

# Informação e conhecimento com valor estratégico

## 1. Introdução

As empresas estão inseridas num ambiente crescentemente competitivo e turbulento, o que vem provocando um clima de incertezas e ameaças quanto a sua própria sobrevivência. Para se prevenirem das ameaças e avistarem novas oportunidades de mercado, as empresas deverão desenvolver um completo conhecimento de seu ambiente externo. Drucker (1988) observou que as empresas não terão outra escolha a não ser lastrear todas as atividades na informação. A estratégia de competir globalmente resulta na capacidade da empresa captar as necessidades do mercado e desenvolver rapidamente um produto ou serviço que responda a essas necessidades.

## 2. Necessidades de informações ambientais

Para exemplificar a eficácia da utilização de um processo de monitoração ambiental, cita-se o desempenho das empresas japonesas. O Japão constitui o melhor exemplo de milagre econômico e, isto muito se deve à forma como os japoneses utilizam a informação. Muitas vezes, pode-se até estranhar a quantidade de recursos utilizados por essas empresas na captação, sistematização e difusão de informações (Cornella, 1994).

Como exemplo, cita-se a Mitsubishi Corporation que utiliza a informação como um de seus principais elementos estratégicos. Essa empresa possui escritório em Nova York, onde os funcionários dedicam-se à análise de centenas de revistas econômicas e técnicas, catálogos dos concorrentes internacionais, participam de conferências e congressos e analisam inclusive boatos, sendo posteriormente enviadas sínteses de todo esse processo para a sede no Japão. Em outra etapa, estas informações são utilizadas para identificar novos produtos, processos e observar novas ameaças e oportunidades para traçar as estratégias da empresa (McGee, 1995).

Muitas são as dimensões que devem ser observadas pelas empresas para um efetivo monitoramento do ambiente de uma determinada empresa, conforme figura 01:

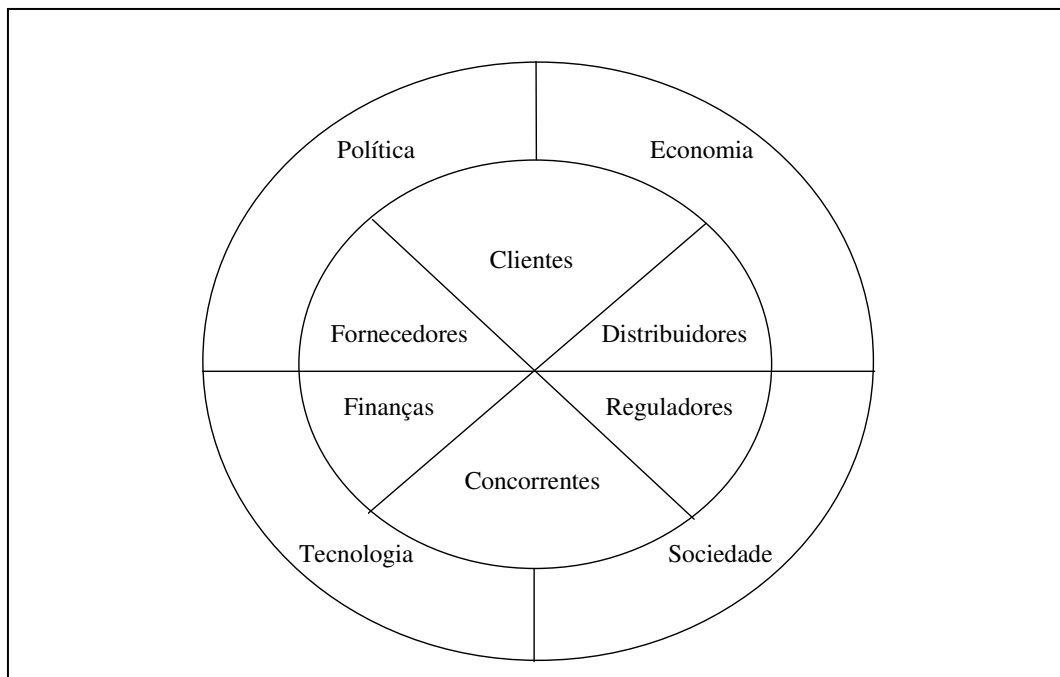


Figura 01: Necessidade geral de informação ambiental da empresa

Fonte: Cornella, A.. Los recursos de información. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

