



CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA A FORMULAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Carla Carvalho Veiga^a, Luiz Pérez Zotes^a

^a Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ, Brasil

Resumo

Este trabalho investiga a utilização implícita e explícita dos conceitos e práticas da Inteligência Competitiva na formulação e implantação da estratégia das empresas e as contribuições por eles geradas. O estudo é elaborado através de revisão bibliográfica sobre o tema Inteligência Competitiva, complementada por meta-análise e análise de conteúdo, através dos quais são analisadas a formulação e a implantação da estratégia corporativa de empresas, em um corpus de múltiplos estudos prévios, realizados, em sua maioria, nos últimos dez anos, em empresas localizadas nas Américas e Europa e, em menor grau, na África, Ásia e Oceania, de diversos portes e setores. Como resultados, o estudo aponta que metade das empresas analisadas utilizam práticas de Inteligência Competitiva nas etapas da estratégia e que tal utilização contribui para a melhoria na gestão e na tomada de decisão, reduzindo riscos e melhorando o desempenho de curto e longo prazo. Buscou-se com este estudo contribuir para o aumento do nível de conhecimento dos conceitos e práticas de Inteligência Competitiva, de sua utilização como base para a formulação e implantação de estratégias e de suas contribuições, permitindo estudos mais aprofundados sobre o tema na área acadêmica e, paralelamente, possibilitando que a Inteligência Competitiva possa ser mais explorada pelas empresas.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Formulação da Estratégia, Implantação da Estratégia

1. INTRODUÇÃO

Desde a Idade Antiga, as instituições militares sempre utilizaram a Estratégia como fator-chave para a vitória nas batalhas e a Inteligência como recurso essencial para a concepção de suas estratégias (Veiga, 2011).

Para Sun Tzu (Bushidô, 2007), a percepção de que era preciso conhecer a si mesmo e ao inimigo para determinar as formas de defesa e ataque e, com isso, vencer uma guerra, já desenhava, aproximadamente no século IV a.C., a ideia do que é a Estratégia e para que pode ser utilizada.

A Inteligência, por sua vez, apesar de já ser utilizada de forma empírica pelas instituições militares que se propunham a elaborar suas estratégias de guerra, somente adquiriu organização mais aperfeiçoada, podendo ser considerada como uma função com estrutura e metodologia próprias, a partir do século XIX. (Cardoso Júnior, 2007).

Desta forma, o emprego dos conceitos de Estratégia e de Inteligência se manteve restrito, como privilégio exclusivo do Estado, por longo tempo (Cardoso Júnior, 2007). Mas diante das mudanças ocasionadas pela globalização e pelos

avanços tecnológicos, os conceitos de guerra migraram rápida e definitivamente da dimensão militar para a econômica, e as informações estratégicas, antes restritas aos Estudos de Estratégia – ou estudos do emprego dos meios de força, particularmente dos meios militares, para alcançar objetivos do Estado (Proença Júnior, 1999) – passaram a ser incorporadas ao acervo dos instrumentos utilizados na gestão de negócios.

Neste contexto, surge o conceito de Estratégia Competitiva, definido por Porter (1991), que, utilizando as práticas de guerra como referência (Mintzberg et al., 2000), apresenta, através de teorias, práticas e/ou modelos, as formas com que uma empresa atuante em um mercado pode se planejar para obter vantagens competitivas em relação às outras empresas atuantes neste mesmo mercado e, como consequência, obter lucros cada vez maiores. Este conceito defende, ainda, a importância do conhecimento a respeito da própria empresa, do mercado em que a empresa está atuando, bem como dos seus concorrentes, do ambiente de modo geral e da dinâmica que envolve todos esses elementos.

Para Tarapanoff (2004), diante desta necessidade de se monitorar o ambiente interno e externo às empresas,



surge o conceito de inteligência econômica, desenvolvida por economistas e administradores para anteciparem e enfrentarem a instabilidade, a incerteza e a ambiguidade dos mercados internacionais e dos ambientes nacionais e internacionais de um modo geral. Mais tarde, este conceito seria aprimorado para inteligência de negócios, sendo adotado, inicialmente, pelas grandes empresas anglo-saxônicas, britânicas e, sobretudo, americanas, que, nos anos 1960, criaram departamentos de inteligência de *marketing*, influenciadas pela experiência de informação militar desenvolvida na II Guerra Mundial e durante a Guerra Fria para só então tornar-se inteligência competitiva, direcionando seu foco para o monitoramento dos mercados e a competitividade empresarial.

Ou seja, a Inteligência Competitiva (IC) surge com o objetivo de proporcionar vantagens competitivas aos setores de interesse de uma organização empresarial através das ações de observação, captação e análise de informações sobre a competitividade, os competidores e as tendências do ambiente externo à organização, que irão embasar as decisões estratégicas tomadas pelos gestores nos cenários de hipercompetitividade dos mercados atuais (Cardoso Júnior, 2007).

Neste cenário, pode-se dizer que a Inteligência Competitiva apresenta-se como *input* (ou como informações de entrada) para a formulação de estratégias e como sinalizador para a implantação; e que, portanto, merece atenção especial das empresas.

Considerando alguns estudos que apontam que a maioria dos executivos nas organizações, apesar da inundação de informações, muitas delas relevantes, teme errar no processo de tomada de decisão (Santos, 2000) e, no argumento de Fuld (1995), que relata que é a inteligência, e não a informação, que auxilia o administrador a tomar decisões corretas no ambiente corporativo, conclui-se que um estudo que revele as contribuições da IC para a formulação e para a implantação da estratégia das empresas virá a contribuir para a utilização dos conceitos e práticas de IC de forma mais efetiva e estruturada.

