura de *intelligence* enraizada na empresa.

Como a implementação de um SIC neste projeto pretende-se: criar meios para estimular os gestores a pensar estrategicamente e a responder a questões estratégicas com rapidez e eficácia; fornecer informações organizadas de modo a estabelecer conexões capazes de gerar IC para a organização; padronizar as informações, procedimentos e ferramentas ligadas à IC; disseminar as melhores práticas de IC na empresa; gerar produtos diferenciados aos tomadores de decisão (focados nos segmentos de negócios da empresa), e; criar cenários futuros (prospetivos e projetivos) que possibilitem a tomada de decisão e definição de alternativas estratégicas de uma forma mais segura e assertiva.

Deste modo, a partilha de conhecimentos, a utilização estratégica da informação e a criação de uma inteligência competitiva voltada para o ambiente externo à empresa são ações que auxiliarão a qualificar os resultados empresariais, garantindo a sustentabilidade do projeto Dgree a médio e longo prazo.

7. Proposta de implementação de um SIC para o Projeto Dgree

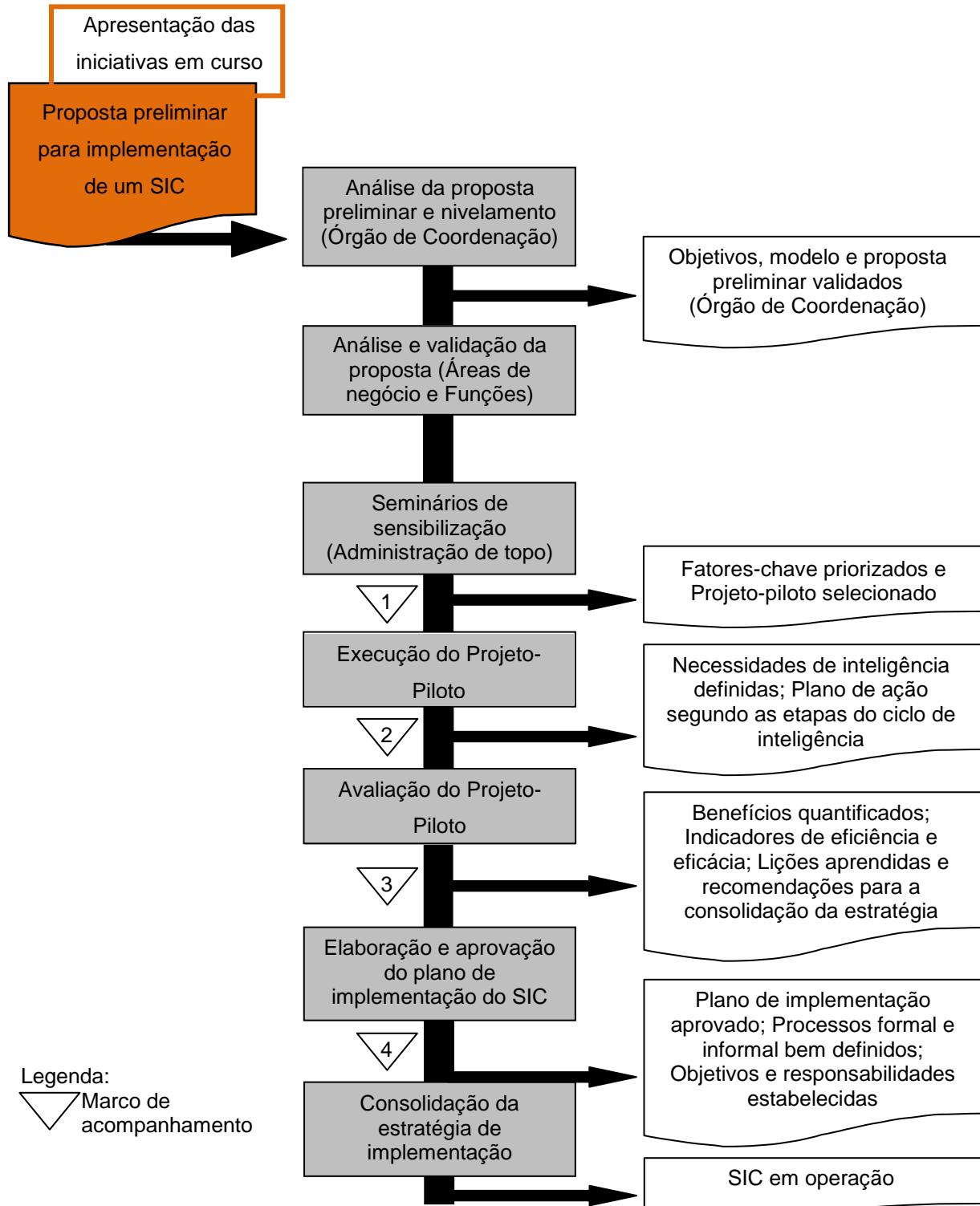
O método de implementação de um SIC proposto situa-se dentro de uma visão corporativa e contempla 6 etapas (Stollenwerk, 1999):

- i) Análise da proposta preliminar ao nível da Coordenação Corporativa;
- ii) Análise e validação da proposta preliminar;
- iii) Realização de seminário(s) de sensibilização para a Administração de topo;
- iv) Execução de um Projeto-piloto ao nível corporativo;
- v) Avaliação dos resultados do Projeto-piloto e validação do modelo conceptual;
- vi) Elaboração, análise e aprovação do Plano de Implantação do SIC.

Apesar de esta metodologia ter sido concebida dentro de uma visão corporativa, é viável a sua aplicação em diversos contextos, uma vez que é possível manter a sua essência conceptual. Assim, pode ser aplicada quer em áreas de negócio ou funções de uma organização, quer em pequenas e médias empresas bastando, para isso, fazer algumas adaptações de terminologia e contextualização.

A proposta para implementação de um SIC no presente trabalho tentou incorporar abordagens metodológicas de empresas bem-sucedidas. A Figura 10 descreve as etapas de implantação do projeto e o encadeamento lógico das mesmas.