Segundo o modelo apresentado na figura 01, as empresas necessitam informações sobre áreas bastante distintas. Por um lado, necessitam de informações sobre elementos com os quais mantêm contatos diários - o ambiente de tarefa - abrangendo clientes, fornecedores, II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005

distribuidores, concorrentes, reguladores e financiadores. Por outro, necessitam de informações sobre seu ambiente mais amplo, para identificar as mudanças e tendências que exigem adaptação nas estratégias da empresa, abrangendo o clima político, economia, inovações tecnológicas e tendências sociais. Enquanto o ambiente geral é genérico e comum a todas as organizações, o ambiente de tarefa é mais particular, próximo e imediato a cada organização. Salienta-se que todas essas variáveis influenciam diretamente a empresa e, portanto, deverão ser consideradas na elaboração das estratégias empresariais.

Observa-se que a informação ambiental é utilizada com variada finalidade na empresa. Porém, existem atividades de cunho estratégico, como avanços tecnológicos; processo de inovação; planejamento estratégico; monitoramento do ambiente concorrencial e monitoramento do ambiente internacional, em que a informação útil é determinante.

Segundo Lesca (1996) a área de gestão estratégica de uma organização envolve como fonte fundamental a informação atualizada. Alguns autores apontam a gestão de informações estratégicas como uma fonte vital para a empresa. Gerenciar convenientemente as informações consiste em criar um sistema interativo, freqüentemente automatizado, que permitirá acessar (e/ou modificar) constantemente as informações consideradas vitais ou estratégicas para a empresa.

A administração estratégica, ainda que seja uma tarefa complexa, deve estar presente entre os objetivos de todas as empresas que desejam ter suas ações futuras previstas de forma organizada. Através da formulação de estratégias efetivas, a empresa tem condições e meios de agir sobre as diversas variáveis que afetam a organização, bem como atuar em relação a fatores externos a ela, de modo a assegurar uma melhor performance no mercado.

Lesca (1996) afirma que o administrador, no momento de tomada de decisão estratégica, deve estar cercado do maior número de informações que lhe permita agir com segurança. O domínio correto da informação é de vital importância para o gerenciamento da empresa moderna, quer em nível operacional, quer em estratégico.

De acordo com McGee (1985) com freqüência, a informação estratégica mais essencial poderá estar localizada em um ou dois níveis de afastamento do próprio segmento de atuação de uma empresa, mas pode ter influência direta sobre a empresa. Essas informações, geralmente, não são muito evidentes. Esses seriam apenas indícios de informação, denominados por Ansoff (1993) de sinais fracos. Para este autor, os executivos responsáveis pela elaboração de estratégias empresariais devem começar a escutar, com seus ouvidos “colados ao chão” os primeiros indícios de ameaças e oportunidades que poderão influenciar no desempenho da empresa.

Um “sistema de inteligência” acerca do ambiente concorrencial poderá se valer de várias fontes de informação, dentre elas: catálogos de produtos, apresentações de novos produtos, *benchmarking*, estudos de mercado, revistas e periódicos especializados, banco de dados, relatórios publicados, pronunciamento da administração de um concorrente para analistas de mercado, fornecedores da empresa, entre outros (Cornella, 1994).

Além de dispor de todas essas informações, é necessário que a empresa desenvolva um eficiente processo de sistematização e difusão, mantendo o seu próprio banco de dados, a fim de fornecer informações rápidas e seguras a todos os níveis da organização, reduzindo, assim, incertezas e riscos de insucesso nas decisões tomadas e ganhando em agilidade sobre a concorrência. Todo esse trabalho no trato da informação será exercido pelo SIC (Sistema de Inteligência Competitiva) que será discutido mais adiante.

