



## AQUISIÇÃO E USO DE INFORMAÇÕES NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM MERCADOS DE RISCO

Ana Virgínia Alberici Giordani Bertolini<sup>1</sup>, Fernanda D'Arrigo<sup>1</sup>, Ana Cristina Fachinelli<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade de Caxias do Sul - UCS

### RESUMO

O equilíbrio entre o risco de um investimento e a obtenção de lucro é um ponto decisivo para o sucesso nos mercados de ambientes incertos. A informação para a tomada de decisão adquire contornos estratégicos para o ganho e a manutenção desse equilíbrio. O objetivo do artigo é analisar as dimensões de aquisição e uso da informação nas práticas de Inteligência Competitiva no mercado caracterizado pelo risco. O estudo examina as dimensões relativas à importância, frequência e influência da informação nas decisões de investimento. A abordagem da pesquisa é qualitativa exploratória. O método utilizado na coleta de dados constitui-se de entrevistas em profundidade com profissionais que operam com a Bolsa de Valores de São Paulo. Os resultados indicam que as práticas de Inteligência Competitiva dos operadores do mercado de ações sofrem influência da incerteza nos ambientes de negócios. Quanto maior a percepção da incerteza no ambiente, mais informações o tomador de decisão irá adquirir e usar para obter melhores resultados.

**Palavras-chave:** Informação; Inteligência Competitiva; Mercado de Risco; Tomada de Decisão.

### 1. INTRODUÇÃO

Investimentos de risco podem ser uma maneira bastante atrativa para aumentarem os ganhos econômicos. No entanto, os riscos inerentes ao investimento ou a busca por um equilíbrio correto entre a tomada de risco e a obtenção de lucro são pontos desafiadores e, ao mesmo tempo, decisivos para o sucesso nos mercados de ambientes incertos (Kucera et Kantnerova, 2014).

Nesse sentido, Duncan (1972) e Milliken (1987) contribuíram para o campo de estudos a respeito da incerteza ambiental percebida, ou *perceived environmental uncertainty (PEU)*, ao indicar que a incerteza do ambiente é um fenômeno perceptual. Duncan (1972) compreende a percepção como um papel significativo no modo como os gestores reagem diante de um ambiente de incerteza. Milliken (1987) argumenta que existem três dimensões, de diferentes naturezas, as quais os executivos conseguem perceber como incertezas do ambiente. A primeira é o estado de incerteza já percebida (*perceived environmental uncertainty*) em relação à imprevisibilidade, em que se apresentam a falta de entendimento sobre componentes e as possíveis mudanças do

ambiente. A segunda descreve a dificuldade dos executivos para prever como as mudanças ambientais afetarão as suas organizações, ou seja, causa-efeito nas decisões. A terceira dimensão é a incerteza de resposta, refletida na incapacidade dos executivos de determinarem o que as suas empresas estão suscetíveis a enfrentar e as consequências potenciais de resposta à seleção de uma determinada iniciativa. Cada uma das dimensões conceituais da incerteza é evidenciada quando os tomadores de decisão tentam entender a gama de opções abertas para eles.

No mercado de ações da Bolsa de Valores de São Paulo, a incerteza ambiental é constante, e cabe aos intermediários financeiros, tais como os analistas, buscar as melhores opções de lucratividade apesar da constante incerteza. Esses profissionais têm um papel a desempenhar na prestação de informações aos investidores ainda que a maior parte deles trabalhe em um ambiente carente de informações (Wang et Wang, 2014).

A incerteza e a informação são questões centrais também no campo da Inteligência Competitiva. Estudos anteriores indicam a sua vinculação com os processos de análise para



a tomada de decisões (Fachinelli *et al.*, 2014). Há um reconhecimento da importância de um maior conhecimento a respeito dos ambientes de negócios para a integração estratégica da informação nos altos níveis de decisão (Viitanen *et al.*, 2006). Essa visão sustenta-se na percepção de que, quanto maior for a importância da informação nos processos decisórios, menores serão os riscos por suas ações e, conseqüentemente, maiores serão as chances de retornos positivos para os investidores (Calof *et al.*, 2008). A finalidade das práticas de Inteligência Competitiva é facilitar a efetiva tomada de decisão que leva à execução das ações (Yap *et al.*, 2011).

A base da Inteligência Competitiva é perceber que a diferença entre informação e inteligência são os níveis de análises produzidos. Entender essa diferença fará os gestores tomarem decisões mais eficientes para seus negócios. A informação pode ter diferentes formatos, estatísticos ou semânticos e, frequentemente, mostra-se como um auxílio para compreender um evento e tomar uma decisão (Muhammad *et al.*, 2017). Por outro lado, inteligência é uma coleção de informações que necessitam ser filtradas, analisadas e processadas (Kahaner, 1996).

Keynes (1985) afirma que uma situação de incerteza pode configurar-se de duas formas: (i) o agente possui informação incompleta sobre fatores que causam determinado evento e (ii) o agente, embora disponha de informação relevante, é incapaz de computar a relação de probabilidade devido a limitações individuais de caráter subjetivo. Nessa perspectiva, a incerteza no contexto do mercado da Bolsa de Valores de São Paulo estaria relacionada à insuficiência (qualitativa e quantitativa) de informações associadas a probabilidades de resultados no momento da tomada de decisão.

Por outro lado, a percepção da incerteza pode ser um fator de pressão quanto à sua aquisição e quanto ao seu uso. Assim, se, por um lado, o valor da Inteligência Competitiva para uma organização está fortemente relacionado ao seu uso dentro dela (Colakoglu, 2011), por outro, a forma como se dá a aquisição das informações poderia variar de acordo com a pressão exercida pela percepção da incerteza. Se, para as organizações tradicionais, a Inteligência Competitiva caracteriza-se como um processo que se desenvolve a partir de práticas que se consolidam ao longo do tempo (Calof *et al.*, 2008), em contextos turbulentos e com alto nível de incerteza, as condições para as práticas de Inteligência Competitiva podem caracterizar diferentes formas de aquisição e de uso da informação. Nessa perspectiva, o presente artigo busca examinar as práticas de Inteligência Competitiva ambientadas no mercado de ações, considerado como um ambiente turbulento e com alto nível de incerteza. O foco do estudo situa-se nas dimensões de aquisição e uso de informações. Mais especificamente, o objetivo é analisar, por meio de entrevistas qualitativas realizadas com operadores

de ações da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, a influência das dimensões de aquisição e uso da informação nas práticas de Inteligência Competitiva no mercado caracterizado pelo risco.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva, segundo Tarapanoff (2001), é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão. Compreende uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizada e analisada, possibilita a tomada de decisão. De fato, o uso sinérgico do conhecimento e da inteligência resulta em tomada de decisão eficaz, levando, portanto, à vantagem competitiva.