Figura 10. Fluxograma Geral de Implementação de um SIC



Fonte: Adaptado de Stollenwerk, 1999.

De seguida, far-se-á uma descrição das principais etapas acima descritas indicando-se, para cada uma delas, o produto esperado. Uma vez que a Ancestra

Comunicação, S.A. é uma empresa com poucos colaboradores e sem uma hierarquia muito definida, far-se-á uma adaptação das etapas a esse contexto.

I) Análise da proposta preliminar

De forma a obter uma maior eficácia no processo de implementação, é recomendada uma discussão inicial no órgão de planeamento, se a coordenação ficar a cargo do mesmo. O objetivo desta primeira discussão acerca da proposta preliminar é criar uma base conceptual comum e nivelar o conhecimento sobre as iniciativas que, possivelmente, já existam na organização associadas ao projeto. Nesta etapa esperam-se os seguintes produtos:

- a) Objetivos do projeto, modelo conceptual e proposta preliminar de implementação validados pelo órgão de planeamento corporativo;
- b) Aprendizagem organizacional, proporcionada pela discussão dos conceitos e modelo ao nível desse órgão.

No caso do Projeto Dgree, o Diretor Comercial e o Engenheiro de Produto constituem o órgão de planeamento que coordenarão o SIC e, uma vez que já foi feita recolha e análise de informação no âmbito deste projeto, devem debater-se sobre as iniciativas já realizadas na busca de um modelo de implementação de IC.

Antes de iniciar este processo, no âmbito da discussão inicial, devem ser dadas respostas a algumas questões de forma a justificar a utilidade do sistema tendo em atenção a clareza da missão, estando próximo da administração de topo e totalmente integrado no processo de planeamento estratégico.

. Para auxiliar esta análise, foi então elaborado um Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva – MPIC (ver Quadro 8), constituindo uma proposta preliminar. Aqui são definidos alguns aspectos iniciais do projeto, tais como: responsável; clientes; tipo / foco; pertinência; *modus operandi*, local onde será instalada a Unidade de IC; produtos que serão gerados; custos; cronograma para implantação, etc. Com base na análise do setor e organização, definiu-se o seguinte MPIC, para a Unidade de Inteligência Competitiva proposta:

Quadro 8. Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva para o Dgree

Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva		
Responsáveis	Ângelo Baptista, José Elisiário Coelho, Marco Martins, Pedro Fernandes, Mónica Maia	
Data	Maio, 2014	
Cliente	Ancestra Comunicação, S.A.	
O quê? Unidade de Inteligência Competitiva. Serão monitorizados e avaliados os aspectos referentes a clientes, concorrentes, mercado, tecnologia e legislação.	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de licenciados por ano - Mercados estratégicos para a comercialização da Dgree - Possibilidade de parceria com a AIESEC - <i>First Move Advantage (FMA)</i>
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Eventual resistência à aceitação e valorização do produto - Parceria com a AIESEC não funcionar - Conjuntura económica e social - Elevada taxa de desemprego entre os jovens com curso superior
	Forças	<ul style="list-style-type: none"> - Ambição da empresa no sucesso do projeto - <i>Know-How</i> da empresa no mercado universitário (resultante do sucesso do Canal Superior) - Produto totalmente inovador e diferenciador - Gestores com experiência internacional
	Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento de capital - Notoriedade - Capacidade negocial com a EIESEC
Porquê?	Utilização da IC para apoio às necessidades de responder estrategicamente aos desafios do mercado com agilidade e eficácia.	
Como?	Implantando uma Unidade de Inteligência Competitiva voltada para análise dos concorrentes, tecnologias, processos, novos produtos, canais alternativos de captação de clientes e monitorização das alterações da legislação em vigor que têm impacto nas áreas de negócio da empresa.	
Quem?	Coordenação do SIC: Diretor Comercial e Engenheiro de Produto Equipa: 3 coordenadores de rede e 3 analistas	
Onde?	Localização a ser definida posteriormente	
Quanto?	Valor a ser definido na implantação da Unidade (infra-estrutura)	
Início/fim da implementação	Início	Julho de 2014
	Fim	Outubro de 2014
Produtos finais	Contínuos e pontuais	Relatórios de ações de concorrência, de inteligência de mercado, com notícias pontuais e outros pertinentes, definidos pela equipa de implementação

Fonte: Adaptado de Gomes e Braga, 2001.

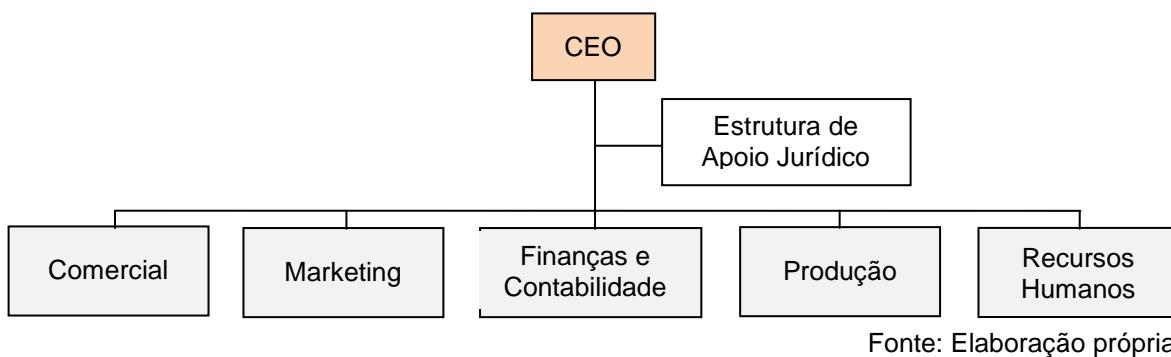
II) Análise e validação da proposta preliminar

O próximo passo consiste em submeter a proposta preliminar à análise e validação pelas áreas de negócio e funcionais. Nesta fase de pré-projeto, é extremamente importante o envolvimento das áreas e funções de forma a criar vínculos entre os participantes desde a fase inicial e a fortalecer a cultura organizacional de IC. Nesta etapa esperam-se os seguintes produtos:

- a) Objetivos do projeto, modelo conceptual e proposta preliminar de implantação, validados pelas áreas de negócio e funções corporativas;
- b) Aprendizagem organizacional, proporcionada pela discussão dos conceitos e do modelo, entre o órgão de Planeamento e as áreas de negócio e funções corporativas.

