

A ETAPA DE PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: desafios e algumas reflexões

Paulo Henrique de Oliveira¹

Samanta Cristina Oliveira Melo²

RESUMO

Inteligência competitiva é um tema em expansão na literatura de negócios na atualidade. Compreendida como um processo composto pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação, a mesma tem se tornado em um importante campo de pesquisa na atualidade, especialmente quando se analisa as suas contribuições para o processo estratégico das organizações instaladas em ambientes caracterizados por uma intensa e dinâmica competição. Buscando-se avançar a base de conhecimento existente sobre o mesmo, neste artigo verifica-se os fatores internos que são críticos para o sucesso da etapa de planejamento do respectivo processo, especificamente na tarefa de identificação das necessidades de inteligência das respectivas organizações. A partir de uma pesquisa teórica realizada com alguns dos principais autores contemporâneos, observou-se que o planejamento é uma das principais etapas do processo de inteligência e que a identificação rápida e eficaz das necessidades de inteligência é mais complexa do que se imagina, uma vez que pode envolver diversos ruídos de comunicação entre produtores e usuários dos produtos de inteligência competitiva. Constatou-se, também, que para minimizar tais ruídos, os autores têm sugerido a realização de reuniões constantes entre os mesmos, manutenção de canais de comunicação para a troca de informações e de *feedbacks* e a adoção de um comportamento mais proativo da equipe responsável pela geração da inteligência competitiva demandada, além de um maior envolvimento dos respectivos usuários.

Palavras-chave: Planejamento. Inteligência Competitiva. Fatores Críticos de Sucesso. Pesquisa Teórica.

¹ Professor do Instituto Federal de Minas Gerais e doutorando em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFMG); e-mail: phdo@cepead.face.ufmg.br.

² Pesquisadora e Graduada em Biomedicina pela Faculdade de Ciências Sociais Humanas e da Saúde (FUMEC); e-mail: samantamelo@ymail.com.

INTRODUÇÃO

A Inteligência Competitiva (IC) tem sido abordada por muitos acadêmicos contemporâneos como um processo composto pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação de produtos de inteligência para os tomadores de decisões alocados em diversas unidades funcionais, especialmente nos departamentos de marketing e de planejamento estratégico (FULD, 1995, WEST, 2001; HERRING, 2002; MILLER, 2002; BERNHARDT, 2003; LIEBOWITZ, 2006).

Em decorrência do aumento e da modernização da competição, percebidos em praticamente todos os setores econômicos mundiais nessas últimas décadas, observa-se que a IC tem ganhado força nos meios acadêmicos e organizacionais pela importância da mesma para o processo de formulação de estratégias competitivas, especialmente pela “promessa” de disponibilização instantânea de produtos de inteligência com alto valor agregado para a eficácia decisória (KAHANER, 1996; TYSON, 1998; PRESCOTT, 1999). E nesses tempos de turbulência e hostilidade competitivas fatores como rapidez e eficácia decisórias podem ser determinantes para que as organizações consigam obter vantagens competitivas sustentáveis em seus respectivos mercados consumidores e setores industriais.

Na literatura corrente, a grande parte das pesquisas realizadas sobre o processo de IC tem abordado as suas respectivas etapas de maneira abrangente e, algumas vezes, superficialmente, especialmente a etapa conhecida como planejamento, apesar da mesma ser considerada por muitos pesquisadores como uma das mais importantes do respectivo processo (MILLER, 2002; HERRING, 2002; STAREC *et al.* 2005). Nesse sentido, buscando-se aprofundar os conhecimentos existentes sobre a respectiva etapa de maneira singular, e não desconsiderando a importância das demais etapas do respectivo processo (coleta, análise e disseminação), na presente pesquisa analisa-se como a mesma se desenvolve a partir da verificação de suas interfaces com os seus respectivos usuários (decisores estratégicos) e identifica-se os fatores que são críticos para o sucesso da mesma.