1.1. O Problema

Analisando as ideias de Porter (1989), que defende o posicionamento das empresas obtido a partir de profundo conhecimento a respeito da própria empresa, da indústria (ou setor) em que está atuando, bem como dos seus concorrentes, do ambiente de modo geral e da dinâmica que envolve todos esses elementos; de Mintzberg et al. (2000), que defendem as limitações da cognição humana, em função das quais os estrategistas devem escolher e combinar as ideias das diversas escolas de estratégia, uma vez que a formação da estratégia é um aprendizado intuitivo, que tem de incluir análise antes, negociação durante, e programação depois; e de Kim e Mauborgne (2005), que argumentam que

no futuro as empresas dominantes alcançarão o sucesso desbravando “oceanos azuis” de espaços de mercado inexplorados, através do desenvolvimento de estratégias que analisam o perfil estratégico do setor e o perfil estratégico dos concorrentes atuais e potenciais, para então traçar seu próprio perfil estratégico, percebe-se, de forma explícita ou não, a necessidade da utilização de práticas que monitorem o ambiente interno e externo às organizações e, em última análise, suportem as decisões sob a ótica da formulação e implantação da estratégia.

Contudo, percebe-se também que nenhuma dessas ideias sobre estratégia declara de que forma tais práticas podem ser estruturadas e utilizadas para se obter o conhecimento necessário para o monitoramento desses ambientes. Tais práticas de monitoramento, todavia, poderiam ser estruturadas a partir das práticas e conceitos de Inteligência Competitiva, que viriam a preencher esta lacuna de forma satisfatória, uma vez que, segundo Gilad (2011), suportar a estratégia foi a intenção original dos criadores do processo de inteligência competitiva.

No entanto, o baixo nível de informação sobre as contribuições que a IC pode trazer à elaboração e execução da estratégia das empresas e sobre que práticas e conceitos de IC são utilizados atualmente pelas empresas apresenta-se como um fator limitador à sua utilização.

Como forma de amenizar este problema, o presente artigo pretende, como objetivo geral, apontar as contribuições de se utilizar os conceitos e práticas de Inteligência Competitiva para embasar a estratégia e, como objetivos específicos, analisar a utilização da IC na formulação e implantação da estratégia das empresas e apontar as práticas utilizadas para tanto.

Acredita-se que os resultados obtidos através deste estudo irão contribuir para o aumento do nível de conhecimento dos conceitos e práticas de IC, de sua utilização como base para a formulação e implantação de estratégias, e de suas contribuições, permitindo estudos mais aprofundados sobre o tema na área acadêmica e, paralelamente, possibilitando que a IC possa ser mais explorada pelas empresas.

2. CONCEITOS E PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Os conceitos de Inteligência Competitiva, neste artigo, abordam as definições dos termos de fundamento e as definições da IC propiamente dita, enquanto suas práticas englobam um ciclo de atuação e tratamento que gera base para a tomada de decisão gerencial.

2.1. Definição dos termos de fundamento

Utilizou-se a expressão “termos de fundamento” para conceituar os termos de fundamental importância, segundo Valentim (2002), para a compreensão e desenvolvimento



da Inteligência Competitiva. São eles: dado, informação, conhecimento e inteligência.

O termo dado pode ser definido como registros singulares que, se não forem considerados em conjunto com outros dados ou informações, não são úteis para a tomada de decisão (Fuld, 1995; Miranda, 1999; Gomes e Braga, 2001; Rangel, 2006; Silva, 2007; Cardoso Júnior, 2007).

Seguindo a linha de raciocínio de Fuld (1995), Miranda (1999), Setzer (1999), Marco (1999), Valentim (2002), Silva (2007) e Cardoso Júnior (2007), a informação pode ser entendida como dados organizados e processados, que apresentam significado, mudam o ponto de vista de quem a recebe e representam um ponto de partida de um processo de tomada de decisão.

Já o conhecimento pode ser conceituado como a avaliação de informações realizada a partir de integrações embasadas por experiências, valores, ou compreensão anteriores, que é assimilada pelos indivíduos (Setzer, 1999; Rangel, 2006; Silva, 2007; Cardoso Júnior, 2007).

E, por fim, a inteligência pode ser considerada como a utilização da informação com o valor agregado do conhecimento, gerando oportunidades (Fuld, 1995; Gomes e Braga, 2001; Tarapanoff, 2004; Rangel, 2006; Silva, 2007; Cardoso Júnior, 2007; Capuano et al., 2009).

Por serem inter-relacionados, os autores sugerem uma hierarquia para os termos de fundamento, de forma que o termo dado é apresentado como a base da pirâmide, seguido pelo termo informação, conhecimento, e tendo a inteligência no topo da hierarquia (Miranda, 1999).

2.2. Definição e foco da Inteligência Competitiva

A análise da literatura indica divergências em torno da definição de Inteligência Competitiva, uma vez que alguns autores e/ou fontes enxergam a IC com foco no monitoramento dos competidores; outros enxergam a IC com foco no monitoramento do ambiente externo; há os autores e/ou fontes que entendem a IC com foco no monitoramento do ambiente externo e dos competidores; há ainda aqueles que compreendem a IC com o foco no monitoramento do ambiente externo e interno às empresas; e aqueles que entendem que a IC deve monitorar não só o ambiente externo, incluindo os competidores, mas também o ambiente interno da empresa, de forma a reduzir os riscos e aproveitar as oportunidades (Veiga, 2011).

Para fins deste estudo, a Inteligência Competitiva é definida como o processo de coleta e análise de dados, oriundos do ambiente interno, externo e dos competidores que, uma vez transformados em informação, são disseminados aos tomadores de decisão das organizações, de forma a compor a base de conhecimento que levará a decisões de inteligência (Combs e Moorhead, 1993; Fuld,

1995; Marco, 1999; Gomes e Braga, 2001; Rangel, 2006; Coelho et al., 2006; Cardoso Júnior, 2007; Silva, 2007; Capuano et al., 2009; ABRAIC, 2009; SCIP, 2009; ACI, 2009).

2.3. O ciclo da Inteligência Competitiva

Para a ACI (2009), o ciclo de IC corresponde a um processo formado por cinco etapas: planejamento; coleta; análise; disseminação; e decisões e ações.

2.3.1. Planejamento

O planejamento é a etapa em que se definem as necessidades das ações de inteligência, o foco, o posicionamento e a equipe.

Gomes e Braga (2001) relatam que, na primeira etapa do ciclo, são definidos os requisitos de informação e as necessidades dos usuários, além das questões estratégicas e relevantes, cujas respostas são necessárias para apoiar efetivamente a tomada de decisão.