Uma vez que a implementação do SIC é feita em relação ao projeto Dgree apenas, apresentaremos as suas áreas funcionais (ver Figura 11), relacionadas com os departamentos existentes.

Figura 11. Organograma das áreas funcionais envolvidas no Dgree



À semelhança da etapa anterior, o MPIC é agora discutido entre o órgão de planeamento e as áreas funcionais acima descritas, iniciando-se a cultura de IC na empresa. Para isso, os seminários de sensibilização (etapa seguinte) têm um papel fundamental.

III) Seminários de Sensibilização

Depois de a proposta ser validada pelo órgão de Planeamento (incorporando já as sugestões das áreas e funções que irão participar no projeto) deve, então, ser submetida à aprovação da Administração de topo da organização – Marco 1 de Acompanhamento. Para isso, é recomendada a realização de um ou mais seminários de sensibilização, com consultoria externa reconhecida em IC, que forneça informações e conhecimentos relevantes e que promova o debate, essencial para a análise do modelo de inteligência a ser implementado. Nesta etapa deve-se, ainda, identificar e priorizar os fatores-chave associados aos desafios expressos no Plano Estratégico da empresa, de forma a escolher um projeto-piloto de IC ao nível corporativo. Os produtos esperados nesta etapa são:

- a) Modelo conceptual e proposta preliminar de implantação, analisados e aprovados pela Administração de topo;
- b) Aprendizagem organizacional, proporcionada pela discussão dos conceitos e do modelo;
- c) Fatores-chave associados aos desafios empresariais do plano estratégico, identificados e priorizados, e Projeto-piloto corporativo selecionado.

O Órgão de planeamento e coordenação do SIC deve, agora, submeter a sua proposta à aprovação do CEO da AC.

Os seminários de sensibilização entram nesta fase para promover e uniformizar os conhecimentos em torno da IC, de forma transversal a toda a organização, possibilitando o desenvolvimento de um modelo de implementação de IC mais robusto e com o envolvimento de todos os colaboradores. Nesta etapa é então fundamental identificar e priorizar os fatores-chave que sustentam a estratégia da organização que, no Projeto Dgree são a inovação, a criatividade e o pensamento *out of the box*. O projeto-piloto selecionado será detalhado no passo seguinte.

IV) Execução do Projeto-piloto

Esta etapa contempla o planeamento e condução experimental do Projeto-piloto, previamente selecionado pela Administração de topo. A execução bem-sucedida deste projeto é de extrema importância para o projeto de IC de toda a organização devido ao chamado efeito demonstração, isto é, por representar uma aplicação prática do modelo conceptual e por constituir um forte mecanismo de disseminação da cultura de inteligência para as áreas de negócio e funções da organização. Quando concluído, o Projeto-piloto constitui o Marco 2 de Acompanhamento.

A elaboração do Projeto-piloto foi realizada com base numa *checklist* de referência (ver Anexo 1) e contempla o modelo de ciclo de IC adotado na Parte I do presente trabalho (ver ponto 3.2.1):

FASE 1: NECESSIDADES

Nessa etapa são identificados os *key intelligence topics*, alguns já abordados previamente no MPIC (identificação dos decisores, pertinência da informação, forma de apresentação e temporalidade da *intelligence*) e, agora, explorados em maior detalhe e abrangência. Assim, para além do já mencionado, interessa clarificar a missão do SIC neste projeto concreto e definir as questões a serem respondidas pelo

mesmo. O objetivo do Dgree é, então, detetar oportunidades de mercado, ameaças concorrentiais, riscos competitivos, testar as assunções-chave da estratégia atual e as vulnerabilidades da mesma, tanto no mercado interno como nos mercados externos onde pretende operar. Para isso, é necessário identificar as questões estratégicas relevantes acerca do ambiente competitivo, através de entrevistas com o órgão de planeamento, contemplando: principais aspectos dos concorrentes, necessidades dos clientes, perfil dos profissionais que trabalham na concorrência, legislação e movimentos político-sociais que tenham impacto sobre o negócio, entre outras. A partir desta identificação será possível determinar as informações que serão recolhidas e analisadas de modo a fornecer suporte à tomada de decisão. As áreas onde existe necessidade de *intelligence* são descritas de seguida, exemplificando algumas questões que devem ser abordadas:

a) Inteligência concorrencial:

- Atuais e potenciais concorrentes: destino dos investimentos, lançamento de novos produtos, canais de distribuição, tempo de resposta, tipo de clientes e grau de satisfação, capacidade financeira, etc.;
- Cadeia de valor do ramo de negócio: a posição competitiva da organização e dos seus concorrentes na cadeia de valor.

b) Inteligência comercial:

- Mercados;
- Clientes e a avaliação das suas necessidades e poder de aquisição;
- Fornecedores e a sua estratégia de lançamento de novos produtos;
- Perfil da mão-de-obra do setor de negócio e na cadeia de valor.

c) Inteligência tecnológica:

- Avanços científicos e tecnológicos resultantes de pesquisa básica e aplicada;
- Produtos e serviços dos concorrentes, fornecedores e clientes;
- Processos de fabrico;
- Materiais e respetivas cadeias de transformação;
- Tecnologias e Sistemas de informação;
- Redes de especialistas de outras organizações relacionadas às suas áreas de competência.

d) Inteligência do Macro ambiente:

- Legislações com impacto no setor de negócio;
- Legislação do meio ambiente e movimentos de preservação ambiental dos grupos ambientalistas;
- Cultura e mudanças nos hábitos, gostos e preferências;
- Situação política da região e mapeamento das forças hegemónicas;

- Situação socioeconómica da(s) região(ões) de atuação da organização.