Para Prescott *et al.* (2002), os profissionais de Inteligência Competitiva apresentam a necessidade de coletar, analisar e aplicar, de forma ética e legal, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes. Esses profissionais necessitam monitorar acontecimentos do ambiente competitivo geral, como concorrentes e tecnologias entrantes.

A Inteligência Competitiva, além de ser vista como elemento crucial e facilitador do processo de tomada de decisão, situa-se no aspecto processo-produto. Quando considerada como processo, é descrita por meio de métodos legais e éticos para coleta, desenvolvimento, análise e disseminação de informações pertinentes a concorrentes, clientes, fornecedores e organizações, ou seja, é um conjunto de métodos que se estruturam, sequencialmente, em etapas bem definidas. Sua natureza é um processo dinâmico que evolui com os ambientes, fazendo evoluírem, também, as definições da atividade (Fachinelli *et al.*, 2013). Além disso, a companhia a usa para beneficiar-se, por meio da informação, e para ajudar a alcançar o sucesso em um mercado globalizado e competitivo (Colakoglu, 2011; Muhammad *et al.*, 2017). Já quando considerada como produto, ou seja, como a informação já processada e entregue, o escopo volta-se para o comportamento presente e futuro dos concorrentes, fornecedores, governo, mercado, tecnologia, produtos e serviços, clientes e negócios em geral (Vedder *et al.*, 2002; Colakoglu, 2011).

Schwaninger (2001), sob a ótica da cibernética, define a Inteligência Competitiva como a habilidade para adaptar-se a mudanças no meio externo, a habilidade para influenciar e moldar esse ambiente e, se necessário, a habilidade para encontrar novos ambientes para trabalhar. Para este autor, profissionais e pesquisadores da Administração têm produ-



zido novos conceitos, modelos e métodos de Inteligência Competitiva em uma taxa acelerada. Aprendizagem organizacional e criação do conhecimento são dois termos-chave que classificam muito dessa produção.

Inteligência Competitiva significa um processo sistemático com o propósito de coletar e analisar informações sobre os concorrentes e o ambiente econômico e sociopolítico das empresas. O seu maior objetivo é utilizar fontes distintas de recursos a fim de aumentar a competitividade da organização e fazer decrescer esse mesmo fator em rivais (Cruz, 2016). O capital humano pode ser uma fonte crítica de vantagem competitiva e deve ser trabalhada como tal (Drucker, 2005). Calof *et Wright* (2008) definem que a Inteligência Competitiva coleta informações internas, externas e dos concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologia, ambiente e relações potenciais de negócio. É designada para alertar sobre sinais prévios e para ajudar a prever a movimentação dos concorrentes, dos clientes e do governo. Para a SCIP (2014), a Inteligência Competitiva está focada em produzir resultados como: novos ou crescentes rendimentos, novos produtos ou serviços e economia de custos e tempo nas organizações. Fica evidente que, para profissionais de Inteligência Competitiva, suas habilidades de lidar com diversas funções são notáveis, e é significativa a influência da área para o futuro sucesso da organização.

Em um primeiro momento, é necessário compreender os benefícios da Inteligência Competitiva, como a qualidade das informações e a da sua disseminação para fomentar a rapidez na tomada de decisão. Destaca-se, como benefício, uma melhoria sistemática dos processos organizacionais, da economia de tempo e de custos e da identificação rápida de oportunidades e de ameaças provenientes do ambiente. Entretanto, a existência de benefícios da Inteligência Competitiva depende de uma infraestrutura de informação de alta qualidade. Dessa forma, a gestão deve tomar ações multidisciplinares e desenvolver uma flexibilidade operacional, bem como velocidade e precisão na reunião de informação e, nesse contexto, Inteligência torna-se um recurso conceitual e metodológico importante para processar a informação (Fachinelli *et Alberdi*, 2014).

## 2.2 Aquisição e uso de informação nas práticas de Inteligência Competitiva

Gilad (1989) discute sobre o modo como o monitoramento da competitividade do ambiente é capaz de aliviar os pontos cegos e identificar, precocemente, as ameaças e as oportunidades. Ao mesmo tempo, Porter (1998) define Inteligência Competitiva como coleta de informações sobre os movimentos de concorrentes e sobre seus padrões de ação estratégica e de crescimento. A Inteligência pode estar associada a um sistema que utiliza informações para avaliar os

recursos organizacionais a fim de implementar estratégias para lidar com o seu complexo e, em constante mutação, com o seu ambiente cultural (Cruz, 2016; Muhammad *et al.*, 2017).

O ambiente empresarial de hoje demanda um sistema compreensivo para gerir riscos do ambiente externo, pois as forças da globalização são intensas e podem desestabilizar os ambientes de negócios. Para a gestão dos riscos, verifica-se um aumento da necessidade de informações, especialmente no que concerne à frequência de aquisição e ao uso da Inteligência Competitiva e, conseqüentemente, ao aumento da importância que o profissional dará à informação que possui. O monitoramento do ambiente pode ser considerado como antecessor da Inteligência Competitiva focada em informações coletadas (Calof *et Wright*, 2008). Nesse panorama, quando um ambiente incerto é percebido no ambiente empresarial, aumentam-se a necessidade de processamento de informação e a identificação, por parte dos gestores, de oportunidades e ameaças, os quais devem implantar estratégias necessárias e promover adaptações estruturais (Culnan, 1983; Daft *et al.*, 1988; Hambrick, 1982; Cruz, 2016).