Para a academia, espera-se com esta pesquisa chamar a atenção dos pesquisadores contemporâneos para a necessidade de um estudo mais aprofundado e empírico dos aspectos fundamentais envolvidos na etapa de planejamento do processo de IC, especialmente para os mecanismos utilizados pelos profissionais da inteligência na identificação das necessidades de inteligência da organização como, também, para os possíveis conflitos ou divergências que

possam surgir entre os mesmos (produtores e consumidores) durante a respectiva etapa. Já para os empresários e gestores estratégicos, espera-se que os resultados obtidos nesse estudo possam ajudá-los a conduzirem melhor os esforços de inteligência empreendidos por suas respectivas organizações a partir de um melhor planejamento das etapas dos seus processos de inteligência competitiva.

Estruturalmente, a presente pesquisa está organizada em quatro partes. Na primeira delas, da qual faz parte esta introdução, contextualiza-se o tema e delinea-se os objetivos de pesquisa; em seguida, apresentam-se algumas das principais definições utilizadas na literatura para o conceito do processo de IC; adiante, descreve-se, especificamente, a primeira etapa do respectivo processo (planejamento) por ser considerada pela grande maioria dos autores como a mais importante do mesmo; por fim, na última parte, apresenta-se a conclusão e algumas sugestões de pesquisas são indicadas.

1 DEFININDO O CONCEITO DE IC

Inteligência competitiva (IC) é um conceito bastante difundido na literatura de negócios atualmente. Originária do ambiente militar, a partir das ideias do filósofo chinês Sun Tzu (A Arte da Guerra), apesar de outras raízes históricas terem sido consideradas pelos autores (política de segurança nacional – governo e necessidade de análise da indústria e dos competidores – empresarial) (PRESCOTT, 1999), a mesma tem se expandido no mundo dos negócios como uma importante técnica ou ferramenta de suporte à tomada de decisão estratégica, uma vez que objetiva manter os gerentes continuamente bem informados sobre tudo que está acontecendo às suas voltas e que sejam relevantes para a competitividade empresarial (MILLER, 2002).

Com o avanço da IC nessas últimas décadas, especialmente a partir da década de 80 com a publicação do livro de Michael Porter sobre estratégia competitiva, muitos pesquisadores de diversos campos do conhecimento começaram a se interessar pelo respectivo assunto e muitos estudos científicos começaram a ser publicados em revistas especializadas ao redor do mundo, especialmente em países como Estados Unidos, França, Inglaterra e Japão.

No Brasil, a respectiva técnica ganhou força especialmente a partir da década de 90, período em que algumas universidades federais começaram a colocar em seus programas de pós-graduação disciplinas sobre IC e entidades como a Associação Brasileira dos Analistas de

Inteligência Competitiva (ABRAIC) surgiram no campo empresarial com o objetivo de promover as práticas de inteligência entre as empresas brasileiras.

Com o crescente interesse dos pesquisadores e empresários pela IC, muitas tentativas de definição para o respectivo processo começaram a ser apresentadas em livros, trabalhos científicos e palestras realizadas em eventos nacionais e internacionais, o que de certa forma contribuiu para o desenvolvimento de algumas confusões terminológicas entre os estudiosos menos experientes. Kahaner (1996), por exemplo, tem caracterizado a IC como sendo um programa institucional e sistemático desenvolvido para garantir e promover a análise de informações relevantes sobre os concorrentes, tendências do mercado e do setor em geral, e tem como principal missão ajudar os decisores a consecução dos objetivos estratégicos da empresa.

Tyson (1998) adota uma perspectiva mais estratégica do conceito de IC, uma vez que o mesmo a considera como uma disciplina capaz de integrar três importantes atividades empresariais: planejamento estratégico, marketing e gestão da informação. Para o respectivo autor, os esforços de inteligência objetivam o monitoramento constante e sistemático do ambiente externo de maneira rápida e precisa.

No entendimento de Jakobiak (1991), e não muito distante dos demais autores, a IC é considerada como uma atividade de gestão estratégica da informação que ajuda os responsáveis pelo processo estratégico na antecipação das tendências do mercado e da evolução do cenário competitivo. Para o respectivo autor, a mesma tem como propósito identificar e avaliar as ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente competitivo que são importantes para a formulação de estratégias competitivas ofensivas ou defensivas que permitam às organizações se adaptarem com maior rapidez e eficácia aos desafios competitivos.