### **3. Inteligência Competitiva**

Os itens anteriores foram dedicados a estabelecerem referenciais analíticos das necessidades de informações sobre o ambiente concorrencial. Agora nos dedicamos ao tratamento sistêmico das informações sobre o ambiente concorrencial e procuramos

caracterizar um sistema de inteligência competitiva enquanto uma estrutura formada por subsistemas e organizada para atender a uma missão ou objetivo pré-determinado.

Sinteticamente, as origens da Inteligência Competitiva (IC) remete à necessidade militar de conhecer o inimigo, identificar seus pontos fortes e fracos, intuir o pensamento dos generais que comandam os exércitos, de forma a escolher e posicionar-se vantajosamente nas batalhas. Ao incorporar o conceito de Estratégia, os teóricos da Administração trouxeram também o conceito de Inteligência, como sendo elemento essencial para a Administração Estratégica.

Desde o início da década de 80, os debates em torno da questão inteligência competitiva vêm crescendo com muita intensidade. A estruturação e operação de um sistema de informação que organize a prática de coleta e análise de informações ambientais vem se colocando como uma preocupação importante na alta administração das empresas, pelo fato de que todo o fluxo de informações ambientais necessário à organização não ser automático, nem tão simples para a empresa. Será necessário o máximo de empenho dos dirigentes para identificar as informações relevantes e de grande interesse para a organização, que normalmente não surgem espontaneamente, conforme citado por Lesca (1996).

Logo, existe a necessidade da empresa utilizar um processo sistemático e formal, que retire de um emaranhado de informações aquelas que sejam críticas ao processo decisório. Isso será alcançado através de um sistema de “inteligência competitiva”.

Para Fuld (1988), conceber inteligência competitiva como um processo é fundamental para a compreensão da necessidade de um sistema que o organize e não apenas como um conjunto de técnicas de coleta, visando responder a uma única questão específica.

Após estabelecido o conceito operacional de inteligência competitiva, é preciso apresentar um modelo conceitual de sistema desse tipo. A bibliografia pesquisada apontou o “ciclo de inteligência” (Sammon, 1984), como sendo o modelo mais próximo do ideal a ser observado.

#### **4. O Ciclo de Inteligência Competitiva**

O processo de inteligência competitiva é geralmente cíclico e dinâmico. A preocupação com a eficácia das ações nas tomadas de decisões faz com que sejam privilegiadas as informações precisas, obtidas a partir da elaboração de uma estrutura adaptada de pesquisa, coleta, tratamento e difusão dessas informações. É preciso, ainda, que haja uma utilização inteligente da TI (Tecnologia da Informação) e que responda, cada vez melhor, às necessidades operacionais e estratégicas de uma empresa.

Na literatura, o modelo que expressa essa idéia é o “ciclo de inteligência”.

As razões pelas quais esse estudo toma o ciclo de inteligência como referencial básico de sistema de inteligência competitiva são:

1- sua abrangência no estabelecimento de diretrizes, métodos, fontes e técnicas de coleta de dados;

2 - os componentes do “ciclo de inteligência” deixam transparentes os principais passos metodológicos para se organizar um sistema de inteligência competitiva, ou seja, estabelecer a missão que o sistema deve cumprir, planejar e executar para a coleta de dados, processá-los e apresentá-los de forma conveniente para os decisores.

A seguir, será estudada cada uma das etapas de estruturação conceitual de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), adotando o modelo do ciclo de inteligência como guia e adicionando contribuições de outros autores, abordando: missão e objetivos; planejamento da coleta; processamento e análise da informação; disseminação e uso de inteligência.

#### 4.1. Missão e objetivo

Todo sistema de informação tem uma finalidade ou propósito último, relacionada com os benefícios proporcionados pelas saídas do sistema. A missão, também chamada de objetivo principal, reflete o uso previsto do sistema de informação, isto é, ao fim último para o qual é concebido um Sistema de Inteligência Competitiva.