Daft *et al.* (1998) dividem o ambiente em dois: um considerado pelas indústrias que necessitam crescer e sobreviver (clientes, fornecedores e concorrentes) e o outro por forças externas que influenciam as instituições sociais (condições econômicas, tecnológicas, de desenvolvimento, políticas e tendências socioculturais e demográficas). No relacionamento entre ambiente de incerteza e práticas de Inteligência Competitiva, constata-se que ambientes industriais são percebidos como estrategicamente mais incertos que ambientes regulatórios, econômicos e socioculturais. Então, quando a incerteza desse ambiente é elevada, os executivos relatam maior frequência de aquisição e uso de informações para tomada de decisão.

De acordo com Choo (2002), os tomadores de decisão não são apresentados automaticamente aos problemas que eles precisam resolver e, tampouco, às soluções alternativas que podem escolher. Eles devem identificar os problemas, buscar soluções e desenvolver métodos para gerar e avaliar as alternativas. Os tomadores de decisão devem procurar ativamente por informação, gerenciá-la e integrá-la no processo organizacional, uma vez que tal informação não está prontamente disponível. Sob a perspectiva da teoria organizacional, o processo da decisão consiste em procurar a informação do ambiente e fazer a escolha correta (Cyter *et March*, 1963; Simon, 1976). Sobre essa questão, é importante ressaltar que, pelo fato de os indivíduos possuírem diferentes percepções sobre situações éticas, cada um usa diferentes enquadramentos éticos mediante as situações, ou seja, a percepção individual da ética nas situações influencia a maneira como as pessoas fazem escolhas.



A necessidade de as empresas estarem informadas sobre os novos desenvolvimentos em suas áreas de negócios deveria ser uma maneira de fomentar maior entendimento, apreciação e representatividade da Inteligência Competitiva (Calof *et Wright*, 2008). O domínio informacional relativo aos ambientes de atuação é considerado uma variável fundamental da competitividade. (Cruz, 2016; Muhammad *et al.*, 2017). Entretanto, em ambientes de negócios turbulentos, muitas empresas esforçam-se para adquirir Inteligência Competitiva, utilizando estratégias de aquisição de informações antiéticas. A frequência de uso de informações por indivíduos, por suas empresas e por seus concorrentes foi avaliada, e os resultados revelaram a extensão da lacuna entre a ética e a prática.

Quando ética, a relação entre os sistemas de informação das empresas e a aquisição da Inteligência Competitiva indica a importância desse sistema como uma ferramenta geradora e coletora de informações, sugerindo que os profissionais de Inteligência Competitiva podem se aproximar de membros de fora das organizações para alavancar o capital intelectual (Stewart, 1998). O autor classifica capital intelectual como um intercâmbio entre partes do capital estrutural, humano e do cliente. Assim, os profissionais de Inteligência Competitiva podem desenvolver centros de conhecimento para ajudar a disseminar a informação intraorganizacional e desenvolver serviços de informação voltados para a Inteligência Competitiva personalizada para cada grupo de clientes (Zangouinezhad *et Moahabaki*, 2009).

Os autores Calof *et Wrigt* (2008) indicam o processo estruturado de Inteligência Competitiva como essencial para, contínua e sistematicamente, identificar oportunidades e ameaças de negócios. A abordagem do processamento de informação procura entender e prever como as organizações percebem e interpretam estímulos e como armazenam, recuperam e transmitem informações para gerar julgamentos e resolver problemas (Larkey *et Sproull*, 1984).

O valor da Inteligência Competitiva para uma organização está fortemente relacionado ao seu uso. Ao usar a Inteligência Competitiva, as empresas podem adquirir um melhor desempenho em áreas como: aquisição de novos negócios, retenção de negócios existentes e melhora na força de vendas da empresa (Colakoglu, 2011). No que tange à aquisição de novos negócios, Porter (1998) define que uma empresa diversificada (em número de unidades de negócio) apresenta dois níveis de estratégia: uma competitiva, das unidades de negócio, e outra corporativa, da totalidade do grupo empresarial. Assim, uma corporação precisa introduzir, na nova unidade de negócios, alguma vantagem competitiva importante, e a nova unidade precisa oferecer potencial de absorção para a corporação. Inteligência e análise são tecidas em conjunto, como um complexo sistema de resolução de problemas que começa com coleta de dados e sua dissecação,

avaliação e interpretação, a fim de calcular ameaças, riscos, padrões e oportunidades.

A Inteligência Competitiva, quando organizada dentro da companhia, provê um papel importante na estratégia corporativa, tendo impacto positivo nos resultados que dizem respeito à identificação de novas oportunidades de negócio, ao compartilhamento de ideias, à habilidade de antecipar eventos inesperados, ao desenvolvimento da habilidade de análise de gestores e, finalmente, à interação de conhecimentos e de ideias (Gilad, 1989). Profissionais de Inteligência Competitiva, dentro das organizações, estão aprendendo a adquirir e a utilizar essa inteligência por meio de atividades de escuta, escrita e discussão. Eles necessitam apresentar competências específicas para fazer a aquisição e o uso valerem a pena nas respostas que eles encontrarão para questionamentos da empresa. Essas competências estão, intrinsecamente, relacionadas a conhecimento, aptidões e habilidades de trabalhar com um ciclo de inteligência sustentável (Fleisher, 2004). Quando essas habilidades são encontradas nos profissionais, o processo de aperfeiçoamento e de avaliação da Inteligência Competitiva que eles desenvolvem dentro das organizações fica melhor e mais visível. A aplicação de padrões de excelência, a viabilização de estudos sistemáticos e um consistente suporte das lideranças empresariais também ajudam nesse processo de avaliação e no alcance dos objetivos propostos inicialmente pelas companhias, proporcionando, a curto ou longo prazo, resultados positivos (Colakoglu, 2011).

Embora as questões de Inteligência Competitiva estejam em desenvolvimento, seu grande objetivo está em reunir experiências, e o seu futuro deve basear-se em aprender a encontrar soluções para problemas novos. Seu desenvolvimento constante será vital para sua própria sobrevivência, assim como a correta aquisição e utilização das informações.