2.3.2. Coleta

Nesta etapa, são realizadas as atividades de identificação das fontes de informação, a coleta e seu tratamento (Gomes e Braga, 2001).

As fontes de informação, segundo Fuld (1995), podem ser básicas, criativas, primárias (fonte original), ou secundárias (gravadas ou interpretadas), e as informações coletadas precisam ser atualizadas e com questões específicas.

A coleta, para Silva (2007), consiste na identificação, mapeamento, análise e escolha das melhores fontes de informação segundo critérios de acessibilidade, multidisciplinaridade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência, visto que esta etapa não significa apenas capturar milhares de pedaços de dados disponíveis, mas aqueles realmente relevantes, necessários e valiosos.

2.3.3. Análise

Na etapa da análise, os dados e informações são transformados em inteligência através de um processo, explica Silva (2007), baseada nas ideias de Costa (2002) e Miller (2002), ao qual lhes são atribuídos significados com o objetivo de identificar padrões e tendências relevantes, buscar *insights* exclusivos, relações até então não percebidas entre eles, e avaliar o impacto na posição competitiva da organização, gerando um conhecimento acionável para o tomador de decisão.

Myburgh (2004 apud Silva, 2007) explica que a etapa de análise é precedida de dois passos: avaliação e síntese dos vários tipos e fontes de dados e informação.

Na avaliação, a informação é examinada quanto à qualidade, validade e utilidade. Nesta fase, questiona-se por que a informação foi criada, por quem foi coletada, se é possível confirmá-la através de outras fontes, se ela nos diz



algo que não sabemos ou para quem mais é útil. É importante ter o contexto técnico, competitivo e de mercado das fontes externas e internas para elaborá-la.

No passo da síntese, os vários pedaços de informação coletados são correlacionados e combinados no sentido de estabelecer possíveis relações existentes entre eles, que nem sempre são óbvias.

Prescott (1999) cita também a importância das diversas técnicas analíticas para transformar dados em inteligência que, segundo Silva (2007), devem ser escolhidas de acordo com a disponibilidade das técnicas e ferramentas, o foco e o escopo da inteligência pretendida e as restrições de tempo e outros recursos envolvidos.

Algumas das técnicas utilizadas pelos profissionais de IC na etapa de análise são citadas a seguir:

· Análise da Cadeia de Valor	· Análise de Crescimento e Participação
· Análise da Personalidade da Liderança	· Análise de Lucratividade de Produto
· Análise de Alianças (Alliance Analysis)	· Análise de Missão e Visão
· Análise de Cenários	· Análise de Pareto
· Análise de Patentes	· Diagrama de Causa e Efeito
· Análise de Portfólio de Produto	· Ferramentas Contábeis (Custeio ABC, EVA)
· Análise de Rentabilidade	· Gap Analysis
· Análise do Ciclo de Produto	· Matriz de Conhecimento de Mercado/BCG
· Análise SWOT	· Modelagem da Lucratividade de Mercado
· Árvore de Decisão (Design Rationale)	· Modelo de Atratividade e Conformidade
· Árvore de Valor	· Segmentação de Consumidores
· Cinco Forças de Porter	· Tabela de Comparação Qualitativa
· Costume Value Drivers	· War Gaming
· Curva de Experiência	· Win/Losses Analysis

2.3.4. Disseminação

Silva (2007) analisa as ideias de Kahaner (1996) e explica que os profissionais de Inteligência devem conhecer a maneira pela qual os tomadores de decisão preferem receber

a inteligência. As apresentações de Inteligência devem ser sucintas, curtas e diretas ao ponto e as recomendações, simples e direcionadas às questões levantadas pelos executivos. A análise, por sua vez, deve ser focada e não generalizada e as conclusões ou entendimentos (*insights*), colocados em primeiro lugar, permitindo que um leitor sem tempo localize os pontos relevantes rapidamente.

2.3.5. Decisões e ação

Gomes e Braga (2002) sugerem que a análise seja feita sob dois aspectos: (i) avaliar o desempenho individual das fases do processo, que engloba as fontes, formatos, e técnicas; e (ii) avaliar os resultados práticos obtidos com o uso dos produtos de IC gerados, através de indicadores que meçam os resultados obtidos com as tomadas de decisão, uma vez que a inteligência somente ocorre quando os resultados do processo são utilizados na definição das ações organizacionais.

3. O MÉTODO

Seguindo as sugestões de Malhotra (2004), a escolha do método de pesquisa seguiu os seguintes passos: i) definição do problema ou dos objetivos; ii) abordagem do problema; iii) concepção da pesquisa; e iv) coleta e análise de dados.

Neste contexto, os objetivos da pesquisa foram definidos como: I) apontar as contribuições de se utilizar os conceitos e práticas de Inteligência Competitiva para embasar a estratégia; II) analisar a utilização da IC na formulação e implantação da estratégia das empresas; e III) apontar as práticas utilizadas para isso.

Na etapa da abordagem do problema, foi realizada a revisão da literatura acadêmica e definidas as questões de pesquisa como sendo: I) É possível afirmar que a Inteligência Competitiva contribui para a elaboração e para a implantação da estratégia das empresas?; II) Quais são as contribuições da Inteligência Competitiva para a elaboração e para a implantação da estratégia das empresas?; III) As empresas utilizam práticas de Inteligência Competitiva para a elaboração e para a implantação de suas estratégias?; e IV) Quais são as práticas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas empresas na formulação e implantação de suas estratégias?

Para a concepção da pesquisa foram realizadas seis tarefas: a) definição das informações necessárias; b) definição do tipo de pesquisa e suas fases; c) especificação dos procedimentos de medição; d) definição e pré-teste da ferramenta para a coleta de dados; e) especificação do processo de amostragem e tamanho da amostra; e f) desenvolvimento do plano de análise de dados.

A tarefa de definição das informações mapeou as informações necessárias para atender às Questões de



Pesquisa que, por sua vez, indicaram a necessidade de utilização de ferramentas de levantamento e observação, cujas características indicaram que o tipo de pesquisa mais adequado para o desenvolvimento deste estudo seria a pesquisa conclusiva descritiva (Hair Jr. et al., 2003), operacionalizada pelas ferramentas de meta-análise e análise de conteúdo.