Lesca (1996) descobriu, através de uma pesquisa com uma amostra dos membros da Sociedade dos Profissionais de IC, que os programas de Inteligência, nos EUA, operam segundo três tipos de missões:

1º - **missões informativas** - são as projetadas para prover uma compreensão geral sobre a indústria e seus competidores;

2º - **missões ofensivas** - tentam identificar áreas onde os competidores são vulneráveis e/ou determinar o impacto que ações estratégicas teriam sobre os concorrentes;

3º - **missões defensivas** - tentam identificar os movimentos potenciais que um competidor pode fazer e que poderia colocar em risco a posição da empresa no mercado.

O mesmo autor também constata que a maioria dos programas opera em parte com um escopo abrangente (atenção sobre a indústria como um todo) e em parte com um escopo restrito (projetos específicos). O foco existe, tanto em informações para uso em problemas de natureza estratégica, quanto tática.

Observando o modelo de Sammon, conclui-se que o primeiro passo para se estruturar um SIC é estabelecer o seu objetivo ou missão. Sammon destaca que o problema fundamental da inteligência não é coletar informações, mas sim o que coletar e para que propósito. Daí a importância do profissional de IC estar familiarizado com os planos e metas estratégicas da empresa.

#### 4.2. Planejamento da coleta

Definida a missão do SIC, delimitando o propósito e a abrangência da análise desejada do ambiente concorrencial, a questão que se coloca é como organizar a coleta de informações. Nesse caso, é necessário inventariar as necessidades específicas, ordená-las e buscar o número mínimo de informações críticas que possam supri-las. A este conjunto crítico de variáveis, Sammon (1984) chama “elementos essenciais de informação”. Esses elementos são questões que exigem respostas objetivas as quais, tomadas em conjunto, proporcionam um esboço a ser trabalhado pela análise e interpretação.

##### - Coleta de informações

Coletar informação significa procurar a informação que a empresa está necessitando. Para Evaristo (1995), o processo de coleta é utilizado para apoiar as decisões organizacionais estratégicas. Com a coleta eficiente de informações, o executivo saberá quando e como tomar as melhores decisões para a empresa.

Fuld (1988) traça uma seqüência de eventos que ocorrem num ambiente competitivo e, em cada um deles, poderá se buscar a informação desejada, dependendo do foco e do *timing* adotado em cada projeto específico. Como exemplo, estes eventos são:

- surge um rumor de dentro da empresa sobre um evento iminente;
- o evento torna-se conhecido antes do fato ter ocorrido, por fontes bem informadas, por ex.: distribuidores, fornecedores;

- o evento ocorre;
- o evento chega à indústria através de feiras, imprensa especializada e vendedores;
- a grande imprensa toma notícia;
- a informação pode entrar em um banco de dados;
- finalmente, os artigos são microfilmados e catalogados para serem arquivados em uma estante de biblioteca.

Na literatura, o termo coleta de informações é usado para se referir a uma variedade de atividades. Alguns autores demonstraram que existe uma direção evolutiva no propósito de coletar informação: começando com (1) um **modo primitivo**, onde não existe um propósito especial ou esforço para coletar informações; (2) **ad hoc**, onde a busca de informações não é ativa, mas mais sensível a problemas específicos; (3) **reativa**, onde a busca de informações se dá apenas para buscar soluções a uma ameaça e (4) **pró-ativa**, caracterizada pela busca de informação pela empresa, mesmo sem saber qual informação e nem a sua finalidade.

De acordo com Evaristo (1995), a fase de coleta de informações é realizada por pesquisa, vigilância e prospecção, a seguir analisadas:

• **Pesquisa** - A pesquisa é a maneira utilizada para coletar informações quando a repetitividade dos problemas não for contínua, ou seja, problemas isolados. A pesquisa poderá ser subdividida em: *pesquisa específica*, para buscar informações sobre uma necessidade bem identificada (pesquisa de satisfação de determinado produto no mercado); e *pesquisa geral*, quando a necessidade de informação não está bem identificada. Ex.: Quando ocorre uma mudança na política econômica de um país, certamente, surgirão novas oportunidades de investimento. Nesse caso, deve-se utilizar uma pesquisa geral para identificar qual será o melhor investimento.