### 2.3 Metodologia Científica

A abordagem do estudo foi qualitativa exploratória, e os dados foram coletados com 10 profissionais que operam com a Bolsa de Valores de São Paulo. Os participantes da pesquisa foram selecionados por atuarem em um contexto marcado pela incerteza e por transações de alto risco, as quais são caracterizadas, no mercado financeiro, por trocas legais que envolvem gerenciamento de riscos, desde má administração dos fluxos de caixa até retornos abaixo do esperado e, ainda, altos montantes de dinheiro. Os riscos são classificados, de acordo com Gitman (2010), em riscos de mercado (oscilações em preços e cotações), riscos de crédito (credor não recebe o que lhe é devido), riscos de liquidez (empresas não conseguem arcar com seus compromissos) e riscos operacionais (aqueles decorrentes de falha em equipamentos, baixa qualificação de funcionários, sistemas ob-



soletos). A técnica de coleta de dados utilizada foi a *snowball sampling*, de Goodman (1961), e, então, o recrutamento inicial foi realizado pelos próprios pesquisadores por meio do conhecimento aprofundado e trânsito numa comunidade de agentes que atuam com operações com a Bolsa de Valores de São Paulo na região Nordeste do Rio Grande do Sul. Esses participantes iniciais (sementes) indicaram novos participantes com o perfil necessário para a pesquisa (filhos ou frutos) que, por sua vez, indicaram novos participantes até que o ponto de saturação, esgotamento dos participantes acessíveis, foi alcançado. Isso acontece porque uma amostra probabilística inicial é impossível ou impraticável e, por isso, as sementes ajudam o pesquisador a iniciar seus contatos e a tatear o grupo a ser pesquisado, no âmbito desejado. Esse tipo específico de amostragem é útil para estudar questões delicadas, de âmbito privado, como as que envolvem transações financeiras, e, portanto, que requerem o conhecimento das pessoas pertencentes ao grupo ou de pessoas reconhecidas por elas para localizar informantes para estudo (Vinuto, 2014). Os dados, coletados no período de 1<sup>o</sup> até 20 de maio de 2014, configuraram um banco de 10 respondentes, todos do sexo masculino, com idade entre 28 e 55 anos, que atuam diretamente com ações na Bolsa de Valores de São Paulo.

Os dados foram analisados a partir de categorias estabelecidas *a priori* de acordo com o método de análise de conteúdo (Bardin, 2009; Flick, 2009). O *software* QSR NVIVO 10<sup>o</sup> foi utilizado para organização das respostas a partir de uma lógica de hierarquização de dados sobre um conjunto de 'nós' configurados pelas categorias de análise. Assim, cada

nó representa uma categoria que tem origem na literatura. No caso da presente pesquisa, as categorias utilizadas para a definição das questões e para a posterior análise foram: fontes (Calof et Wright, 2008), análise de informações (Fachinelli et Alberdi, 2014), ética na busca de informações, risco, incerteza e erro (Culnan, 1983; Daft et al., 1988) e sinais de mercado (Choo, 2002), conforme Figura 1. Para a validação do questionário utilizado, o qual está descrito na Figura 1, aplicou-se, primeiramente, a um especialista da área financeira em mercados de risco para ajustar questões relacionadas à terminologia comumente utilizada nesse mercado.

### 3. RESULTADOS E ANÁLISE

Os resultados foram analisados com o suporte do *software* QSR Nvivo 10<sup>o</sup>, pois, como programa de análise, ele é útil para criar bases de dados estruturadas hierarquicamente a partir de grandes volumes de conteúdo (Sampieri *et al.*, 2013). Assim, o conteúdo, quando associado às categorias, revela as relações das respostas com cada nó, o que indica, também, o predomínio de uma categoria em relação às demais. No caso deste estudo, a categoria relacionada a todas as respostas (10) foi incerteza, risco e erro, enquanto a análise foi a menos relacionada (8). Ética, sinais e fontes ficaram relacionadas a 9, das 10 respostas, conforme pode ser visto na Figura 2.

Uma vez relacionadas as respostas às categorias, procedeu a análise do conteúdo das respostas, orientada pelas dimensões uso e aquisição em cada categoria. Ou seja, bus-

Categorias definidas na literatura	Base Teórica	Questões elaboradas a partir da literatura
Fontes	Calof et Wright, 2008	Quantas fontes você analisa de maneira constante?
		Quais as fontes que são analisadas constantemente?
		Com que frequência você acompanha suas fontes de dados de confiança?
		Com que frequência você busca novas fontes de dados?
Análise de Informações	Fachinelli et Alberdi, 2014	O excesso de informações facilita ou atrapalha a tomada de decisão?
		Como você filtra quais informações serão úteis para tomar uma decisão?
Ética	Beltramini, 1986	Dentro de um mercado de risco, quais os limites éticos para se obter informação?
Risco, Incerteza, Erro	Culnan, 1983; Daft et al., 1988	Quando você percebe que a ação da decisão tomada ocorreu de maneira errada? Existe alguma chance de correção? Quais mudanças são realizadas para corrigir o que foi feito errado?
Sinais de Mercado	Choo, 2002	Ao identificar um sinal, como você analisa a importância do mesmo na tomada de decisão?

Figura 1. Categorias definidas a partir da literatura

Fonte: Os próprios autores.

