

A AQUISIÇÃO E O USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Virgínia Alberici Giordani Bertolini¹²⁰

INTRODUÇÃO

No contexto organizacional contemporâneo, a quantidade de informação recebida a cada momento, apesar de ser em grandes volumes e proveniente de diversas fontes classificadas como seguras ou não, é de fundamental importância para o bom desempenho de uma organização. São as informações coletadas, filtradas, analisadas e disseminadas que norteiam um tomador de decisão. E esta decisão, por sua vez, norteará os planos de ação a serem executados nas empresas e proverá o sucesso desejado. Ao desenvolver o procedimento de coleta, filtragem, análise e disseminação da informação, a empresa desenvolve sua Inteligência Competitiva e esta, passa a fazer parte dos mecanismos de decisão da organização. A Inteligência Competitiva ocorre de forma sistemática, como uma ferramenta útil de suporte para potencializar as capacidades da organização. Este ensaio teórico propõe a incorporação das dimensões uso e aquisição da Inteligência Competitiva nas organizações, tendo como base sua importância e frequência no processo de tomada de decisão. As fatias de mercado e as oportunidades onde as empresas podem atuar são distintas e variadas e todas elas estão inseridas em um ambiente. A análise destes micro e macro ambientes se faz necessária em função da constante mudança da economia e das incertezas que atingem os mercados locais e globais. Em geral, as práticas de Inteligência Competitiva dos tomadores de decisão servem como um indício inicial da avaliação de que, quanto mais alta a percepção de um ambiente incerto, mais alta a necessidade de processamento de informação e sua consequente aquisição e uso.

¹²⁰ Mestre em Administração (2015) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - PPGA/UCS. Graduação em Comércio Internacional (2011) pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. Graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS (em andamento). Professora da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL. Docente e pesquisadora na área de Administração (Marketing, Empreendedorismo, Aprendizagem Organizacional) e de Comércio Internacional (Expatriação e Sistemática do Comércio Exterior).

MARCO TEÓRICO

A busca por vantagens competitivas e lucratividade tem exigido das organizações preocupações permanentes com coleta, análise e disseminação de informações dos ambientes interno e externo, nos quais as empresas estão inseridas. A busca por informação e conhecimento necessita ser uma rotina diária nas organizações, principalmente pelos profissionais que ocupam cargos de liderança, pois são eles os tomadores de decisões e que, sistematicamente, conduzirão as ações da companhia. Uma decisão organizacional, conduzida por um específico grupo de pessoas, é definida como um conjunto de responsabilidades direcionadas pela realização dos objetivos da empresa e estas decisões incluem a coleta e análise de informações (DUNCAN, 1972). É através deste procedimento de coleta e análise de informações, que se inicia o processo de conhecimento dos benefícios da Inteligência Competitiva dentro das organizações.

Os autores Calof e Wright (2008) definem que a Inteligência Competitiva coleta informações dos ambientes interno e externo, sendo, entre outros aspectos, concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologia, ambiente e relações potenciais de negócio. É designada para alertar sobre sinais prévios e ajudar a prever a movimentação dos concorrentes, clientes e governo. Ambiente interno inclui as relações interpessoais dos membros das organizações e suas interações uns com os outros e ambiente externo inclui outros indivíduos, grupos e instituições (DUNCAN, 1972). Já Colakoglu (2011) estabelece que Inteligência Competitiva é o processo de monitoramento do ambiente e análise deste ambiente, com o propósito de suportar as tomadas de decisão. Através da relação dos conceitos de Calof e Wright e Colakoglu, a Inteligência Competitiva fica evidentemente relacionada com as movimentações ambientais que a empresa vivencia no seu cotidiano como *player* do mercado.

A partir desta referência de ambiência, inicia-se o processo de perceber um ambiente incerto e a correlação da Inteligência Competitiva como um recurso que a empresa pode utilizar para justificar suas ações, tendo em vista a possibilidade de antecipação dos eventos. Quando uma empresa consegue antecipar estes eventos, que ocorrem, na maioria das vezes de maneira inesperada, consegue preparar um plano de

ação através da aquisição e do uso da Inteligência Competitiva, em seu ciclo de coleta, filtragem, análise e disseminação de informação. A própria necessidade das empresas de estarem informadas sobre os novos desenvolvimentos em suas áreas de negócios deveria ser uma maneira de fomentar um maior entendimento, apreciação e representatividade da Inteligência Competitiva nas práticas empresariais (CALOF E WRIGHT, 2008). Com a análise do exposto pelos autores, os citados eventos inesperados podem ser avaliados através de uma inovação de produto ou serviço por parte de um concorrente.