Prescott e Miller (2002), por sua vez, entendem por IC o processo de coletar, analisar e aplicar, legalmente e eticamente, informações sobre as condições competitivas dos concorrentes, como capacidades (forças e fraquezas) e intenções, além das forças macroambientais ou gerais que possam ter alguma importância para a tomada de decisão estratégica e planejamento competitivo.

Finalmente, para a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) a IC é um processo informacional proativo que conduz às organizações a uma melhor tomada de decisão, seja a mesma estratégica ou operacional. Para a respectiva associação, os esforços de inteligência realizados devem permitir a descoberta das forças que regem

os negócios, a redução dos riscos envolvidos no processo decisório estratégico e o condicionamento dos tomadores de decisões a agirem antecipadamente, além da proteção do conhecimento gerado, também chamado na literatura de contra-inteligência (ABRAIC, 2012; MILLER, 2002).

A partir de uma análise cuidadosa dos estudos realizados nessas últimas décadas, observa-se que na literatura da IC ainda existe muitas outras propostas de definição para o respectivo conceito, mas na maioria deles, observa-se que quatro atividades aparecem como essenciais, quais sejam: planejamento, coleta, análise e disseminação (KAHANER, 1996; TYSON, 1998; MILLER, 2002; BERNHARDT, 2003; LIEBOWITZ, 2006).

E como consequência, verifica-se que o processo de IC normalmente começa com a identificação das necessidades de inteligência da organização e dos respectivos usuários (planejamento), em seguida, as fontes de dados e informações (primárias e secundárias) são selecionadas pelos analistas da inteligência para posterior coleta e armazenamento dos mesmos em grande bancos de dados digitais (coleta), na próxima etapa, os mesmos são recuperados e analisados por meio de técnicas e modelos avançados (análise), por fim, os produtos da análise – a inteligência competitiva – são disponibilizados para os respectivos usuários por meio de formatos adequados e em tempo hábil.

2 PLANEJANDO AS AÇÕES INICIAIS DO PROCESSO DE IC

Conforme observado nas definições apresentadas na seção anterior, o processo de IC inicia-se com a atividade de planejamento, também chamada por Degent (1986) de gerenciamento. Mais precisamente, com a identificação das necessidades de inteligência da organização e dos seus respectivos usuários, os quais podem estar alocados em diversas unidades funcionais que tenham a necessidade de receber informações com alto valor agregado e atualizadas sobre os concorrentes e demais fatores de interesse do setor industrial, como são os casos dos gerentes responsáveis pelos departamentos de Engenharia do Produto, Pesquisa & Desenvolvimento, Vendas, Marketing e de Administração Estratégica, dentre outros.

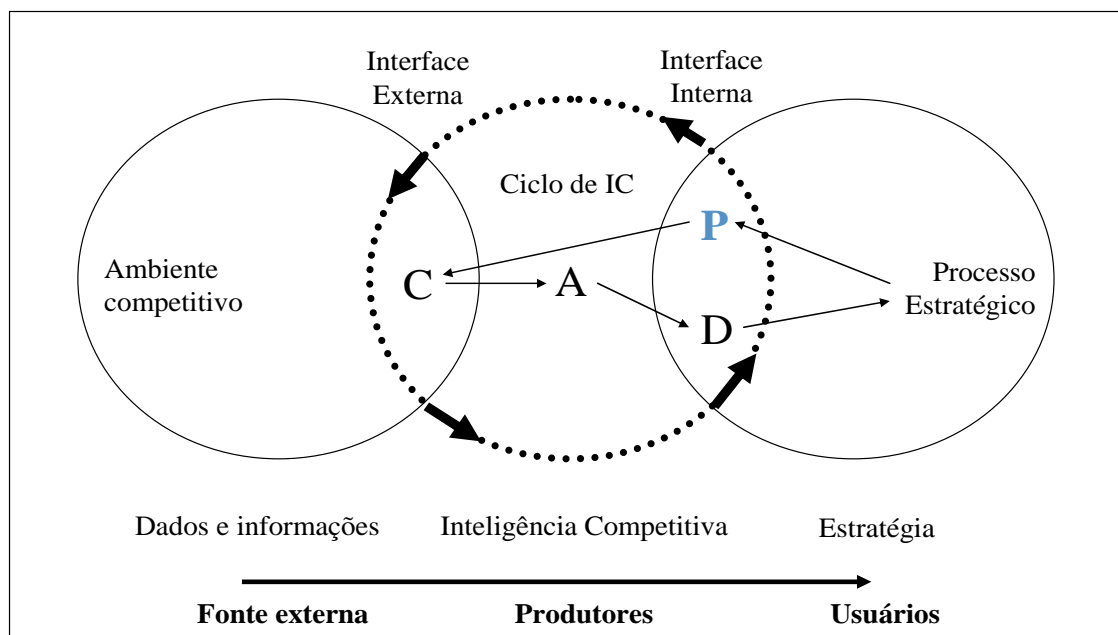
Miller (2002, p.35), por exemplo, defende que o processo de inteligência “baseia-se no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática”. Para o respectivo autor, os objetivos do processo de inteligência são determinados pela orientação desenvolvida na tomada de de-