A meta-análise foi aplicada com o objetivo de identificar as informações previamente definidas em um *corpus* (base de dados) construído a partir de estudos prévios encontrados em bases de dados bibliográficas informatizadas, delimitado por espaço geográfico através da seleção dos idiomas português, inglês e espanhol, e sem delimitação de tempo, por tratar-se de um tema estudado com mais frequência nos dias atuais.

Em seguida, foi elaborado um formulário de extração de dados, no qual foram utilizados índices de codificação [0,1], em que o índice [0] significou a ausência das informações procuradas e o índice [1] significou a presença das informações procuradas.

A partir daí, foi desenvolvida uma filtragem de dados, utilizando as palavras-chave “estratégia”, “formulação”, “elaboração”, “execução” e “implantação”, encontradas nos títulos dos estudos prévios; e limitando o *corpus* em estudos publicados em periódicos da área de negócios, administração, tomada de decisão e estratégia, sendo ambas as filtragens importantes para garantir a coerência com os objetivos deste estudo.

A análise de dados relativa à heterogeneidade e às relações inter ou intraexperimentos foi realizada a partir de um segundo formulário de extração de dados – desta vez, de codificação qualitativa, que extraiu informações sobre o ano de publicação e o tipo de estudo realizado (se estudo de caso ou pesquisa), além de informações sobre o setor, o porte e a localização geográfica das empresas citadas nos estudos prévios que compuseram o *corpus* deste estudo.

Por se tratar de um estudo com maioria de dados qualitativos, não foram aplicadas ferramentas estatísticas e as ponderações foram realizadas a partir da frequência dos índices [0,1] e da presença e coocorrência dos dados qualitativos.

A análise de conteúdo, por sua vez, teve o objetivo de analisar o conteúdo das mensagens contidas nos estudos prévios do *corpus* para obter indicadores que gerassem a inferência de conhecimentos, permitindo, assim, a codificação dos conteúdos.

A partir do que Bardin (2011) chama de “leitura fluente”, foi elaborada a escolha dos documentos aptos a serem submetidos aos procedimentos analíticos, dentro do *corpus* delimitado, e definidas as hipóteses da pesquisa, que foram: I) a utilização de conceitos e práticas de Inteligência

Competitiva contribui para a elaboração e para a implantação da estratégia das empresas; II) as empresas utilizam práticas de Inteligência Competitiva, de forma explícita ou implícita, para a formulação e para a implantação de suas estratégias corporativas.

Os índices escolhidos foram as menções diretas ou indiretas (subentendidas) de frases correlacionadas aos temas definidos no formulário de extração de dados, e os indicadores elaborados foram as frequências com que os índices apareceram e a coocorrência deles.

O recorte das mensagens foi realizado com o apoio da ferramenta Nvivo9, que também possibilitou a codificação das unidades de registro.

A enumeração foi realizada a partir das contagens da presença, ausência, frequência, e coocorrência das unidades de registros recortadas e codificadas. A presença foi utilizada para adicionar o índice [1] no formulário de coleta de dados; e a ausência foi utilizada para adicionar o índice [0] no formulário. A frequência, obtida através do somatório das presenças sobre o número total de estudos prévios analisados, foi utilizada para a elaboração da operação estatística de taxas percentuais, elaborada para cada um dos temas analisados; e a coocorrência foi utilizada para calcular as taxas percentuais dos temas inter-relacionados e para compor os resultados qualitativos obtidos com o estudo.

Em seguida, foi elaborado um quadro e algumas listas, sintetizando as informações obtidas com a meta-análise e a análise de conteúdo, em conjunto, e algumas inferências foram realizadas.

Para a aplicação do método, optou-se por amostras não probabilísticas, de tamanho em torno de 30 estudos prévios, seguindo a orientação de Pai e Yeh (2008), em que dados secundários foram utilizados. Em relação à análise dos dados, não foi verificada a necessidade de análises estatísticas, encontradas em grande parte dos estudos de meta-análise, uma vez que as Questões de Pesquisa estão relacionadas a informações qualitativas.

O Quadro 1 apresenta a relação dos Objetivos, Questões de Pesquisa e Hipóteses.

4. ANÁLISES DOS DADOS, RESULTADOS E PONDERAÇÕES

Para compor o *corpus* deste estudo, foram selecionados e analisados 30 artigos¹, publicados entre os anos de 1997 e 2011, abrangendo estudos de caso, pesquisas e revisões bibliográficas de diversas empresas de diferentes portes, setores e localizações.

Os gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 comparam, respectivamente, o ano de publicação, o tipo de estudo, o porte, a localização e os setores das empresas analisadas.

¹ Os artigos utilizados no *corpus* deste estudo são apresentados no Anexo 1.



Quadro 1: Correspondência entre Objetivos, Questões de Pesquisa e Hipótese

Objetivos	Questões de Pesquisa	Hipóteses
Apontar as contribuições de se utilizar os conceitos e práticas de Inteligência Competitiva para embasar a estratégia.	É possível afirmar que a Inteligência Competitiva contribui para a elaboração e para a implantação da estratégia das empresas?	A utilização de práticas de Inteligência Competitiva contribui para a elaboração e para a implantação da estratégia das empresas.
	Quais são as contribuições da Inteligência Competitiva para a elaboração e para a implantação da estratégia das empresas?	
Analisar a utilização das práticas de IC na formulação e implantação de estratégias das empresas.	As empresas utilizam práticas de Inteligência Competitiva para a elaboração e para a implantação de suas estratégias?	As empresas utilizam práticas de Inteligência Competitiva, de forma explícita ou implícita, para a formulação e para a implantação de suas estratégias corporativas.
Apontar as práticas de IC utilizadas na formulação e implantação de estratégias das empresas.	Quais são as práticas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas empresas na formulação e implantação de suas estratégias?	