A abordagem do processamento de informação procura entender como as organizações percebem estímulos, os interpreta, armazena, recupera e transmite informações para gerar julgamentos e resolver problemas. Calof e Wright (2008) defendem uma necessidade das empresas possuírem um processo estruturado de Inteligência Competitiva a fim de continuamente identificar oportunidades e ameaças de negócios. A aplicação deste processo estruturado pode se dar através da implementação, dentro das empresas, de centros ou departamentos específicos de Inteligência Competitiva e que estes consigam prover um embasamento quanto às incertezas ambientais, imprevisibilidade de eventos e a causa-efeito das decisões tomadas por estes departamentos.

RESULTADOS, CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O repertório de benefícios que a Inteligência Competitiva confere a uma organização pode variar em cada uma delas. Além de variar em função do setor no qual a empresa encontra-se, pode dar-se em função do momento da economia, pelo fato de que alguns setores ficam com seus mercados locais ou globais mais aquecidos em comparação a outros. E ainda, em função dos recursos produtivos e financeiros das organizações em conseguir escoar sua produção para os mercados interno e externo. As vantagens absorvidas pelas organizações, através da aquisição e uso da Inteligência Competitiva variam desde a qualidade da interpretação da informação à agilidade na identificação de ameaças e oportunidades do ambiente. Neste entorno surgem ainda benefícios como redução de custos, melhoria de processos administrativos, técnicos e produtivos, economia de tempo – considerado como uma arma estratégica e um

parâmetro de desempenho – e uma tomada de decisão mais rápida. Ao longo do tempo a empresa desenvolve habilidades para compor estratégias e assim, abranger novos mercados e satisfazer novos clientes em ambientes que têm se tornado cada vez mais desafiadores.

A partir da premissa de que a Inteligência Competitiva está baseada em três atributos – conteúdo, forma e atualidade, os ganhos ensejados dentro destes três atributos relacionam a quantidade de fontes de informação que um tomador de decisão pesquisa; a qualidade destas fontes; a percepção de risco em determinada ação e suas possíveis correções e o fator ético das ações tomadas. Em alguns momentos podem ser gerados questionamentos a respeito destes temas, como até onde a busca pela informação é válida e cabível e qual fonte proverá a informação correta para o que se está buscando. O entendimento de que a utilização de fontes e ferramentas internas, análise das vantagens competitivas da decisão/ação e análise do ambiente externo está constantemente presente na construção das estratégias dos tomadores de decisão.

O valor da Inteligência Competitiva para uma organização está fortemente relacionado com o seu uso dentro da mesma. Ao usar a Inteligência Competitiva as empresas podem adquirir um melhor desempenho em áreas como: aquisição de novos negócios; retenção de negócios existentes; melhora na força de vendas da empresa. A aplicação de padrões de excelência, a viabilização de estudos sistemáticos e um consistente suporte das lideranças empresariais também ajudam neste processo de avaliação e a atingir os objetivos propostos inicialmente pelas companhias, proporcionando, a curto ou longo prazos, resultados positivos (COLAKOGLU, 2011). Estes resultados positivos podem ser mensurados, entre outros indicadores, através do retorno sobre o investimento, que para Michaeli (2008), é o maior benefício e o indicador de retorno mais comumente usado em termos financeiros da complexidade da Inteligência Competitiva. Devem ocorrer, para êxito no retorno do investimento, através da utilização da Inteligência Competitiva, um monitoramento dos custos dos projetos e sua conseqüente e gradativa diminuição. O monitoramento envolve uma rede de vários departamentos da organização e das pessoas, pois com uma maior força de trabalho envolvida, aumentam-se as chances de percepção, em tempo, de sinais e confere-se um melhor tratamento das informações obtidas individualmente.

Em suma, os benefícios e resultados da Inteligência Competitiva podem ser visualizados no suporte oferecido pelas unidades internas da organização, a excelência na gestão da informação, a integração da tomada de decisão estratégica e o controle da atuação empresarial (MICHAELI, 2008). Entretanto, como limitação do sucesso de seu desenvolvimento, pelo fato de também ser um trabalho em redes colaborativas e equipe, dependem de uma disciplina bem compreendida e demandam uma gestão de processo evoluída e, nesta gestão, um suporte em vários caminhos pode ser oferecido pelo departamento de tecnologia da informação à organização. Assim, cabe à organização desenvolver sua cultura interna e a melhor metodologia para aperfeiçoar seus resultados com as práticas de Inteligência Competitiva.

REFERÊNCIAS

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p.717-730, 2008.

COLAKOGLU, T. The problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence? **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1615–1623, 2011.

DUNCAN, R. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.

MICHAELI, R. **Competitive Intelligence Best Practices for Global Companies**. *Konference Insource*. Disponível em: <<http://www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf>> Acesso em: 12 abr. 2014, 14:03:28.