• **Vigilância** - A vigilância é utilizada quando um fato ocorre com maior frequência no ambiente de uma organização. A vigilância também poderá ser subdividida em: *vigilância específica*, quando a empresa busca informação continuamente sobre um fato específico (o investidor que confere o preço das ações de uma organização particular diariamente); e *vigilância geral*, quando a empresa busca informação continuamente sobre determinado problema que poderá vir a ocorrer.

• **Prospecção** - É utilizada quando a função de inteligência organizacional não identificou ou não definiu os problemas para os quais a informação precisa ser reunida. Por conseguinte, os analistas devem olhar toda a informação disponível no ambiente organizacional e tentar identificar/definir os problemas que poderiam representar ameaças ou oportunidades para a organização. Assim, o processo de coleta de informação não pode ser descrito como único ou contínuo e, também, não pode ser identificado ou definido.

Os modelos de pesquisa e vigilância, como definidos aqui, são mais comuns em cenários bem definidos, onde as variáveis pertinentes e as relações causais são conhecidas. No caso da prospecção, uma grande incerteza está presente. Esse processo é muito menos estruturado que a pesquisa, sendo mais comum em organizações maduras, as quais já investiram em esforços de coleta formais e tiveram os recursos disponíveis para apoiar tal atividade.

De acordo com o modelo de Sammon (1984), observa-se o destaque de dois importantes elementos do processo de coleta de informações: **fonte e agente de coleta**. Este autor cita algumas diferenças fundamentais entre esses dois elementos: nos círculos de

inteligência militar uma **fonte** é definida como uma pessoa (ex:um cliente do concorrente), um objeto (ex: um produto), ou um sistema (ex: uma rede de distribuição) da qual obtém-se originalmente uma informação; já um **agente** é definido como um indivíduo (ex: um vendedor) ou organização (ex: uma empresa de pesquisa) que pode acessar a fonte para coletar a informação.

Segundo Sammon (1984), na fase de coleta, o profissional de IC deverá analisar agentes e fontes de informação internos (agentes e fontes de informação ligados ao setor da empresa e demais fontes gerais de informações) de acordo com a análise a seguir:

#### **a) Agentes e fontes internos de informação**

Ao iniciar a coleta de informações, o profissional deverá identificar tanto fontes de informação já disponíveis internamente quanto agentes que as coletam ou podem vir a coletá-las. Nos arquivos de vários departamentos, pode haver publicações, estudos ou outros impressos ricos em dados sobre o ambiente concorrencial da empresa. Pode haver, também, bancos de dados internos em operação que supram parte considerável dos requisitos de inteligência, ou profissionais da empresa que dispõem de publicações técnicas em sua área de especialização.

A seguir, serão elencadas algumas contribuições dos vários departamentos da empresa a um SIC:

*Departamento de marketing* - o departamento de marketing usualmente organiza informações sobre o mercado para planejamento e controle de suas atividades. Nem sempre é explorado o potencial destas informações vinculado ao SIC;

*Departamento de compras* - muitos fornecedores da empresa podem ser comuns aos concorrentes. Informações sobre o que o concorrente está comprando pode ser muito útil aos objetivos do SIC. O departamento de compras está numa posição privilegiada para coletar estes e outros dados de inteligência, como novas fontes de matérias primas, novos fornecedores e novas tecnologias;

*Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento* - segundo Fuld (1988), o departamento de P&D é uma área de irradiação de informações. Depois de vendas, é, provavelmente, a melhor fonte/agente de coleta de informações sobre a concorrência, dentro de uma empresa de manufatura ou de alta tecnologia. Isto pelo fato dos cientistas de P&D estudarem publicações técnicas, comparecerem a conferências onde se encontram com seus colegas de concorrentes, mantêm arquivos ativos sobre patentes da indústria e redigem relatórios a respeito dos mais recentes produtos ou processos dos concorrentes;