A partir da consolidação dos resultados das entrevistas serão depois identificadas as questões-chave para cada ator externo (e.g., clientes, fornecedores) associadas aos atores internos (coordenadores das redes nas diferentes áreas funcionais), através da Matriz de Identificação das Informações Necessárias (ver Quadro 9).

Quadro 9. Matriz de identificação das informações necessárias

Área da empresa	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Parceiros	Governo	Sociedade
Coordenador de Marketing						
Coordenador de Finanças						
Coordenador de Produção						
.....						

Fonte: Adaptado de Gomes e Braga, 2001.

FASE 2: RECOLHA

Nesta etapa é realizada a identificação e classificação das fontes de informação, bem como a recolha da mesma. Para absorver as informações será criada uma base de dados que fará a monitorização do ambiente externo, tendo em conta as necessidade e segmento do negócio, os concorrentes, o governo e regulamentações, parceiros e fornecedores e clientes e novas tecnologias. A monitorização do ambiente interno será feita através do mapeamento das iniciativas internas que possam contribuir para a área de IC.

Para tal, a AC criará um regulamento interno acerca da ética e legalidade neste processo e definirá a sua rede de inteligência. Tendo em conta a dimensão da empresa e os recursos existentes, a rede será constituída por:

- Um decisor: CEO
- Dois coordenadores do SIC: Diretor Comercial e Engenheiro de Produto
- Três coordenadores de rede: diretores das áreas funcionais de Marketing, Produção e Finanças.
- Três 3 Analistas: dos departamentos Comercial, Marketing e Produção.

Como fontes primárias, o Dgree utilizará potenciais clientes, fornecedores e colaboradores. Nas fontes secundárias, avaliar-se-á informação já existente de domínio público em fontes formais e informais, tais como: impressos, relatórios, internet, revistas, livros, bases de dados, estudos de mercado, embaixadas, câmaras

do comércio, domínios e patentes. Como fontes internas, o Dgree recorrerá à rede de vendas, memorandos, circulares e relatórios internos.

Para a classificação e avaliação das fontes, será utilizada a *Matriz de classificação de fontes de informação* (ver Quadro 10), onde serão inseridas todas as fontes de informação identificadas como necessárias para responder às questões relevantes em cada área definida na Fase 1.

Quadro 10. Matriz de classificação das fontes de informação

Área: _____			
Título	Estrutura	Conteúdo	Confiabilidade

Fonte: Adaptado de Gomes e Braga, 2001.

As informações utilizadas são classificadas quanto à sua estrutura (fontes formais e informais), conteúdo (fontes primárias e secundárias) e nível de confiabilidade (Alto risco [1] – fontes não confiáveis, mas que devem ser monitorizadas; Confiança subjetiva [2] – fontes confiáveis em alguns momentos apenas, e que também devem ser monitorizadas, e; Altamente confiáveis [3] – fontes confiáveis e que devem ser monitorizadas constantemente).

Depois de recolhidas todas as informações, é necessário tratá-las de forma a facilitar a análise das mesmas na etapa seguinte. Dessa forma, é necessário organizar, classificar, indexar e resumir cada informação recolhida. Para isso, será utilizada a *Matriz de tratamento e avaliação das informações* (ver Quadro 11), com palavras-chave que descrevam seu conteúdo e um resumo para cada item de informação recolhida, de modo a facilitar a sua recuperação e a classificação de acordo com a sua credibilidade e relevância.

Quadro 11. Matriz de tratamento e avaliação das informações

Área: _____					
Título	Informação	Relevância	Confiabilidade	Resumo	Descritores

Fonte: Adaptado de Gomes e Braga, 2001.

Nesta matriz, as informações são classificadas segundo a sua relevância, de acordo com os seguintes graus: [1] Essencial; [2] Muito relevante; [3] Relevância relativa, e; [4] Irrelevante. Os *Descritores* são as palavras-chave que descrevem o conteúdo do item de informação.

A tarefa de classificação e tratamento da informação pode ser auxiliada pelas tecnologias de informação, através do uso de software especializado de recuperação de informação.

FASE 3: ANÁLISE

É a análise realizada nesta etapa, através da associação de valor das informações previamente prospectadas, selecionadas e classificadas, que gera os produtos de *intelligence* que otimizam a tomada de decisão no âmbito estratégico. Consequentemente, a equipa de IC deve conter *experts* das diversas áreas da empresa que apoiem a análise e forneçam indicações complementares ao contexto da informação. A rede de inteligência formada para a Dgree considerou profissionais que possam contribuir para a análise e contextualização das informações relevantes nos seus respetivos campos de atuação.

Quanto ao método de apoio à análise das informações, este deve ser escolhido considerando o foco que se quer dar ao assunto pesquisado e a garantia que se deseja dar à qualidade dos resultados apresentados. No Dgree, tendo em conta o seu caráter único e inovador, as metodologias selecionadas são:

✓ MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Utilizado para caracterizar uma indústria do ponto de vista estratégico, através da descrição dos fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles – rivalidade na indústria, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Esta análise permite elaborar estratégias para:

- Neutralizar o poder dos fornecedores, compradores e do Governo sobre o negócio;
- Reduzir as ameaças de novos entrantes e produtos substitutos;
- Reduzir as forças da rivalidade do mercado.

✓ ANÁLISE PEST

Esta análise constitui a abordagem mais comum à caracterização das variáveis externas à empresa (Gupta, 2013). A relevância de uma análise PEST alargada às

questões legais e ambientais é cada vez mais pertinente, pois a gestão atual tem como desafio a questão ambiental (que se foca na gestão, educação, conservação e otimização da utilização sustentável dos recursos) e o enquadramento legal (especialmente relevante no quadro da globalização e das questões relacionadas com patentes, propriedade intelectual e direitos conexos).