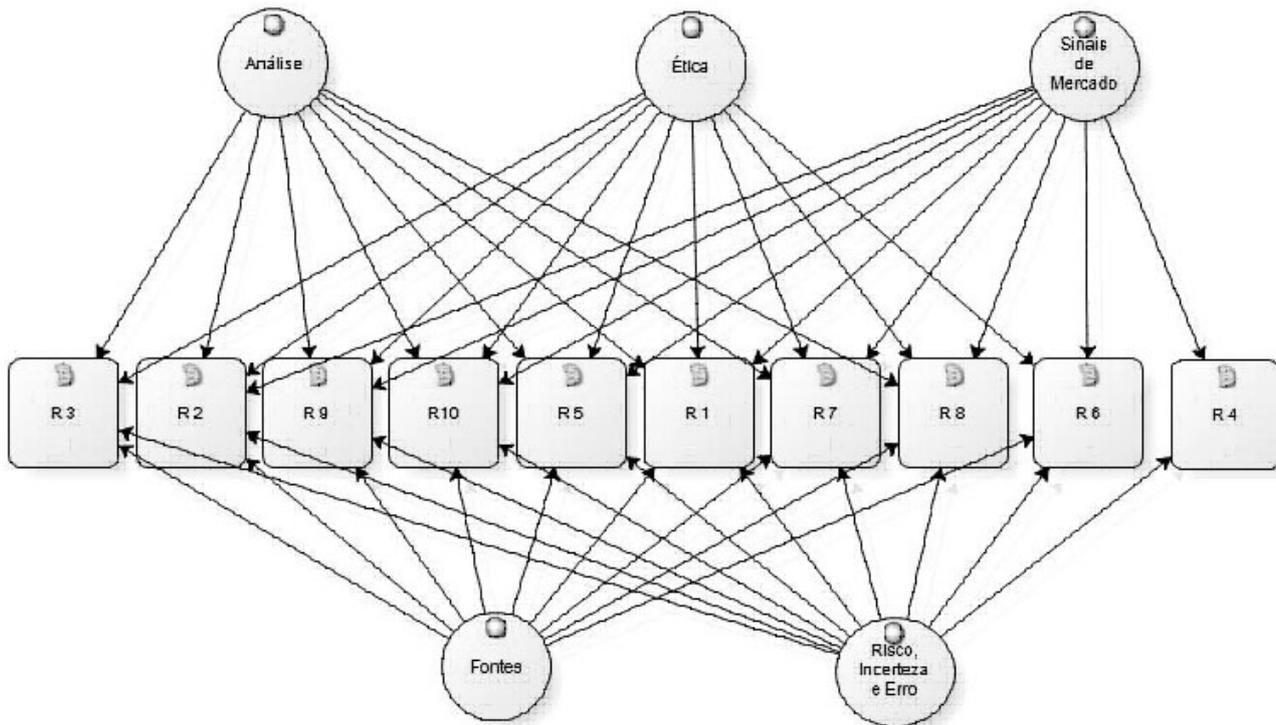


Figura 2: Relacionamento entre Fontes e Nós

Fonte: Elaborado a partir de QSR Nvivo 10<sup>®</sup>.

cou-se identificar as dimensões uso e aquisição no conjunto de respostas associadas a fontes, sinais, risco, incerteza e erro, ética e análise.

Na dimensão aquisição, as respostas alinharam-se com as categorias fontes e sinais, como pode ser visualizado em alguns excertos das respostas.

“As fontes de informação que pesquiso são dados públicos de mercado, informações disponibilizadas pelas empresas de capital aberto, relatórios de bancos/corretoras, informações disponibilizadas pela Bloomberg, aliado ao contexto do momento (percepção de risco alta ou baixa, situação da economia e do setor, ambiente externo e possíveis desdobramentos), etc. Adicionalmente, procuro analisar se o prêmio de risco compensa o posicionamento no mercado”.  
R8

“De maneira constante, utilizamos, como fontes de informações, sites ligados ao mercado financeiro nacional e internacional, sites econômicos, sites das empresas, informações repassadas diretamente da área de análise da corretora e principalmente ficar ligado a qualquer movimento do governo e indicadores referentes à economia

brasileira (PIB, Juros, Desemprego, etc.). Mas posso dizer que, em temporadas de balanços de empresas, é momento para fazer uma análise mais crítica, pois teremos uma foto da empresa e se está ou não trazendo resultados”.  
R10

Quando as fontes de informação apresentam sinais de mercado, é possível perceber que os respondentes associam a visibilidade dos sinais à execução das ações.

“... Quando **concreto que é um sinal confiável**, a importância é total. Além da análise do que o sinal impactará na companhia à qual diz respeito”.  
R1 (grifo nosso)

“Identificado um sinal que pode ou já está movimentando o mercado, busco maiores informações que serão específicas sobre esse assunto, conversamos em grupo para entendimento desse novo fator e a veracidade da informação. Análiso o gráfico das ações para verificar se já existe um fluxo maior de compradores ou vendedores, a força que essa notícia já pode estar causando e, dentro da diversificação de investimentos, arrisco um percentual sobre o valor em carteira na compra desse papel ou venda. Se o sinal simplesmente for gráfico, ou seja, papel começa



a subir e força compradora estiver muito forte, eu também tomo decisão imediata de compra (seguindo certos pontos gráficos) e, se a decisão foi errada, utilizo a ideia de sair da operação, assumindo pequeno prejuízo”. R 10

Já na dimensão uso, as respostas alinham-se com a categoria fontes, com a categoria análise e com a categoria erro, incerteza e risco. Na categoria fontes, o alinhamento é identificado no sentido de credibilidade das informações, como pode ser verificado no excerto abaixo.

“No mercado financeiro, se formos atrás de todas as opiniões, informações, boatos, só vai atrapalhar, pois não conseguirá tomar decisão nenhuma e podemos correr o risco de fazer operações de compra e venda por impulso. Ideal é termos algumas fontes de maior confiança e se balizar por essas fontes, acreditando na credibilidade da origem”. R10

A categoria análise na dimensão de uso da informação está associada a aspectos relativos ao volume de informações e à capacidade dos respondentes de processá-las.

“O excesso de informações facilita a tomada de decisão, pois permite que aqueles aptos a processar um maior volume, e que já conhecem, com certa afinidade, o comportamento de manada, possa prever tais movimentos em sutilezas”. R7

“Excesso de informações atrapalha a tomada de decisão. Muita informação gera mais ruído, por isso não levo em consideração algumas fontes de informação, como, por exemplo, TV, jornal, mídia de massa em geral, pois, normalmente, quando os fatos são levados nesses veículos, os preços já refletem, sendo tarde demais para vender ou comprar.” R8

A categoria erro, risco e incerteza aparece alinhada à dimensão uso da informação na perspectiva da possibilidade de correção de rumos.