*Departamento de recursos humanos* - o departamento de RH funciona como importante agente de coleta. Por exemplo, o setor de pessoal pode ajudá-lo a localizar funcionários que tenham trabalhado anteriormente para algum concorrente. O setor de recrutamento e seleção pode monitorar os anúncios de empregos veiculados pelos concorrentes e pinçar dados sobre o perfil de candidato-alvo da atividade de recrutamento dos concorrentes;

*Departamento financeiro* - o setor de crédito, analisando a saúde financeira de um fornecedor ou cliente de uma unidade de negócio da empresa pode estar avaliando um concorrente de outra unidade. Os profissionais da área financeira estão na melhor posição para coletar informações de balanços publicados pelos concorrentes, informações sobre crédito e demais informações sobre os reguladores;

*Departamento jurídico e de relações com o governo* - o emaranhado de leis e a linguagem jurídica são obstáculos à compreensão de aspectos fundamentais dos chamados “reguladores”, representados pelo governo e seus órgãos que regulam as atividades no mercado. Um adequado conhecimento desses elementos é de fundamental importância para as estratégias da empresa;

*Departamento de produção* - o conhecimento dessas áreas sobre o tipo de equipamento usado para a fabricação de produtos pode ser precioso para se estimar níveis de custos de manufatura dos concorrentes e capacidade de seus equipamentos a partir de estudos de engenharia reversa.

### **b) Fontes e agentes ligados ao setor industrial**

As principais fontes e agentes de informações ligados ao setor de atuação da empresa, que deverão ser considerados na fase de coleta de informação são:

*Publicações especializadas* - a maioria dos setores industriais possuem grande número de publicações especializadas, essas fontes são ricas em informações úteis se devidamente exploradas;

*Consultores e analistas* - prestam serviços específicos a várias empresas e, ao longo dos anos, desenvolveram uma ampla rede de contatos além de conhecimento sobre a dinâmica do setor. Uma forma de localizar esses profissionais é através de artigos que publicam em revistas especializadas ou em seções específicas de jornais;

*Clientes* - fornecem importantes informações sobre os concorrentes e informações sobre tendências do mercado, entre outras;

*Fornecedores* - estão em posição privilegiada para deter informações sobre as empresas do setor industrial comprador. Na medida em que um SIC volta-se para os concorrentes diretos, é possível que muitos fornecedores sejam comuns à empresa que está operando seu SIC e seus competidores;

*Concorrentes* - os próprios concorrentes diretos da empresa poderão fornecer informações úteis, seja através de seus produtos (*benchmarking*), catálogos de produtos, ou até mesmo visitas aos próprios concorrentes.

### **c) Fontes gerais de informações**

Apesar de serem fontes com menor potencial informativo para um SIC, as publicações de caráter geral podem trazer artigos ou estudos que orientem pesquisa mais específica. Pode-se citar como fontes gerais de informações: jornais e revistas comerciais; revistas ligadas a universidades e institutos de pesquisa e publicações governamentais.

### **d) Fontes não convencionais de inteligência**

Até aqui, examinamos as fontes básicas que podem suprir as necessidades de informações gerais e algumas mais específicas. Mas, dependendo da natureza da informação que se deseja obter, é preciso recorrer a fontes não convencionais, perfeitamente éticas, para se tentar levantar as peças de inteligência que faltam. Nos exemplos a seguir, tomou-se como guia a obra de Fuld (1988):

*Guias de compra* - publicados para auxiliar compradores a localizar os fornecedores que podem supri-lo em necessidades específicas, os guias de compras são fontes preciosas para um sistema de inteligência competitiva. Como exemplo podemos citar o guia de páginas amarelas que representa um dos instrumentos de coleta de inteligência mais efetivo e de menor custo que se pode obter. Fuld (1988) cita os usos potenciais desses guias:

- localizar e determinar o número de concorrentes em um determinado mercado;
- localizar fornecedores e distribuidores.

*Fontes passíveis de observação direta* - observar as instalações e a movimentação tanto de cargas quanto de funcionários de uma empresa concorrente pode revelar muito de suas operações. Fuld (1988) fornece uma lista de verificação a ser utilizada na inspeção das instalações de uma empresa, alguns exemplos são:

- movimento de caminhões de carga e descarga;
- a área tomada pela instalação fabril.