cisão estratégica, apesar desse processo nem sempre acontecer de maneira adequada ou desejada, conforme se observa no seguinte trecho:

[...] além de um perfeito entendimento dessas várias definições da função da inteligência, os responsáveis pelas decisões, quando não cada integrante de uma empresa, deveriam chegar a um consenso quanto ao que constitui dados, informação, inteligência e conhecimento. Quando os gerentes e os profissionais da inteligência não conseguem encaminhar adequadamente esses pontos fundamentais, a equipe começa a interpretar incorretamente essas diferenças, algo que, por sua vez, pode levar a um processo de inteligência ineficaz. Mais ainda, os administradores são obrigados a saber distinguir entre fatos, missão e visão organizacionais, da mesma forma que em relação a suposições em nível corporativo quanto ao respectivo setor empresarial e ao mercado. Dar como certo que os responsáveis pelas decisões tenham um entendimento comum sobre estas questões, na verdade, esse entendimento inexistente, e pode conduzir a uma inteligência difusa e incompetente (MILLER, 2002, p. 36).

De acordo com o respectivo trecho, observa-se que as relações desenvolvidas entre produtores e consumidores da inteligência competitiva nem sempre acontecem de maneira harmoniosa e objetiva, uma vez que diferenças de percepções, necessidades temporais e objetivos funcionais podem contribuir para o aumento da complexidade da mesma, especialmente na incitação de distorções comunicacionais importantes entre os mesmos que possam dificultar a respectiva etapa do processo de IC. Uma visão sistêmica de cada etapa do processo de IC é apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Uma perspectiva sistêmica do processo de IC



Conforme se observa na Figura 1, o processo de IC inicia-se com a fase de Planejamento (P), em seguida, dados e informações são coletados do ambiente competitivo (C) para posterior análise (A) e disseminação dos mesmos, na forma de inteligência acionável (D) para os tomadores de decisões estratégicas de suas respectivas organizações. É uma das principais etapas do respectivo processo, conforme defendido por muitos pesquisadores da IC, é a de planejamento de todo o processo e a mesma normalmente começa com o levantamento das necessidades de inteligência dos decisores estratégicos da organização (MILLER, 2002; HERRING, 2002; STAREC *et al.* 2005), que podem ser defensiva (orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas), passiva (orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho organizacional) e ofensiva (orientada para a identificação de oportunidades de negócios) (DEGENT, 1986).

Para o respectivo autor (p.78) “para realizar os três propósitos – inteligência defensiva, passiva e ofensiva – o serviço de inteligência empresarial deve focalizar a sua atenção no ambiente externo à organização, particularmente: competidores, clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores sócio-econômicos”. O Quadro 1 apresenta as variáveis mais importantes do ambiente de negócios que precisam ser efetivamente monitoradas pelos profissionais da inteligência.