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

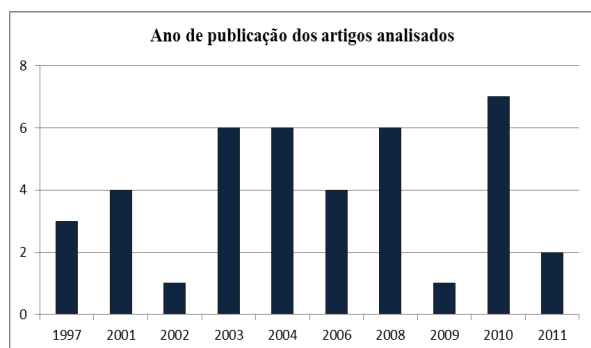


Gráfico 1: Ano de publicação dos artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

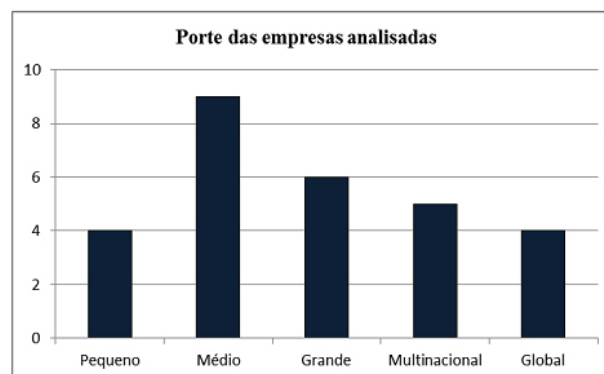


Gráfico 3: Porte das empresas analisadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

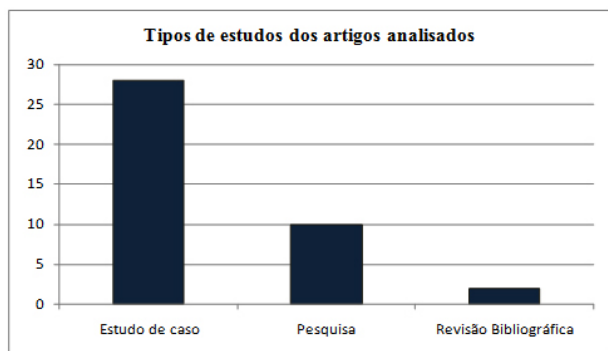


Gráfico 2: Tipos de estudos realizados

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

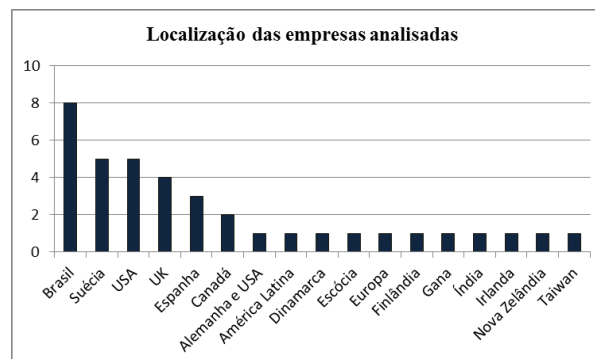


Gráfico 4: Localização das empresas analisadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

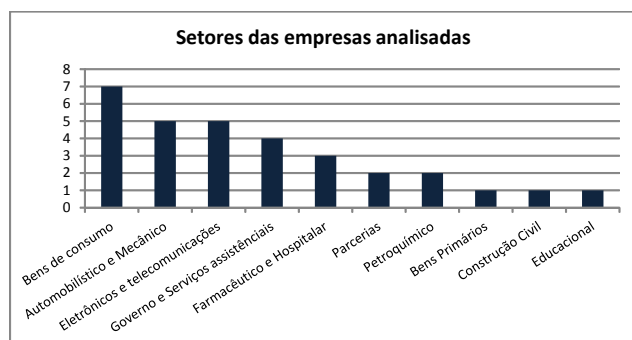


Gráfico 5: Setores das empresas analisadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Nos casos em que um mesmo artigo apresentou mais de um estudo de caso, cada estudo de caso foi considerado como um estudo a ser analisado e, nos casos em que um artigo apresentava uma pesquisa realizada com diversas empresas, foi o resultado da pesquisa que foi considerado como um estudo a ser analisado. Nos casos de revisões bibliográficas, cada artigo foi considerado como um estudo a ser analisado.

4.1. Resultados e ponderações

A meta-análise proporcionou a análise da utilização da IC na formulação e implantação de estratégias. Esta análise demonstrou que 58% dos estudos que se propuseram a analisar a formulação de estratégias nas empresas indicam, de forma implícita ou explícita, a necessidade de utilização de práticas e/ou conceitos de IC. Índice bem próximo ao dos estudos que se propuseram a analisar a implantação das estratégias, que indicam a necessidade de utilização de IC, implícita ou explicitamente, em 57% dos casos analisados.

Em relação aos estudos que se propuseram a analisar, ao mesmo tempo, a formulação e a implantação das estratégias, apenas 33% indicam a necessidade da utilização da IC.

A tabela 1 apresenta a consolidação desses resultados.

Os resultados da tabela 1 indicam que, de um modo geral, aproximadamente metade das empresas analisadas utilizam ou expressam a necessidade de utilizar as práticas de Inteligência Competitiva para a formulação e/ou implantação de suas estratégias e que a utilização de IC para a formulação é equivalente à utilização para a implantação.

A análise de conteúdo, por sua vez, demonstrou as práticas e os conceitos de IC utilizados pelas empresas estudadas, ou sugeridos pelos autores nos estudos analisados, tanto na etapa de formulação, quanto de implantação de estratégias.

As práticas de IC citadas pelas empresas são apresentadas abaixo, de acordo com o foco de monitoramento do ambiente que apresentam.

a) Foco de monitoramento no Ambiente Interno: referem-se à análise da situação organizacional, com o objetivo de identificar as fontes de vantagem competitiva e criar valor.

Englobam, na etapa de formulação, as informações sobre:

- Forças, fraquezas e áreas de problemas-chave;
- Capacitações, conhecimento, competências e cultura;
- Recursos, estrutura e limitações;
- Sistemas de trabalho e informação;
- Processos e procedimentos;
- Informações financeiras passadas e presentes.

E, na etapa de implantação, as informações sobre:

- Cadeia de valor;
- Desempenho geral, a partir de painéis de bordo;
- Testes de congruência e alinhamento;
- Identificação de problemas reais e potenciais.