✓ **PERFIL DO CONCORRENTE**

Fornece um quadro das forças e fraquezas dos potenciais e atuais concorrentes. Tem quatro grandes objetivos: i) identificar os planos estratégicos futuros dos concorrentes; ii) predizer as reações dos concorrentes face às iniciativas competitivas; iii) determinar o melhor modo de agrupar as estratégias atuais dos competidores, e; iv) entender as fraquezas dos concorrentes.

✓ **ANÁLISE COMPARATIVA**

Utilizada para examinar as vantagens específicas de um concorrente, num determinado segmento de mercado. É geralmente aplicada a uma estrutura de negócios que possua etapas (e.g., tecnologia, design de produto, etc.), onde se analisa o desempenho do concorrente em cada uma delas, comparando-o com o desempenho da própria empresa, permitindo avaliar o trabalho a ser feito.

✓ **BENCHMARKING**

Utilizado para avaliar a qualidade de desempenho das funções da empresa, em comparação a outra(s) empresa(s), procurando as melhores práticas no setor. Pode ser utilizado em quatro modalidades:

- *Benchmarking* Interno – compara processos similares dentro da própria organização. É facilitado pela disponibilidade de dados e baixa barreira de sigilo.
- *Benchmarking* Competitivo – compara produtos, processos ou departamentos com os principais concorrentes.
- *Benchmarking* Funcional – compara processos semelhantes de não concorrentes ou setores diferentes.
- *Benchmarking* Classe Mundial – compara produtos, processos ou departamentos com os *best in class*.

✓ **ANÁLISE SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS)**

Utilizada para definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências mais importantes que se verificam na sua envolvente, através da:

- Análise das capacidades internas da empresa em relação aos seus concorrentes:
 - *Strengths* (atributos de maior força do concorrente);
 - *Weaknesses* (atributos mais fracos do concorrente).
- Análise do ambiente externo:
 - *Opportunities* (mudanças favoráveis no meio ambiente);
 - *Threats* (mudanças desfavoráveis no meio ambiente).

✓ **CENÁRIOS**

Previsões de tendências para as variáveis do ambiente externo que exercem um impacto forte sobre o desempenho da organização, identificadas durante a análise estratégica.

FASE 4: DISSEMINAÇÃO

Esta etapa envolve a entrega da informação analisada (*intelligence*) em formato adequado às necessidades dos usuários do SIC. Essa entrega deve considerar a:

- Definição e implementação de mecanismos de distribuição dos produtos de IC;
- Definição da linguagem, forma e facilidade de acesso aos produtos;
- Definição da frequência de envio dos produtos aos clientes internos;
- Credibilidade da análise;
- Aplicação do conhecimento gerado a processos decisórios.

No caso do Dgree, os produtos gerados serão analisados e debatidos em reuniões mensais e consistirão em:

- Relatórios de ações da concorrência: mostram as últimas ações da concorrência no mercado (e.g., sumários executivos, relatórios analíticos);
- Relatórios de inteligência de mercado: informam a empresa acerca de dados gerais do mercado, novas empresas, mudanças tecnológicas, etc. (e.g., projeções estratégicas, análises de situação, sumários executivos, relatórios analíticos);
- Relatórios com notícias pontuais: para publicação de notícias de última hora que afetem os negócios da empresa ou que representem oportunidades que exigem ações imediatas (e.g., alertas);
- Outros (e.g., Relatórios de tendências e comportamento de consumo).

Independentemente do formato de disseminação (impresso ou eletrónico) é fundamental que as informações sejam bem organizadas e focadas nas questões relevantes e estratégicas identificadas nas entrevistas iniciais, os produtos tenham facilidade de leitura e as informações sejam atuais e relevantes.

FASE 5: AUDITORIA

Para a melhoria do SIC e sua sobrevivência, são fundamentais duas avaliações:

- i) Avaliação do desempenho de cada uma das etapas;
- ii) Avaliação conjunta com os usuários do sistema em relação aos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados.

Estas avaliações permitem verificar se as análises disseminadas estão adequadas às reais necessidades de informação da empresa, contribuindo para consolidar o processo de utilização dos resultados de *intelligence* na tomada de decisão. Essa verificação pode ser realizada através de pesquisas pontuais sobre a satisfação dos usuários com os resultados obtidos e através de avaliações económicas dos resultados obtidos com as decisões tomadas com base na *intelligence* adquirida.

V) Validação do Modelo Conceptual

Após a elaboração do Projeto-piloto, deve agora ser feito um levantamento e quantificação dos benefícios gerados pela atividade de inteligência, relacionados com as questões que foram objeto de análise no projeto. Deve, ainda, definir-se um conjunto inicial de indicadores de eficácia (atualizado em função dos trabalhos posteriores) que vão evoluindo gradualmente à medida que vão sendo implementados novos projetos nas áreas e funções, uma vez que a medição da eficácia e a prática de sistemas de recompensa devem estar associados aos indicadores de desempenho de cada área ou função. Para a análise das aprendizagens, isto é, dos sucessos e fracassos que ocorreram durante a realização do projeto, recomenda-se a adoção de métodos de aprendizagem organizacional. Nesta etapa, esperam-se os seguintes produtos:

- a) Benefícios quantificados, demonstrando o valor da atividade para os resultados da organização, ou seja, na geração ou sustentação de vantagens competitivas;
- b) Conjunto inicial de indicadores de eficácia, contemplando todas as etapas do ciclo de inteligência;
- c) Relatos das aprendizagens e recomendações para o processo de implementação do SIC em toda a organização – Marco 3 de acompanhamento.