Quadro 1 - Avaliação do ambiente e negócios

Ambiente Externo	Principais variáveis
<i>Competidores</i>	Participação no mercado (segmentos e clientes); estratégia de marketing; atividades de pesquisa e desenvolvimento; novos projetos, expansões, alienações e aquisições; composição de custos e preços; resultados financeiros, tendências e posição relativa; capacidade gerencial.
<i>Clientes</i>	Razões por que são clientes; processo de escolha e de compra; utilização dos produtos e serviços; segmentação do mercado; perfil sócioeconômico por segmento; distribuição geográfica por segmento.
<i>Fornecedores</i>	Número de fornecedores no mercado; capacidade de produção e de entrega; condição tecnológica; compradores atendidos; acesso a recursos estratégicos; capacidade gerencial e de trabalho; parcerias estratégicas realizadas ou intencionadas.
<i>Tecnologia</i>	Evolução de tecnologia dos produtos ou serviços; possíveis tendências e substituição; tendências ecológicas; incentivos governamentais à pesquisa; mudanças sócio-econômicas; projetos de pesquisa.
<i>Políticas governamentais</i>	Prioridades governamentais; política energética e ecológica; política econômica; política de investimento e financiamento.
<i>Situação geopolítica</i>	Evolução política e econômica dos principais países; fontes de energia e de matérias-primas; tendências dos grandes mercados consumidores.
<i>Fatores sócio-econômicos</i>	Evolução dos preços e do poder aquisitivo; mudanças nos hábitos de consumo; indicadores de conjuntura; tendência da inflação; orçamento monetário e balanço de pagamentos; deslocamentos urbanos; tendência dos custos de mão-de-obra e das matérias-primas; ação sindical.

Fonte: Adaptado de DEGENT (1986, p.77)

Herring (2002, p.275), alinhado com os pensamentos de Miller (2002), defende que “o fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência é o atendimento das reais necessidades do usuário – e fazê-lo de modo que a organização atue em decorrência da inteligência obtida”. Para o respectivo autor, as necessidades de inteligência de uma organização podem ser agrupadas em três categorias funcionais, quais sejam: *decisões e ações estratégicas* (desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias); *tópicos de alerta antecipado* (iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo); e *descrição dos principais atores* encontrados no setor industrial ou no mercado, com especial destaque para os concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais (HERRING, 2002)

Conforme observado pelo autor, as necessidades de inteligência de uma organização abrangem um grande número de opções e de variáveis que precisam ser efetivamente acompanhadas pelos profissionais da inteligência e de maneira sistemática e contínua. Em relação aos concorrentes, por exemplo, informações como planos estratégicos, estratégias competi-

vas, desempenho financeiro e de mercado precisam ser constantemente monitorados, não se esquecendo da qualificação dos seus profissionais estratégicos, das atividades de P&D desenvolvidas e das estratégias de marketing e vendas utilizadas.

Em outras palavras, a avaliação pormenorizada dos concorrentes envolve descobrir as intenções competitivas dos mesmos em relação à organização e aos principais clientes da mesma; os planos e os objetivos estratégicos dos mesmos, incluindo os internacionais e as suas principais estratégias financeiras, tecnológicas, de desenvolvimento de novos negócios, de distribuição e de vendas e marketing (HERRING, 2002).

Contribuindo com essa discussão, Bouthillier e Shearer (2003) defendem que a terminologia “identificação das necessidades de IC” tem sido utilizada pelos estudiosos para representar a principal atividade do processo de IC. Nas palavras das respectivas autoras (p.44) “esta etapa é crucial para o desenvolvimento de produtos de inteligência competitiva relevantes” e que “o entendimento das necessidades de inteligência dentro de uma organização é um processo complexo e frequentemente requer diversas atividades-chave”. Nesta etapa, as autoras ainda sugerem algumas atividades como, por exemplo, a identificação dos principais clientes da inteligência, das suas respectivas necessidades, das técnicas de análises para a produção da inteligência competitiva e, finalmente, a tradução das necessidades de inteligência em necessidades informacionais (BOUTHILLIER e SHEARER, 2003).

Starec *et al.* (2005) ainda enfatizam algumas perguntas que podem direcionar o trabalho dos profissionais de inteligência na etapa de planejamento como, por exemplo: (a) quais decisões precisam ser tomadas? (b) O quê os decisores precisam saber? (c) O quê os decisores já sabem? Por que os decisores precisam saber de um determinado evento e em que momento? (d) O quê os decisores farão com a inteligência disponibilizada? (e) quanto custará obter o respectivo conhecimento competitivo e (f) qual é o custo de não obtê-la? Nas palavras dos respectivos autores (p.112) “essas questões, embora pareçam simples e óbvias, despertam no entrevistado a importância do foco da resposta”.