Tabela 1: Resultados da meta-análise

	Formulação	Implantação	Formulação e Implantação	Total
Total de estudos que se propõem à análise	19	14	3	36
Somatório de estudos que indicam IC	11	8	1	20
Percentual (%)	58%	57%	33%	56%

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).



b) Foco de monitoramento no Ambiente Externo: referem-se à análise do ambiente no qual a empresa está inserida, com o objetivo de responder às situações atuais e antecipar-se a possíveis mudanças.

Englobam, na etapa de formulação, as informações sobre:

- Avaliação de cenários;
- Tendências no ambiente de negócios: tecnologia, economia, legislação, cultura;
- Oportunidades e ameaças;
- Interesses e pressões dos consumidores correntes e potenciais;
- Tendências de fornecedores e distribuidores.

E, na etapa de implantação, as informações sobre:

- Avaliação de alternativas com visão de longo prazo;
- Variações nas condições ambientais (tendências e eventos);
- Captura de oportunidades;
- Riscos, obstáculos, benefícios;
- Interesse e reações dos consumidores;
- Variações nas diretrizes de fornecedores e distribuidores.

c) Foco de monitoramentos nos Competidores: referem-se à análise dos competidores, com o objetivo de desenvolver a consciência da atuação e do desempenho dos competidores do setor para facilitar a competição.

Englobam, na etapa de formulação, as informações sobre os competidores a respeito de:

- Objetivos e estratégias
- Recursos e capacidades
- Ofertas

E, na etapa de implantação, as informações sobre:

- Atividades, sucessos e falhas
- Preços e custos
- Crescimento de vendas, crescimento de ganhos
- *Market share*
- Ganhos sobre investimentos
- Expectativas e performance
- Desempenho em relação a critérios considerados importantes pelos consumidores

Além das práticas, alguns estudos analisados indicaram a utilização de conceitos de IC por parte das empresas estudadas, são eles:

- Geração de Inteligência Formal
- Disseminação de Inteligência
- Inteligência Informal
- Capacidade de resposta

Por fim, a análise de conteúdo também identificou as contribuições da utilização da IC citadas pelas empresas estudadas nos estudos analisados:

- Problemas e informações existentes ficam mais claros;
- Mitos são derrubados;
- A estratégia deixa de ser elaborada com base na experiência dos diretores e líderes da organização;
- O processo de tomada de decisão se torna mais racional;
- Possibilita uma reflexão holística e multiperspectivada das questões a serem analisadas;
- O aprendizado da empresa é acentuado;
- Melhoria na gestão;
- Melhoria na performance de curto e longo prazos.
- Redução de riscos, principalmente associados a *joint ventures*, aquisições, alianças e decisões de diversificação.

5. Conclusões

Este estudo analisou, em sua maioria, estudos prévios sobre formulação e implantação de estratégias realizadas nos últimos 10 anos em empresas localizadas nas Américas e Europa e, em menor grau, na África, Ásia e Oceania, de diversos portes e pertencentes a diversos setores². Desta forma, é possível dizer que o estudo, apesar de não probabilístico, foi atual, abrangente e heterogêneo.

A partir dos resultados obtidos, é possível afirmar que a Hipótese I é válida, pois os resultados qualitativos obtidos apontam uma lista de benefícios citados pelas empresas analisadas.

Em relação à Hipótese II, é possível afirmar que é parcialmente verdadeira, uma vez que os resultados quantitativos apontam que a hipótese é verdadeira para metade das empresas analisadas no *corpus* do estudo e os resultados qualitativos apontam que é verdadeira, pois o estudo proporcionou uma lista de práticas de IC citadas pelas empresas analisadas.

² Informações apresentadas no Anexo 1.



Como síntese das contribuições apontadas pelas empresas analisadas, pode-se considerar a melhoria na gestão e na tomada de decisão, reduzindo os riscos e melhorando a performance de curto e longo prazos. Como síntese das práticas utilizadas pelas empresas nas fases de estratégia, é possível citar a análise da situação organizacional, a análise do macro ambiente e a análise dos competidores.

Considerando os resultados obtidos e discutidos, é possível afirmar que a Inteligência Competitiva permite detectar os sinais de mudança, identificar riscos e oportunidades, para agir proativamente e alinhar o negócio ao ambiente, fornecendo informação, contribuindo para o conhecimento ou ainda disseminando inteligência que poderão ser utilizados:

- na análise do ambiente externo, fornecendo inteligência tanto sobre o segmento demográfico, quanto econômico, social, político e tecnológico;
- na análise das forças de mercado e concorrência, apresentando inteligência relacionada aos clientes, fornecedores, entrantes, substitutos, e concorrentes;
- na análise da cadeia de fornecimento, proporcionando inteligência sobre os elos (ou empresas da cadeia), desde o fornecedor primário até o pós-consumo;
- na construção de cenários, levantando e trabalhando os dados necessários para a definição de variáveis amplas e consistentes a serem utilizadas para a elaboração de cenários otimistas, realistas e pessimistas;
- na análise do ambiente interno, diagnosticando utilização, disponibilidade e/ou necessidade de recursos, capacidades e competências frente ao desempenho realizado e potencial;
- na tradução de uma agenda estratégica mais compreensiva (em função do número e da variedade de decisões a serem tomadas em cada (re)formulação estratégica), através da identificação de problemas potenciais relacionados à estratégia escolhida e da elaboração de hipóteses estratégicas;
- na aplicação das ferramentas estratégicas, provendo inteligência para a correta elaboração de matrizes, gráficos e modelos utilizados para analisar e definir a implantação da estratégia em termos de portfólio, produtos, mercados, posicionamento e atividades;
- no desdobramento da estratégia, disponibilizando informações e inteligência sobre os processos e o desempenho da organização, para que a estratégia possa ser traduzida em atividades táticas e operacionais, alinhadas, que corroborem o alcance dos objetivos traçados;

- na avaliação de estratégias emergentes, enviando informações para que a organização possa agir de forma alinhada com a realidade do ambiente e com a estratégia intencional;
- na redução de riscos associados a decisões de *joint ventures*, aquisições, alianças estratégicas e diversificação.

6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Segundo as análises de Amaral (2010), todo método tem possibilidades e limitações e é coerente antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando suas limitações e a justificativa da razão pela qual o método escolhido é o mais adequado aos propósitos da investigação.