VI) Plano de implementação do SIC

O plano de implantação do SIC deve ter em conta os pressupostos básicos, bem como os resultados das etapas anteriores, principalmente a análise das experiências-piloto. Além dos itens aqui contemplados, o plano deve conter também proposições de cronograma e marcos de acompanhamento, detalhe das atividades, matriz de responsabilidades e estimativa dos recursos. Nesta etapa deve ser dada

especial ênfase aos processos paralelos de inteligência (formal e informal) uma vez que, devido à natureza da informação que os alimentam, estes requerem estratégias distintas de implementação, que devem estar explicitadas no plano de forma a aumentar a eficiência em todo o ciclo de inteligência.

Assim, nesta fase, à semelhança da fase de pré-projeto, prevê-se que a versão inicial do plano de implementação (elaborada pela coordenação do projeto) seja analisada e validada a dois níveis: 1) órgão de planeamento, e; 2) áreas de negócio e funções corporativas. Posteriormente, a versão validada deve ser submetida à administração de topo para análise e aprovação – Marco 4 de Acompanhamento. O produto esperado nesta etapa é, então, o plano de implementação na sua versão final já aprovada.

VII) Consolidação da estratégia de implementação

Nesta etapa deve ser implementado o plano gerado aprovado na etapa anterior consolidando, desta forma, a estratégia de implementação do sistema, através de: a) divulgação do plano de implementação; b) divulgação dos resultados das experiências-piloto – efeito demonstração e marketing interno; c) desdobramento do plano de implementação segundo o modelo descentralizado e as estratégias definidas para os processos de inteligência formal e informal; d) criação e desenvolvimento das redes de inteligência (processo informal); e) programa de desenvolvimento de recursos humanos em IC considerando todas as categorias de atores (decisores, analistas, provedores e coordenadores); f) consolidação do sistema de informações estratégicas (processo formal), e; g) estabelecimento de um sistema de gestão e avaliação do sistema.

A localização da área de IC é um fator determinante para o sucesso do projeto, devido à visibilidade que os resultados e produtos gerados devem ter. Caso contrário torna-se uma área restrita à conceção de relatórios, sem impacto nas decisões estratégicas da empresa. A localização deve, então, permitir o estabelecimento de fortes ligações com as áreas que atuam como fontes da recolha de informação, de forma a viabilizar o acesso às informações internas sem burocracia.

A unidade de IC deverá ser independente e responder diretamente aos tomadores de decisão, ou seja, ao CEO. Além da infraestrutura física, a Unidade de IC contará também, a médio prazo, com uma estrutura virtual, incluindo um *website* na Intranet e comunidades virtuais de práticas com especialistas do segmento de negócio.

8. Conclusão

De acordo com Porter (1991), a competitividade deve ser vista como um fenômeno que reflete o grau de capacitação alcançado pelas organizações e que se traduz nas técnicas por elas praticadas. Dessa forma, o desempenho obtido no mercado é uma consequência inexorável dessa capacitação. É o domínio das técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso. A sobrevivência no ambiente empresarial, cada vez mais dependente da capacidade da empresa em implementar e manter novos negócios, bem como da rapidez numa identificação e resposta eficazes às alterações de mercado, reforça a importância da inclusão da IC no processo de gestão das empresas.

O conhecimento é reconhecido atualmente como o principal ativo das organizações, isto é, a chave para uma vantagem competitiva sustentável. Com o aumento do volume de informações disponíveis, decorrente do advento da tecnologia da informação, a gestão eficiente dos dados passou a ser um diferencial estratégico – não basta recolhê-los mas, através de competências analíticas, transformá-los em conhecimento estratégico relevante, ou seja, em *intelligence*. Através da análise das informações sob um enfoque estratégico, os analistas deslocam o *centro de equilíbrio do conhecimento para o futuro, através da construção de cenários prospetivos, objetivando a antecipação da organização às possíveis ameaças e/ou oportunidades surgidas no ambiente* (Cardoso, 2003 *cit in* Gonçalves, 2003). Desta forma, evidencia-se a relação direta existente entre planeamento estratégico, cenários prospetivos e Inteligência Competitiva, sendo um o insumo do outro.

No presente trabalho procurou-se estabelecer as bases para a implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva na Ancestra Comunicação, S.A., considerando a sua viabilidade tendo em conta os recursos disponíveis. Salienta-se que, de forma dispersa e não metódica, a AC já pratica algumas formas de recolha e disseminação de informação especializada. Desta forma, a proposta deste trabalho é agregar valor a essas informações, considerando a estratégia do Projeto Dgree, e fornecer ferramentas que permitam a criação de um processo rigoroso e sistematizado de monitorização do ambiente externo que sirva de suporte à decisão estratégica da empresa.

Consequentemente, considerou-se que a implementação de um SIC na AC vai ao encontro das diretrizes atuais da empresa, possibilitando-lhe ganhos para antecipar oportunidades no mercado, antever mudanças políticas, jurídicas e de fiscalização que possam afetar a área de negócio do projeto e, principalmente, reduzir o tempo de resposta aos desafios empresariais. Dessa forma, a AC ganhará uma maior facilidade

na agregação e disseminação de conhecimento, com uma administração estratégica voltada para a prospecção, implementação e gestão de novos negócios. Esta iniciativa será a base para a criação de uma cultura de *intelligence*, possibilitando a tradução de estratégias em ações locais/regionais, nacionais e internacionais, com o objetivo de aumentar a competitividade do projeto Dgree de forma a torná-lo sustentável.

Apesar de existirem um sem número de fatores que abrandam o ritmo de implementação de um SIC, deve ter-se sempre em conta os benefícios que existem e que, na maioria das vezes, revelam ter mais peso do que os obstáculos. Ao longo do tempo, as vantagens decorrentes da aplicação das práticas de IC nas organizações ultrapassam largamente os custos de implementação e manutenção.

Desta forma, o presente trabalho focou-se na apresentação de uma proposta genérica para a implementação de um SIC numa organização, na expectativa de enriquecer o debate acerca da Inteligência Competitiva entre pesquisadores, consultores e pessoas que já adotam esta prática nas suas empresas mas, sobretudo, contribuir também para a reflexão individual sobre o seu potencial de aplicação.