*Feiras comerciais* - uma feira é uma rara ocasião para se utilizar o próprio concorrente como fonte de informação. Para Fuld (1988), feiras comerciais são fontes vitais de informações sobre o ambiente concorrencial.

No Brasil e no exterior, existem centenas de feiras comerciais anualmente. Para um SIC, as informações geradas através de pesquisa sistemática em feiras comerciais são extremamente importantes. Por um custo irrisório, pode-se descobrir tesouros sobre o mercado em geral. Por exemplo:

- novos produtos;
- pontos fortes e fracos das linhas de produtos dos concorrentes;
- preço e qualidade dos produtos dos concorrentes;
- identificar concorrentes novos no mercado;
- identificar o quanto os produtos antigos do concorrente apresentam de inovação;
- identificar tendências do mercado como um todo.

#### **4.3. Processamento e análise das informações**

O processamento da informação resume-se nas atividades de interpretação, análise e filtragem dos dados coletados. Essa fase poderá ser realizada de forma mais simples e manual (relatórios, arquivos em papel, etc), ou de forma mais sofisticada (softwares estatísticos, etc). A fase de análise é de extrema relevância para o sucesso ou fracasso de um SIC.

De acordo com o modelo conceitual de SIC, a fase de processamento e análise das informações compreende três etapas distintas: avaliação, catalogação e interpretação.

**Avaliação:** a fase de avaliação consiste em avaliar a confiabilidade da fonte e a acuracidade da informação. Essa avaliação pode ser feita pelo agente de coleta devidamente instruído antes de enviar a informação ao SIC.

**Catalogação:** arquivar, catalogar e indexar informações são tarefas que consomem tempo e requerem algum conhecimento quanto à natureza do assunto ao qual a informação se refere. Na catalogação, os dados coletados devem ser apreciados e comunicados eficazmente através de quadros e planilhas que permitam uma visualização rápida e efetiva da informação desejada.

**Interpretação:** na interpretação, é somada a informação nova com a informação existente e suas respectivas conclusões e implicações. Em nível organizacional, o processo de interpretação traduz os eventos que cercam a organização, gera modelos para o entendimento desse ambiente, tira significado dos dados brutos e monta esquemas conceituais para os tomadores de decisão. Para executar esta atividade, o indivíduo deve apresentar um bom entendimento do ambiente organizacional, sendo mais indicada quando o modo de coleta for por prospecção.

#### **4.4. Disseminação e uso**



A **disseminação** de informação é o processo por meio do qual o produto do esforço de uma organização em adquirir, processar e interpretar informação externa é disseminado por toda a organização. Normalmente, a distribuição de informação acontece verticalmente com pequena distribuição de informação lateralmente, ou no mesmo nível hierárquico.

A transmissão de uma grande quantidade de informação irrelevante pode dificultar aos tomadores de decisão a identificação de informação e, conseqüentemente, levar à diminuição do seu desempenho (Ackoff, 1967). Uma solução está na utilização correta das técnicas de filtragem e interpretação, descritas anteriormente. Outro modo de aumentar a eficiência da disseminação da informação consiste em enviar mensagens resumidas, corretamente filtradas, para as pessoas certas, e na hora certa. Finalmente, a empresa deverá se valer de todos os recursos da tecnologia de informação para facilitar a sistematização e a difusão de toda a informação coletada.

O **uso** da inteligência tem sido retratada por pesquisadores e profissionais como útil para o planejamento estratégico e a tomada de decisões, como, também, para a legitimação, a inspiração e a sensibilização.

## 5. Considerações Finais

Após algumas reflexões e teorizações sobre o tema IC, nestas considerações finais identificamos algumas das principais finalidades de um SIC para a gestão estratégica das organizações. A primeira finalidade de um SIC é **fornecer informação crítica para os tomadores de decisão na empresa**, isto é, fornecer informações relevantes para as pessoas que tomam as decisões na empresa. É provável que ameaças ou oportunidades percebidas pelos gerentes de topo originem pedidos de informação para a redefinição estratégica da empresa. Devido à urgência e enfoque dessas ameaças ou oportunidades, a maioria da informação é coletada por pesquisa e é quase imediatamente usada na tomada de decisão.