Para a pesquisa conclusiva descritiva, que é o tipo de pesquisa utilizada neste estudo, não foram encontradas limitações. As ferramentas utilizadas para desenvolvê-la, no entanto, apresentam algumas limitações que merecem ser aqui mencionadas.

A meta-análise, ao efetuar análises sobre outras análises já realizadas, utiliza dados secundários. Estes, apesar de serem escolhidos por apresentarem um processo de coleta rápido, de custo relativamente baixo e obtidos em curto espaço de tempo, podem apresentar utilidade limitada para o problema ora analisado, tanto em relevância, quanto em exatidão; podem não estar completamente atualizados; ou não serem confiáveis (MALHOTRA, 2004).

Em relação à análise de conteúdo, suas limitações ocorrem pelo fato de esta ferramenta ser aplicada através da interpretação pessoal por parte do pesquisador ou pessoa designada por ele. Neste contexto, torna-se impossível uma leitura neutra, visto que a leitura se dará numa interpretação do pesquisador em relação à percepção que tem dos dados (MORAES, 1999).

Bardin (2011, p.81) concorda que o gênero de resultados obtidos pelas técnicas de análise de conteúdo “não pode ser tomado como prova inelutável”, mas que, apesar de tudo, “constitui como uma ilustração que permite corroborar os pressupostos em causa”.

Para a redução das limitações das duas ferramentas, buscou-se compor o *corpus* do estudo com uma amostra de tamanho suficiente para reduzir tendenciosidades; não descartar artigos que num primeiro momento pareciam não ser coerentes com os objetivos do estudo; e utilizar artigos de produção nacional, uma vez que, nas bases de banco de dados computadorizados, tais artigos não haviam sido encontrados.

Além disso, esperou-se que a combinação da meta-análise com a análise de conteúdo permitisse compensar os



pontos fracos de uma ferramenta com os pontos fortes da outra.

Em todo caso, futuros estudos podem ser desenvolvidos para aumentar a compreensão sobre o tema, com os objetivos de analisar e apontar as práticas e contribuições de IC utilizadas nas fases da estratégia de organizações públicas, de empresas de um mesmo setor e/ou de empresas do mesmo porte; identificar as razões que dificultam a utilização das práticas de IC como base para a formulação e implantação de estratégias das empresas; e identificar as contribuições da Inteligência Cooperativa.

7. REFERÊNCIAS³

ABRAIC, Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, disponível em <http://www.abraic.org.br> (Acesso em 13 de setembro de 2009).

ACI, Academy of Competitive Intelligence, disponível em: <http://www.academyci.com> (Acesso em 15 de setembro de 2009).

*Acquaah, M., Yasai-Ardekani, M. (2008), Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa, **Journal of Business Research**, No.61, pp. 346–354.

*Acur, N., Englyst, L. (2006), Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome, **International Journal of Operations & Production Management**, V.26, No.1, p. 69-91.

Amaral, M. (2010), **Fatores que influenciam a vantagem competitiva de empresas em um arranjo produtivo local: O caso de Ubá**, dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.

*Asato, R. et al. (2011), Alinhamento entre estratégia de negócios e melhoria de processos de software: um roteiro de implementação, **Produção**, V. 21, No. 2, p. 314-328.

*Avó, M., Altmann, R., Yu, A. (2002), Processo de elaboração estratégica: aprendizados de duas aplicações práticas, artigo apresentado no ENEGEP 2004: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, SC, 3-4-5 de Novembro, 2004, disponível em CD-ROM.

Bardin, L. (2011), **Análise de Conteúdo**, Edições 70, São Paulo, SP.

*Brauer, M., Schmidt, S. (2006), Exploring Strategy Implementation Consistency Over Time: The Moderating Effects of Industry Velocity and Firm Performance, **Journal of Management Governance**, N.10, pp. 205–226.

*Brenes, E., Mena, M., Molina, G. (2008), Key success factors for strategy implementation in Latin America, **Journal of Business Research**, Strategic Management in Latin America, V.61, I.6, pp. 590-598.

Bushidô, N. (2007), **A Arte da guerra: os treze capítulos originais/ Sun Tzu**, Jardim dos Livros, São Paulo, SP.

*Canet-Giner, M., Fernández-Guerrero, R., Peris-Ortiz, M. (2010), Changing the strategy formation process in a service cooperative, **Journal of Organizational Change Management**, V.23, No.4, pp. 435-452.

Capuano, E. et al. (2009), Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento, **Ciência da Informação**, V.38, No.2, pp. 19-34.

Cardoso Júnior, W. (2007), **Inteligência Empresarial Estratégica**, EGGCF, Brasília, DF.

*Clarke, A., Fuller, M. (2011), Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships, **Journal of Business Ethics**, No.94, S.1, pp. 85-101.

Coelho, G. Et al. (2006), Ensino e Pesquisa no campo da Inteligência Competitiva no Brasil e a Cooperação Franco-Brasileira, **Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva**, A.6, No.23.

Combs, R., Moorhead, J. (1993), The competitive intelligence handbook, **Scarecrow Press**, disponível em: <http://www.combsinc.com/handbook.htm> (Acesso em 22 de abril de 2011).

*Crittenden, V., Crittenden, W. (2008), Building a capable organization: The eight levers of Strategy Implementation, **Business Horizons**, N.51, pp. 301-309.

*Dobni, C., Luffman, G. (2003), Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance, **Strategic Management Journal**, No.24, pp. 577–585.

Fuld, L. (1995), **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing and using information about your competitors**, John Wiley and Sons, New York, NY.

Gilad, B. (2011), Strategy without intelligence, intelligence without strategy, **Business Strategy Series**, V.12, No.1, pp. 4-11.

*Gimbert, X., Bisbe, J., Mendonza, X. (2010), The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes, **Long Range Planning**, V.43, I.4, pp. 477-497.

Gomes, E., Braga, F. (2001), **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**, Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ.

³ Referências marcadas com (*) indicam os estudos que compuseram o corpus de análise deste estudo.



*Günther, H. et al. (2010), Gobernanza y implementación de la estrategia en arreglos productivos locales para mejoras en el desempeño, **Revista Ibero-Americana de Estrategia-RIAE**, São Paulo, V.9, No.2, pp. 99-114.