“O mercado acionário, por definição, é um mercado de risco, portanto, a variável perda também é um elemento de coexistência natural. Nessa linha, o que se recomenda é a não concentração, portanto, em um portfólio de investimentos; se faz necessária a diversificação em distintos papéis a fim de minimizar o impacto do risco, mas risco é, também, oportunidade, e você deve assumir as perdas, desde que estejam dentro de um universo calculado e se recompor”. R4 (Grifo nosso)

“Existe uma forma de correção quando percebo que a decisão foi tomada errada. No mercado de investimentos, quando vimos que está errado e não temos perspectiva positiva, devemos parar a operação (aceitar sair com prejuízo, afinal o primeiro é sempre o menor). Só fizemos preço médio quando algo nos mostra que a situação é momentânea e que vale a pena investir mais recursos nessa empresa. Geralmente, se utiliza essa ideia, mas, nem sempre, é seguida devido à questão ‘psicológica’, e dependemos que o cliente também aceite a situação”. R10

Aspectos relativos à ética aparecem alinhados tanto à aquisição quanto ao uso das informações. Sobre a ética, os respondentes revelam que, tanto na aquisição quanto no uso de informações, os limites são definidos pela legislação. Contudo, os valores pessoais têm influência nos parâmetros éticos dos respondentes.

“Sabemos que existem regras e normas dentro de um mercado de risco, e a CVM (órgão regulador do mercado) considera crime quando alguém é pego negociando com informações privilegiadas. Essas são as regras, mas acredito que, sim, existem muitas pessoas que se beneficiam dessas informações e utilizam, e geralmente são somente pessoas influentes, executivos das empresas que acabam tendo, e até mesmo vazando, essas informações. Minha opinião: existe e, infelizmente, sempre existirão pessoas que terão informações privilegiadas, as questões éticas aqui é de burlar a ideia de todos terem acesso igualmente às informações e tomarem as decisões a partir desse momento, ou seja, quem for ‘antiético’ vai ter vantagem sabendo algo relevante antes. Entendo que não podemos chegar à busca de informações a preço de qualquer coisa, ao ponto que ferimos ou lesamos terceiros”. R10

“Em relação à ética, podemos dar ênfase aos valores de cada um. Quando uma pessoa ou empresa é idônea, ética e profissional, busca informações por meios lícitos e legais. Sabemos que, em mercados monopolizados e de risco, valores pessoais somente figuram em quadros da missão e visão da empresa. Acredito que o limite ético profissional chega até o ponto onde você não tem mais capacidade de fazer o que realmente quer com recursos próprios e de forma legal”. R3

Por fim, o uso e a aquisição da informação estão alinhados à tomada de decisão, completando, assim, o processo da Inteligência Competitiva.



“Considero a Inteligência Competitiva como o ato de coleta de informações em vários meios, na sequência efetuar a seleção das informações consideradas adequadas e coerentes para, assim, realizar uma análise mais profunda e poder tomar uma decisão, tentando atingir os objetivos, mitigando os riscos. No meu dia a dia, a Inteligência Competitiva é aplicada, basicamente, na decisão de compra ou venda de uma ação, na escolha dos ativos que serão colocados nas carteiras de investimentos dos clientes, dependendo do perfil que cada investidor se encaixa. Precisamos, diariamente, estar atualizados sobre a situação de cada empresa, mercado global no geral. Por exemplo, se hoje saiu uma notícia positiva ou negativa sobre uma empresa listada na Bolsa de Valores de São Paulo ou teve um movimento atípico em seus valores, buscamos reunir o maior número de informações possíveis, para fazer uma breve análise e tomar a decisão considerada adequada, tentando ‘prever’ o movimento dessa empresa”. R10

Assim, partindo da categorização das respostas e da análise das dimensões aquisição e uso, desenvolveu-se um mapa conceitual (Figura 3), que fornece uma análise dos principais pontos retratados nas respostas, segundo as categorias e as dimensões.

Em relação à aquisição das informações, as fontes de informações destacadas pelos respondentes caracterizam-se pela diversidade de formatos e de origem. Nesse aspecto, Drucker (2005) discute a importância de utilizar fontes distintas de informação para tornar a organização mais competitiva perante seus concorrentes. Os respondentes citaram

como fontes de informação o acompanhamento de jornais e de revistas referentes ao assunto e suas variações. Em relação a empresas específicas do mercado analisado, as fontes citadas foram os sites de bancos e de empresas, os *blogs* e até o acompanhamento dos balanços financeiros das empresas que operam na Bolsa de Valores de São Paulo. No macroambiente, os respondentes relataram a verificação de indicadores econômicos e financeiros, além de pesquisas políticas. Também existe a troca de ideias entre os colegas do segmento de mercado de ações da empresa e colegas externos para o comparativo da percepção de risco em uma mesma situação.

Para Kahaner (1996), a inteligência não existe se as informações obtidas não forem filtradas, analisadas e processadas, pois os filtros fazem parte da base da Inteligência Competitiva de uma organização. Na perspectiva pessoal, entre os filtros de informação utilizados pelos respondentes, destacam-se a percepção, o *feeling* pessoal em relação aos negócios e ao mercado, a credibilidade do emissor das informações, os valores individuais e, também, a sorte. Quando questionados sobre os filtros utilizados na relação específica entre a aplicação técnica das informações e a atuação no mercado de risco, os respondentes destacaram as projeções de mercado para poder estabelecer comparações a partir de várias fontes de informação.

A observação dos sinais do mercado pode ser uma alternativa na busca de informações em um mercado de risco e, também, uma opção de antecipação dos eventos. Calof *et Wright* (2008) definem que a Inteligência Competitiva, além de analisar as informações provenientes dos macro e microambientes, é responsável por alertar os tomadores de decisão sobre os sinais prévios que o mercado emite e, assim, auxiliar na prevenção de movimentações que venham a ocorrer.