A segunda finalidade consiste em **identificar problemas centrais** (ameaças ou oportunidades) e compreende todos os problemas já identificados para os quais a empresa necessita manter-se continuamente atenta, por exemplo, a ameaça de um produto substituto ou a oportunidade de um novo nicho de mercado.

A terceira finalidade implica em **contribuir para a construção do conhecimento** e inclui toda a inteligência usada para melhorar o entendimento de uma determinada situação. Exemplos incluem o uso de informação gerado pelo processo de IC para demonstrar que um problema poderá ser solucionado, subsidiando a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa, entre outros.

Já a quarta finalidade de um SIC, segundo Langley (1989), são todos os **usos não definidos** da informação, ou seja, todo o conhecimento inerente ao processo de informação sem um uso pré-determinado.

Para Sammon (1984), a inteligência competitiva levará em conta uma análise aprofundada das tendências do ambiente externo, do concorrente e da dinâmica de mercado, interpretando todos os dados e fornecendo informações críticas aos tomadores de decisão, identificando estratégias e oportunidades, elementos essenciais para a realização de estratégias efetivas.

As informações coletadas pelo SIC servirão, também, para avaliar as tendências e mudanças nacionais e internacionais na área política, social, econômica e tecnológica, que possam afetar, direta ou indiretamente, o funcionamento da empresa.

Para Vargas (1996), a finalidade da Inteligência Competitiva é, na verdade, levar a empresa a tomar melhores decisões, fornecendo informações pertinentes, úteis e críticas para o seu funcionamento. Para Lesca (1996), com a Inteligência Competitiva, tem-se mais e melhores informações sobre o ambiente competitivo, melhor se percebem as ações dos

concorrentes, melhor se pode controlar a situação global do mercado e tem-se melhores condições para agir rapidamente.

O processo de IC permite às organizações definirem que rumos deverão tomar em relação à sua expansão no mercado ou à garantia de sua sobrevivência, a partir do acesso às informações das quais necessitam, tais como: novas descobertas em termos de produtos e processos produtivos; invenções e inovações; registros de marcas e patentes. Esse processo aplica-se a todas as empresas que tenham como objetivo, além de sua sobrevivência no mercado, sua passagem assegurada para o próximo milênio, e que prezem, acima de tudo, a qualidade dos produtos colocados no mercado e de seus processos produtivos.

Para que um SIC funcione na prática, a exemplo de outros tipos de sistemas de informação, deverá ser adaptado à realidade cultural e organizacional da empresa que o estrutura. Modelos rígidos, que não levam em conta tal imperativo, raramente são incorporados pela organização.

## **6. Referências bibliográficas**

- Ackof, R. Management misinformation systems, Management Science, v.11, n.4, p. 147-156, 1967.
- Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J. Implantando a administração estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- Cornella, A.. Los recursos de información. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- Drucker, P.F. The coming of the new organization. Harvard Business Review, Boston, v.88, n.1, p. 45-53, Jan./Feb. 1998.
- Evaristo, R. Toward a Theory of Organizational Intelligence. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais do 19º ENANPAD, n.4, p.54-71, Setembro 1995.
- Fuld, L. M. Administrando a concorrência. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- Langley, A. In Search of Rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. Administrative Science Quarterly, v.34, p.598-631, 1989.
- Lesca, H.; Freitas, H.; Cunha, M. V. M.. Como dar um senso útil as informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes – o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um “PUZZLE”. Revista Eletrônica de Administração (READ), Porto Alegre, v.2, n2, 1996.
- McGee, J. Gerenciamento estratégico da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Sammon, W. L. Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information. New York: John Wiley, 1984.
- Vargas, L. M. Inteligência Competitiva: uma questão de vida ou morte também para as pequenas e médias empresas. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 25 de junho de 1996.