Hair Jr., J. et al. (2003), **Fundamentos de métodos de Pesquisa em Administração**, Bookman, São Paulo, SP.

*Hansen, P., Guimarães, F. (2009), Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos, **Revista de Administração de Empresas**, V.49, No.4, pp. 434-446.

*Homburg, C., Krohmer, H., Workman Jr., J. (2004), Strategy implementation perspective of market orientation, **Journal of Business Research**, V.57, I.12, pp. 1331-1340.

*Kazmi, A. (2008), A proposed framework for strategy implementation in the Indian context, **Management Decision**. V.46, No.10, pp. 1564-1581.

Kim, W., Mauborgne, R. (2005), **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**, Elsevier, Rio de Janeiro, RJ.

*Lavarda, R., Canet-Giner, M., Peris-Bonet, F. (2010), How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices, **Revista de Administração de Empresas- RAE**, São Paulo, V.50, No.4, pp. 358-370.

*Lowe, A., Jones, A. (2004), Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel, **Organization Studies**, V.25, No.8, pp. 1313-1337.

Malhotra, N. (2004), **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. 4.ed., Bookman, São Paulo, SP.

Marco, S. (1999), Inteligência Competitiva: Definições e Contextualização, **Revista Transinformação**, V.11, No.2, pp.95-102.

*Marginson, D. (2002), Management Control Systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization, **Strategic Management Journal**, V.23, pp. 1019-1031.

*Maxwell, J. et al. (1997), Green Schemes: Corporate Environmental Strategy and their implementation, **California Management Review**, V.39, No.3.

Miranda, R. (1999), O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas, **Ciência da Informação**, V.28, No.3, pp.284-290.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000), **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Bookman, Porto Alegre, RS.

*Oliveira, L., Kuyven, A. (2004), Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso, artigo

apresentado no ENEGEP 2004: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, SC, 3-4-5 de Novembro, 2004, disponível em CD-ROM.

*Orssatto, C., Orssatto M. (2004), A Formulação de Estratégias como Vetor da Competitividade – um modelo de integração das decisões, artigo apresentado no ENEGEP 2004: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, SC, 3-4-5 de Novembro, 2004, disponível em CD-ROM.

*Pai, J., Yeh, C. (2008), Factors affecting the implementation of e-business strategy. An empirical study in Taiwan, **Management Decision**, V.46, No.5, pp. 681-690.

*Peppard, J.; Rylander, A. (2001), Using an intellectual capital perspective to design and implement a growth strategy- the case of APiON, **European Management Journal**, V.19, I.5, pp. 510-525.

*Piovezan, L., Laurindo, F., Carvalho, M. (2008), Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas, **Revista Produção On Line**, V.8, No.2, disponível em: <http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/117> (Acesso em 01 de Novembro de 2011).

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

Porter, M. (1989), **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, Campus, Rio de Janeiro, RJ.

Proença Júnior, D., Diniz, E.; Raza, S., 1999, **Guia de Estudos de Estratégia**, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, RJ.

Rangel, L. (2006), **A Sofisticação da atividade de Inteligência Competitiva no Brasil: um estudo exploratório**, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

*Regné, P. (2003), Strategy Creation in the Periphery: Inductive versus Deductive Strategy Making, **Journal of Management Studies**, V.40, No.1.

Santos, R. (2000), Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento, **Perspectivas em Ciência da Informação**, V.5, No.2, pp. 205-215.

SCIP, Society Of Competitive Intelligence Professionals, disponível em: <http://www.scip.org/> (Acesso em 20 de setembro de 2009).

Setzer, V. (1999), Dado, informação, conhecimento e competência, **Revista de Ciência da Informação**, No.0, disponível em: http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm (Acesso em 20 de fevereiro de 2011).

Silva, N. (2007), **Inteligência Competitiva em Organizações Brasileiras: Um Caso na Indústria de Petróleo**, Dissertação



de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

*Slater, S., Olson, E., Hult, G. (2010), Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, **Business Horizons**, V.53, I.5, pp. 469-479.

*Swamidass, P., Baines, T., Darlow, N. (2001), The role of manufacturing and marketing managers in strategy development. Lessons from three companies, **International Journal of Operations & Production Management**, V.21, No.7, pp. 933-948.

*Takala, J., et al. (2006), How to communicate and implement strategies in a strong organization culture?, **Technical Gazette**, V.13, No.1,2, pp. 49-55.

Tarapanoff, K. (2004), Inteligência social e inteligência competitiva, **Ciência da Informação**, No. Esp., 1º Sem.

Valentim, M. (2002), Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento, **Revista de Ciência da Informação**, V.3, No.4.

Veiga, C. (2011), **Uso de meta-análise e análise de conteúdo para a identificação da contribuição dos conceitos e práticas de Inteligência Competitiva na formulação e implantação da estratégia**, Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.

*Watson, T. (2003), Strategists and Strategy-making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organizational Futures, **Journal of Management Studies**, V.40, No.5.

*Yaprak, A., Xu, S., Cavusgil, E. (2011), Effective Global Strategy Implementation. Structural and Process Choices Facilitating Global Integration and Coordination, **Management International Review**, V.51, pp. 179-192.



CONTRIBUTIONS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE FOR STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION

Abstract

This study investigates the implicit and explicit use of Competitive Intelligence's concepts and practices to formulate and implement Corporate Strategy and the contributions generated by them. The study is prepared through Competitive Intelligence literature review, complemented by meta-analysis and content analysis, through which a corpus of previous multiple studies about corporate strategy formulation and implementation on companies located in Americas and Europe, and in short grade in Africa, Asia and Oceania, researched on the last ten years. As results, the research signs that a half of the companies analyzed use Competitive Intelligence's practices and that the referred use contributes to management and decisions improvement, decreasing risks and increasing the long and short term performance. This study intended to contribute to increase the level of knowledge of Competitive Intelligence concepts and practices, their use as a basis of strategy formulation and implementation and their contributions, allowing deeper studies about the theme in academic area and enabling companies to explore the theme increasingly.

Keywords: Competitive Intelligence, Strategy Formulation, Strategy Implementation