Quando se analisa o comportamento dos profissionais de IC na etapa do planejamento, Herring (2002) observa que a identificação das necessidades de inteligência dos tomadores de decisões estratégicas de uma organização pode acontecer de maneira responsiva ou proativa. Modo responsivo significa que “a unidade de IC deve estar preparada para cuidar de um amplo leque de necessidades dos usuários, isto é, prever as necessidades do cliente de ponta a ponta” e que “esse modo destaca a necessidade de atender às solicitações certas, o que, por sua vez, significa que algumas solicitações de inteligência devem ser rejeitadas”, especial-

mente quando as mesmas podem ser melhor atendidas por outros departamentos (ex: P&D) e quando as necessidades são por informações e não por inteligências acionáveis.

O autor adverte, entretanto, se a solicitação for relativa a “informação acionável, isto é, inteligência focada em ações, decisões ou questões específicas relacionadas à situação, estratégia ou planejamento competitivos de longo prazo, a tarefa deverá provavelmente ser aceita” (HERRING, 2002, p.285).

Já em relação ao modo proativo, os profissionais responsáveis pelo processo de IC tomam a iniciativa de entrevistar os gerentes usuários dos produtos de inteligência com o objetivo de ajudá-los na identificação e definição das suas exigências de informação. Para Herring (2002, p.285-286) “um protocolo de entrevistas poderá ser muito útil para assegurar a coerência dos resultados” e perguntas do tipo “qual sua experiência/familiaridade com inteligência? Que tipos de inteligência recebe atualmente? Que capacidade de inteligência a sua empresa possui atualmente? Quem seriam os usuários regulares de inteligência em sua empresa? Sua unidade conduziria operações de inteligência para auxiliar outros departamentos? Há alguma barreira ao compartilhamento de inteligência? Que tipo de produtos de inteligência desejaria receber? (exemplo: relatórios, alertas analíticos, avaliações sobre a concorrência e seus produtos, informes de inteligência); Como deveria ser organizado o sistema de inteligência da empresa? Como avaliaria a inteligência recebida?”.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E UMA AGENDA DE PESQUISA

Inteligência competitiva é um tema em expansão nos meios acadêmicos e organizacionais. Normalmente compreendida como um processo composto pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação, a mesma tem ocupado, cada vez mais, a agenda de muitos pesquisadores ao redor do mundo nesses últimos anos e um crescente número de pesquisas tem sido realizado desde então, especialmente a partir da década de 80, período em que Michael Porter chamou a atenção dos gestores para a necessidade de um acompanhamento sistemático e contínuo dos movimentos competitivos realizados ou intencionados pelos concorrentes em suas respectivas indústrias (PORTER, 1980).

Buscando-se contribuir para a evolução da base de conhecimento existente sobre o respectivo tema, no presente estudo, apenas a etapa de planejamento foi considerada, especialmente por ser considerada pela grande parte dos autores como a mais importante do proces-

so de IC, apesar de pouca ênfase ter sido dada nas pesquisas empíricas realizadas nesses últimos anos. A escolha desta etapa não significa que as demais não sejam importantes para o sucesso dos esforços de inteligência empreendidos pelas organizações, pelo contrário, são nelas que os produtos de inteligência são produzidos e distribuídos para os tomadores de decisões estratégicas (MILLER, 2002; HERRING, 2002; BOUTHILLIER e SHEARER, 2003; STAREC *et al.* 2005).

A partir da pesquisa teórica realizada com base nos estudos realizados por alguns dos principais especialistas no assunto, observou-se que a respectiva etapa precisa de uma atenção especial de todos os interessados nos produtos de IC, uma vez que é neste momento que as necessidades de inteligência da organização e os respectivos usuários são identificados, o que é imprescindível para a orientação das demais etapas do respectivo processo.