No entanto, tendo em conta o grau de profundidade e temporalidade definidas para a elaboração deste trabalho, dentro da cadeira de Estratégia nos Sistemas de Informação, não foi possível analisar a viabilidade total de implementação do SIC (atestada por diversas ações realizadas e/ou em andamento na empresa) pois exigiria um acompanhamento de todo o processo ao longo do tempo.

Assim, como o SIC não foi implementado no Projeto Dgree na realidade, não foi possível o desenvolvimento das últimas etapas deste processo. No futuro, seria interessante fazer o acompanhamento real de implementação de um sistema numa empresa, elaborando e desenvolvendo passo-a-passo cada um dos conteúdos das etapas, tendo acesso a um *feedback* real do funcionamento concreto e das vantagens competitivas alcançadas pela empresa através do uso da IC.

9. Referências bibliográficas

- Ackoff, R. (1967). Management misinformation systems. *Management Science*, 11, 4, 147-156
- Ansoff, H. & McDonnell, E. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas
- Balestrin, A. (n.d.). *Inteligência competitiva nas organizações*. Acedido em 6 de Maio de 2014, em: <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraKira/InteligenciaCompetitivaOrnizacoes-AlsonesBalestrin.pdf>
- Beckman, T. & Liebowitz, J. (1998). *Knowledge organizations: what every manager should know*. Boston: St. Luice
- Cornella, A. (1994). *Los recursos de información*. Madrid: McGraw-Hill
- Daft, R. & Wick, K. (1984). Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 2, 284-295
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus
- Dou, H. (1995). *Veille Technologique et compétitivité*. Paris: Dumod.
- Drucker, P. (1998). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 88, 1, 45-53
- Evaristo, R. (1995). Toward a theory of Organizational Intelligence. *Revista brasileira de Administração Contemporânea*, 4, 54-71
- Fahey, L. (2007). Connecting Strategy and Competitive Intelligence: Refocusing Intelligence to Produce Critical Strategy Inputs. *Strategy & Leadership*, 35, 1, 4-12
- Fuld, L. (1995). *The New Competitor Intelligence*. New York: Wiley
- Fuld, L. (2001). Four-To-One and Other Lessons: Competitive Intelligence. *Quarterly*
- Fuld, L. (2004). Early Warnings. *Pharmaceutical Executive*, 24, 5, 82-86
- Fuld, L. (2006). Staying a Step Ahead of the Rest. *Chief Executive*, 218, 32-35
- Fuld, L. (n.d.). *What is Competitive Intelligence?* Acedido em 20 de Abril de 2014, em: <http://www.fuld.com/company/what-is-competitive-intelligence/>
- Gilad, B. (2000). The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. *Columbia Journal of World Business*, 24, 4, 29-36.
- Gomes, E. & Braga, F. (2001). *Inteligência Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus
- Gomes, E. & Braga, F. (2004). *Inteligência Competitiva. Como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Gonçalves, S. (2003). *Implantação da Área de Inteligência Competitiva na Caixa Econômica Federal*. Projeto Final, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Acedido em 15 de Maio de 2014, em: http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BC93AC394-EC02-4B2C-9F65-CDFC6A4D0C8B%7D/BSB2_Projeto08.pdf
- Granja, I. (2012). *Inteligência Competitiva nas organizações em Portugal*. Acedido em 17 de Maio de 2014, em: <http://kmol.pt/artigos/2012/06/12/inteligencia-competitiva-em-portugal>

Gupta, A. (2013). Environment e PEST Analysis: An approach to external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2, 1, 34-43

Herring, J. (1997). Producing CTI that meets senior management's needs and expectations. In Society of Competitive Intelligence Professionals (eds.), *Competitive Technical Intelligence Symposium*

Huber, G. (1982). Organizational Information Systems: Determinants of their Performance and Behavior. *Management Science*, 28, 2, 138-155

Jakobiak, F. (1992). *Exemples commentés de Veille Technologique*. Paris: Les éditions D'organization.

Jaworski, B., Macinnis, D. & Kohli, A. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 279-307

Johnson, A. (s/d). *What is Competitive Intelligence?* Acedido em 2 de Maio de 2014, em: http://www.aurorawdc.com/arj_cics_whatisci.htm

Johnson, A. (2005). Decisions, decisions... Competitive Intelligence for predictive decision support and market risk management. *KM World*, 14, 10, 8-11

Jorge, J. (2009). *A importância da Competitive Intelligence no processo de tomada de decisão*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa. Acedido em 25 de Abril de 2014, em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1421/1/Tese%20Final_JPJ_21-Out-2009.pdf

Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms: How business gather, analyse and use information to succeed in the global marketplace*. New York: Simon & Shuster

Lagares, L. (2007). *Inteligência Competitiva*. Acedido em 3 de Maio de 2014, em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Hortalicas/26RO/App_IC.pdf

Lesca, H. (1986). *Système D"Information Pour le Management Stratégique de L"Entreprise*. Paris: McGraw-Hill

Martinet, B. & Ribault, J. (1989). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale: sources, méthodologie, organisation*. Paris: Les Éditions d'Organisation

Martinet, B. & Marti, Y. (1995). *L'intelligence Économique: Les Yeux et les Oreilles de L'Entreprise*. Paris: Les Éditions de l'Organisation.

McGee, J. & Psrosak, L. (1995). *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus.

Metayer, E. (1999). Demystifying Competitive Intelligence. *Ivey Business Journal*, 64, 2, 70-74

Miller, S. (2001). Competitive Intelligence: An Overview. *Competitive Intelligence Magazine*, 1-14

Natsui, E. (2002). *Inteligência Competitiva*. Tese de bacharelato, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. Acedido em 20 de Abril de 2014, em: http://www.eadfea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Erica%20Natsui.pdf

Neves, A. (2011). *Gestão de Conhecimento em Portugal – 2011*. Acedido em 30 de Abril de 2014, em: <http://knowman.pt/wp-content/uploads/docs/D2012A-GCemPortugal2011.pdf>

Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Prescott, J. & Miller, S. (2002). *Inteligência Competitiva na prática: Técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Campus.