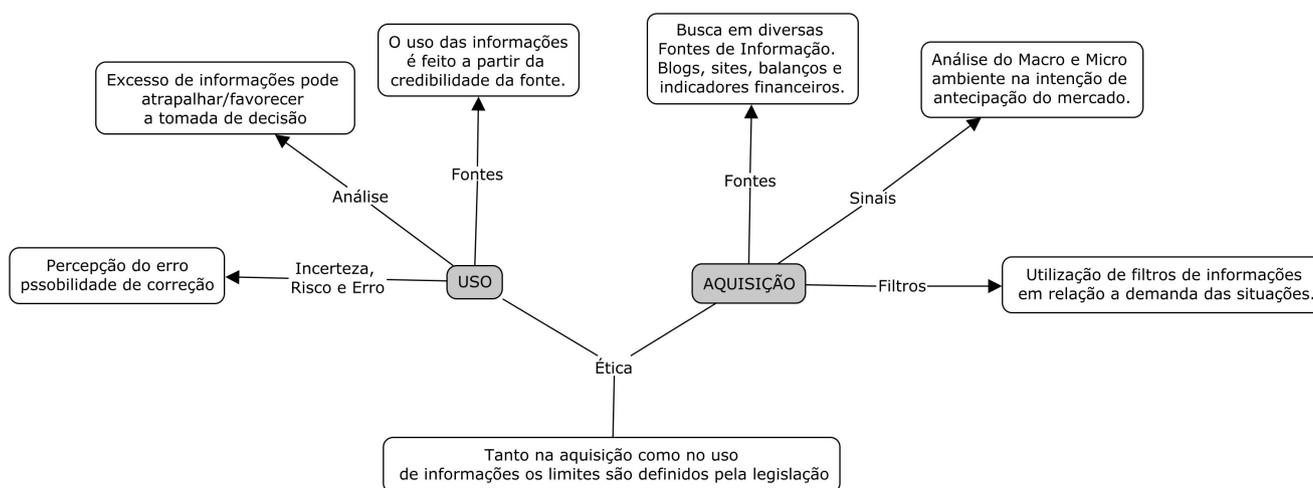


Figura 3 - Mapa conceitual do uso e da aquisição em mercados de risco

Fonte: Os próprios autores.



Na pesquisa, os respondentes relataram a verificação dos sinais de maneira reativa, ou seja, quando o mercado já aponta outros indicadores que fortalecem esse sinal. Assim, percebe-se que os respondentes necessitavam de informações e, até mesmo, de ações concretas de outros atores para tomarem uma decisão com maior segurança. Apenas um respondente relatou que analisa sinais que ainda não são visíveis ao mercado desde que o mesmo indique algo sustentável, positiva ou negativamente.

Com relação ao uso da informação, os benefícios da utilização da Inteligência Competitiva, definidos por Colakoglu (2011), estão relacionados aos negócios da empresa: novos, manutenção dos atuais e suas melhorias. Esses benefícios estão relacionados ao uso, na tomada de decisão, das informações dentro da organização. Quando questionados se o excesso de informações atrapalha ou facilita a tomada de decisão no mercado de ações, metade dos respondentes relatou que o excesso de informações atrapalha a tomada de decisão.

Dentro desse mercado de incerteza, no qual a percepção tem, segundo Duncan (1972), papel fundamental, os respondentes relataram que, em alguns momentos, a atuação dos operadores e analistas deu-se na relação entre tentativa e erro. Os respondentes destacaram que assumem os erros das operações e visam diminuir os prejuízos ao trabalhar com a adoção de novas estratégias e, quando esgotadas as possibilidades de ganho, a saída da operação.

Em relação ao erro, é possível perceber que os operadores consideram a perda financeira como um elemento natural da operação, exatamente por se tratar de um mercado de risco. Outro ponto importante é a aplicação dos investimentos em alternativas paralelas para a redução das perdas. A reaplicação em outras ações que possam demonstrar oportunidades melhores de mercado pode ser uma alternativa paralela para a minimização das perdas.

No que diz respeito à ética nas relações, metade dos respondentes afirmou que os limites são delimitados pela legislação. Outro ponto que sobressaiu nas respostas foi a falta de limites em relação à ética. Foi citado o acesso a informações privilegiadas como uma vantagem no mercado de ações. Apenas um respondente relatou a percepção de uma ética de mercado bem delimitada. Foi comum, entre os respondentes, a influência dos valores pessoais e individuais dos operadores no mercado.

No questionamento sobre a importância, a aquisição e o uso da informação, os respondentes relataram ser de extrema importância a relação entre uso e aquisição das informações nas práticas de Inteligência Competitiva. Resultado que converge com Calof *et Wright* (2008), quando os autores afirmam que a aquisição e o uso da informação reduzem as incertezas nas tomadas de decisão.

#### 4. CONCLUSÕES

As perspectivas de uso e aquisição das informações nas práticas de Inteligência Competitiva envolvem coleta, análise e disseminação de informações. Essas etapas podem ser fundamentais em mercados de risco, pois o cuidado, em cada uma delas, pode ser uma importante ferramenta na tomada de decisão. Por essa razão, este artigo propôs como objetivo analisar as práticas de Inteligência Competitiva realizadas por tomadores de decisão em mercados de risco.

Partindo de uma abordagem qualitativa e de uma coleta de dados feita com entrevistas semiestruturadas, o estudo revelou que a aquisição e o uso da informação, apesar de não terem sido referenciados como uma constante entre os respondentes, têm um papel fundamental na tomada de decisão. Calof *et Wright* (2008) acreditam que, em um ambiente de incerteza percebido, tal como o mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, seja necessário aumentar a importância dada ao processo de adquirir e usar a informação na tomada de decisão. Isso pode, por consequência, resultar em retornos positivos para seus investidores, pois eles terão os riscos diminuídos. Yap *et al.* (2011) afirmam que a Inteligência Competitiva, por meio do monitoramento do ambiente competitivo e da análise e interpretação das informações, facilita a tomada de decisão e as suas consequentes ações. Afirmam, ainda, que maior acesso à informação de qualidade resulta em otimização de resultados e que, quanto maior o risco, maiores devem ser a busca e a utilização da informação.

Este trabalho teve como objetivo analisar as dimensões de aquisição e uso da informação nas práticas de Inteligência Competitiva no mercado caracterizado pelo risco. Os resultados indicam que, na dimensão da aquisição de informações, as fontes representam um papel importante, bem como a interpretação dos sinais do mercado. A credibilidade dessas fontes no mercado de incerteza foi relacionada ao uso das informações, ou seja, se a fonte é confiável, a probabilidade de uso da informação é maior. Ainda na dimensão uso, a análise do volume de informações dividiu a opinião dos respondentes: uma parte acredita que o volume facilita a tomada de decisão, enquanto outra acredita que o excesso de informações torna a tomada de decisão mais difícil. Esse aspecto revela a importância da análise, uma vez que a capacidade de interpretação de volumes maiores de informações é percebida pelos respondentes como uma condição para o seu uso no processo decisório. Por outro lado, o erro na tomada de decisão foi considerado pelos respondentes como uma consequência natural da incerteza do mercado. As questões éticas foram mencionadas na aquisição de informações e, também, no uso, e, nesse aspecto, os respondentes acreditam que a ética depende dos valores pessoais, mas balizados pela legislação.