Para os autores analisados (MILLER, 2002; HERRING, 2002; BOUTHILLIER e SHEARER, 2003; STAREC *et al.* 2005), as atividades envolvidas na etapa de planejamento normalmente envolvem uma grande complexidade e diversos pontos de conflitos podem acontecer na consecução das mesmas em decorrência da incapacidade dos decisores estratégicos de determinarem, precisamente e oportunamente, as suas reais necessidades de inteligência e o que farão com os produtos de inteligência solicitados. Para minimizar tais conflitos, algumas perguntas têm sido sugeridas pelos autores, além da adoção de comportamentos mais proativos que possibilitem aos profissionais da IC a correta e rápida identificação das respectivas necessidades informacionais (HERRING, 2002; STAREC *et al.* 2005).

Assim, resgatando-se os objetivos delineados na introdução desta pesquisa, observa-se que a etapa de planejamento do processo de IC inicia-se com a identificação da demanda de inteligência dos decisores estratégicos e que a mesma é um fator crítico para o sucesso das demais etapas do processo de IC, uma vez que deve ser conduzida de maneira objetiva e proativa pelos profissionais da inteligência, além de contar com a participação efetiva de todos os usuários interessados nos produtos de inteligências necessários para o aumento da eficácia das decisões estratégicas a serem tomadas.

Para futuras pesquisas fica a sugestão de uma atenção maior por parte dos pesquisadores na respectiva etapa do processo de IC, especialmente na forma de como as necessidades de inteligência da organização são identificadas e de como os profissionais da inteligência verificam a validade e a contribuição das mesmas para o sucesso do processo decisório e estratégico. Outra sugestão é a utilização de indicadores de desempenho apropriados para a avaliação da eficiência e da eficácia da respectiva etapa, como, por exemplo, número de deman-

das efetivamente atendidas pelos profissionais da inteligência, tempo dispendido na identificação de todas as demandas de inteligência da organização e o número de reuniões realizadas entre produtores e usuários da IC, dentre outros.

PLANNING STEP IN THE PROCESS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE: challenges and some reflections

ABSTRACT

Competitive Intelligence (CI) is a growing theme in business literature today. Understood as a process comprising the steps of planning, collection, analysis and dissemination, it has become an important field of research today, especially when considering their contributions to the strategic process of organizations located in environments characterized by an intense and dynamic competition. Seeking to advance the existing knowledge base on it, this article takes the internal factors that are critical to the success of the planning stage of its process, specifically the task of identifying the intelligence needs of their organizations. From a theoretical research performed with some of the major contemporary authors, it was noted that planning is one of the main steps of the intelligence process and the rapid identification and effective intelligence needs is more complex than one might imagine, since it may involve various noises of communication between producers and users of competitive intelligence. It was found also that to minimize such noise, the authors have suggested the constant meetings between them, maintaining channels of communication for the exchange of information and feedback and adopting a more proactive behavior of the team responsible for generating demanded of competitive intelligence, and a greater involvement of the respective users.

Key-words: Planning. Competitive Intelligence. Critical Success Factors. Theoretical Research.

REFERÊNCIAS

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

BERNHARDT, D. **Competitive Intelligence**: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence. London: Prentice Hall, 2003.

BOUTHILLIER, F; SHEARER, K. **Assessing competitive intelligence software**: a guide to evaluating CI technology. New Jersey: Information Today, 2003.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 77-83, 1986.

FULD, L. **The new competitor intelligence**. New York: Wiley, 1995.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Editora Campus, São Paulo, 2002. p. 274-291.

JAKOBIAK, François. **Pratique de la veille technologique**. Paris: Les Éditions d' Organization, 1991.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top. Nova York: Touchstone Books. 1996.

LIEBOWITZ, Jay. **Strategic intelligence**: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. [S.l.]: Auerbach, 2006.

MILLER, J. P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRESCOTT, J. E. **The evolution of competitive intelligence**: design a process for action. *APMP*, Spring, 1999.

OLIVEIRA, P.H.; ALMEIDA, P.P., LACERDA, J.M. Práticas de inteligência competitiva no setor varejista de Belo Horizonte: um estudo exploratório. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 20., 2007, Ponta Grossa: UEPG, 2007.

STAREC, C; GOMES, E. B. P; BEZERRA, J. (orgs). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TYSON, K. W.M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.

WEST, C. **Competitive intelligence**. New York: Palgrave, 2001.