Rehfeld, J. (1990). What working to a Japanese company taught me? *Harvard Business Review*, November-December, 167-176.

Richard Combs Associates (s/d). *The Competitive Intelligence Handbook*. Acedido em 20 de Abril de 2014, em: <http://www.combsinc.com/>

Rouach, D., Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19, 5, 552-559

Saheli, S. & Grisi, C. (2001). *Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva*. Acedido em 08 de Maio de 2014, em: <http://www.eadfea.usp.br/semead/5semead/MKT/Espionagem%20e%20%99tica%20no%20Sist.de%20Intelig.pdf>

Sammon, W., Kurland, M. & Spitalnic, R. (1984). *Business Competitor Intelligence: Methods for collecting, organizing and using information*. New York: John Wiley & Sons.

Sawka, K. (1996). Demystifying Business Intelligence. *Management Review*, 85, 10, 47-51

Sawka, K. (2003). Are We Valuable?. *Competitive Intelligence Magazine*, 3, 2

Stollenwerk, M. (1999). *Implantação de sistemas de inteligência competitiva: abordagem corporativa*. Acedido em 08 de Maio de 2014, em: www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=17779

Stollenwerk, M. (2001). *Fatores críticos de sucesso: Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília

Strategic and Competitive Intelligence Professionals. Acedido em 3 de Maio de 2014, em: <http://www.scip.org/>

Taborda, J. & Ferreira, M. (2002). *Competitive Intelligence*. Cascais: Pergaminho.

The Society of Competitive Intelligence Professionals & Dialog (n.d.). *The Competitive Intelligence Handbook*. Acedido em 20 de Abril de 2014, em: http://www.dialog.com.tw/download/docs/63/CI_Handbook.pdf

Thomé, M. (2006). *Ferramenta de suporte para inteligência competitiva: um estudo de caso na embrapa*. Dissertação de pós-graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação - Universidade Católica de Brasília. Acedido em 08 de Maio de 2014, em: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/120186/1/DissertacaoMaritza.pdf>

Tyson, K. (2002). *The complete guide to Competitive Intelligence. Gathering, analyzing, and using competitive intelligence*. Chicago: Leading Edge Publications

Wiig, K. (1999). Gestão do conhecimento: de onde veio e para onde vai? *Empresas & Tendências*, 48, 6-18

Wilensky, H. (1967). *Organizational Intelligence*. New York: Basic Books

Wright, S., Calof, J. (2006). The Quest for Competitive Business Marketing Intelligence. *European Journal of Marketing*, 40, 5/6, 453-465

10. ANEXOS

Anexo 1.

Checklist de referência para a elaboração do Projeto-piloto (Stollenwerk, 1999)

- Seleção da(s) questão(ões) a ser(em) monitorizada(s);
- Explicitação dos processos de inteligência formal e informal;
- Criação de redes de inteligência e da matriz de responsabilidades;
- Detalhe do plano de ação do projeto: etapas do *ciclo de inteligência*.

■ *Planeamento e Coordenação*

Definição da lista de usuários-chave do SIC:

- Administração de topo;
- Gerentes das Áreas de Negócio;
- Gerentes das Funções Corporativas (Marketing, RH, Tecnologia, etc.);
- Outros.

Identificação e mapeamento das necessidades de informação:

- Por fator-chave e questões associadas;
- Por usuário.

■ *Recolha, Processamento e Armazenamento da Informação*

Mapeamento das fontes de informação de acordo com as necessidades de Inteligência:

- Fontes formais e informais;
- Fontes internas e externas;
- Fontes primárias e secundárias;
- Critérios de seleção de fontes;
- Matrizes de avaliação de fontes.

Avaliação de métodos e ferramentas para Inteligência:

- Análise dos métodos e do software para recolha e processamento da informação;
- Registo;
- Análise de conteúdo;
- Elaboração de resumos;
- Indexação.

Análise de métodos e software de armazenamento visando:

- Facilidade de alimentação do sistema;
 - Facilidade de recuperação das informações do sistema;
 - Capacidade de armazenar diferentes formatos da informação recolhida (e.g., figuras, fotografias, textos, gráficos);
 - Capacidade adaptativa de evoluir em função do crescimento do SIC;
 - Apresentação de graus diferenciados de fidelidade da informação;
 - Integração com outros sistemas;
 - Organização em subsistemas e bases de dados relacionais considerando, por exemplo, concorrentes, tecnologia, preços e outras categorias definidas em função das necessidades da organização;
 - Segurança da informação.
- *Análise, Validação e Formatação dos Produtos de Inteligência*
- Avaliação de métodos e *software* de análise: a) análise competitiva; b) matriz ADL; c) matriz SWOT; d) matriz BCG; e) ciclo de vida do produto; f) cenários e outros métodos de prospeção; g) modelagem e simulação de negócios; h) outros métodos de análise de negócios:
- Indicação e elaboração de análises em função dos objetivos do projeto e de situações de decisão selecionadas;
 - Definição dos tipos e da frequência dos relatórios de IC: a) boletins de notícias (alertas); b) perfis de concorrentes; c) relatórios de impacto estratégico; d) sumários executivos de inteligência; e) análises de situação; f) sumários especiais de inteligência; g) outros tipos de documentos de acordo com as necessidades da organização.
 - Criação de produtos de IC tendo em conta as necessidades de informação definidas na etapa de *Planeamento e Coordenação* e levando em consideração as situações de decisão, os conteúdos das análises, os tipos de produtos e os estilos decisórios dos usuários do sistema.
- *Disseminação e Utilização de Inteligência*
- Definição e implantação dos mecanismos de disseminação de Inteligência;
 - Aplicação do conhecimento gerado (*intelligence*) a processos decisórios.