O estudo ressalta a importância da informação em um mercado de risco, nas dimensões da aquisição e no uso das informações nas práticas de Inteligência Competitiva, o que pode ser um diferencial no mercado de ações, no qual a interpretação de informações pode criar vantagem competitiva. Como perspectiva de estudos futuros, a avaliação do uso e da aquisição de informações em outros mercados identificados como sendo de risco, não apenas o mercado da Bolsa de Valores De São Paulo, pode ser considerada, bem como a aplicação desta pesquisa com respondentes que operem no mercado da Bolsa de Valores fora do Brasil, onde os cenários econômicos podem ser distintos.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009), *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa, Portugal.
- Calof, J. L. et Wright, S. (2008), "Competitive Intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No.7/8, pp. 717-730.
- Choo, C. W. (2002), *Information Management for The Intelligent Organization: The Art of Scanning The Environment*, 3rd ed. Medford, Information Today, Inc., NJ.
- Colakoglu, T. (2011), "The Problematic of Competitive Intelligence: How to evaluate & develop competitive intelligence?", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 1615–1623.
- Cruz, J. C. (2016). *Organizational Complexity: Examination of the Strategic Intelligence Model and Management Control Systems for Dynamic Decision Making*. Northcentral University.
- Culnan, M. J. (1983), "Environmental Scanning: the effects of source task complexity and accessibility on information gathering behavior", *Decision Sciences*, Vol. 14 No. 2, pp. 194-206.
- Cyter, R. M. et March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*. Prentice Hall, Englewood and Cliffs, NJ.
- Daft, R. L., Sorminen, J., Parks, D. (1988), "Chief Executive Scanning Environmental Characteristics and Company Performance: an empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 123-139.
- Drucker, P. F. (2005), *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*, Pioneira Thomson Learning, São Paulo, SP.
- Duncan, R. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.
- Fachinelli, A. C., Giacomello, C. P., Rech, J., Bertolini, A. L. (2013), "Inteligência Estratégica: uma escala para compreensão do construto". *REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia*, Vol. 6 No. 2, pp. 179-191.
- Fachinelli, A.C. et Alberdi, A.M. (2014), "Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica: uma avaliação em uma corporação cooperativa", *BBR – Brazilian Business Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 81-105.
- Fleisher, C. S. (2004), "Competitive Intelligence Education: competencies, sources, and trends", *Information Management Journal -Prairie Village*, Vol. 28 No. 2, pp. 56-63.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*, 3º ed., Artmed, São Paulo, SP.
- Gilad, B. (1989), "The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24 No. 4, pp. 29-35.
- Gitman, L. (2010). *Princípios da Administração Financeira*, 12ª ed, Perason Education, São Paulo, SP.
- Goodman, L. A. (1961), "Snowball Sampling", *Annals of Mathematical Statistics*, 32:148-170.
- Hambrick, D. (1982), "Scanning Organizational Strategy", *Strategic Environmental and Management Journal*, Vol. 3 No. 2, pp. 159-174.
- Kahaner, L. (1996), *Competitive Intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top*, Touchstone, New York, NY.
- Keynes, J. M. (1985), *Teoria geral do emprego, do juro e da moeda*, Nova Cultural, São Paulo, SP.
- Kucera, S. et Kantnerova, L. (2014), "Investment in today's turbulent markets", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-11.
- Larkey, P. D. et Sproull, L. S. (1984), "Advances in Information Processing in Organizations", JAI Press, pp. 1-8.
- Milliken, F. J. (1987), "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty", *Academy of Management Review*, Vol.12, pp. 133–143.
- Muhammad S. et al. (2017) "Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 47 Issue: 1, pp.55-93, doi: 10.1108/VJKMS-06-2016-0035
- Porter, M. (1998), "A Vantagem Competitiva das Nações em Estratégia: a busca da Vantagem Competitiva", 6 ed., Campus, Rio de Janeiro.
- Prescott, J. et Miller, S. H. (2002), *Inteligência Competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*, Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, M. P. B. (2013), *Metodologia da Pesquisa*. 5. ed., Mc Graw Hill, New York, N.Y.
- Schwanger, M. (2001), "Intelligent Organizations: An Integrative Framework", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 18, pp. 137-158.



- SCIP. Strategic and Competitive Intelligence Professionals, disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em 12 abr. 2014.
- Simon, H. A. (1976), "Administration Behaviour", Macmillan, New York.
- Stewart, T. A. (1998), Capital Intelectual. 10 ed., Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- Tarapanoff, K. (2001), Inteligência Organizacional e Competitiva, Editora Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Vedder R. G. et Guynes, C. S. (2002), "Cios' Perspectives on Competitive Intelligence", Information Systems Management, Vol. 19 No. 4, pp 49-55.
- Viitanen, M. et Pirttimaki, V. (2006), "Business Intelligence for Strategic Management in A Technology-Oriented Company", International Journal of Technology Intelligence and Planning, Vol. 2 No. 4, pp. 329-343.
- Vinuto, J. (2014). Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa, Temáticas, Campinas, 22, (44): 203-220, ago/dez.
- Wang, X. et Wang W. (2014), "Predicting Earnings in A Poor Information Environment", Journal of Contemporary Accounting & Economics, Vol. 10 No. 1, pp. 46-58.
- Yap, C. S., Rashid, M. Z. A. et Sapuan, D. A. (2011), "Perceived Environmental Uncertainty and Competitive Intelligence Practices", VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 43 No. 4, pp. 462-481.
- Zangouinezhad A. et Moshabaki A. (2009), "The Role of Structural Capital on Competitive Intelligence", Industrial Management & Data System, Vol. 109 No. 2, pp. 262-280.