

A EXISTENCIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA, NAS GRANDES EMPRESAS TÊXTEIS, DO SEGMENTO CAMA, MESA E BANHO, DE SANTA CATARINA

Fani Lúcia Martendal Eberhardt¹

Ricardo Riccardi²

RESUMO

O processo da inteligência competitiva-IC baseia-se no acompanhamento contínuo das informações disponíveis no mercado, coletando de forma sintetizada os dados relevantes para a organização. Esses dados são distribuídos aos interessados, ou seja, pessoas que irão traduzir e utilizar as informações da melhor maneira, gerando vantagem competitiva, redução de riscos, concorrência acirrada, além de auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Este estudo objetivou confirmar a presença e a utilização do processo de IC nas empresas pesquisadas, quando da tomada de decisões estratégicas. Para tanto, optou-se pela utilização da metodologia qualitativa, com análise descritiva. O universo da amostra da pesquisa de campo foi colhido do Sistema FIESC, constituindo-se de pessoas tomadoras das decisões estratégicas em sete empresas. As conclusões evidenciaram que, em quatro dessas empresas, se utilizava plenamente a IC e, em duas, apenas de maneira informal, sem interpretação, disseminação ou sistematização dos dados coletados. O presente artigo traz uma síntese da dissertação de mestrado, defendida pela autora³.

Palavras-chave: Processo de Inteligência Competitiva. Tomada de Decisão Estratégica. Coleta de Informações.

INTRODUÇÃO

Objetiva-se, nesta pesquisa, analisar o processo, a maneira como a IC era utilizada nas empresas do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina, bem como, demonstrar o efetivo auxílio que a utilização do processo de IC trazia às empresas, na tomada de decisões estratégicas.

Empresas do segmento cama, mesa e banho, da Indústria Têxtil de Santa Catarina, têm encontrado dificuldades no uso de ferramentas da IC, assim como para acompanhar as mudanças e encontrar uma minimização dos custos. (RODRIGUES et al, 1996)

¹ Mestre em Inteligência Competitiva pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd/FURB; Professora e Coordenadora nos Cursos de Administração e suas Habilitações do Instituto Blumenauense de Ensino Superior/IBES. (fani@unibes.edu.br).

² Doutor em Jurisprudência – Università Degli Studi di Roma/ Itália; Licenciado de Honra em Ciências Econômicas da Universidad Comercial de Deusto-Bilbao/ Espanha

³ MARTENDAL, Fani Lúcia e EBERHARDT, Fani Lúcia Martendal; RICCARDI, Ricardo.

A Indústria Têxtil, há décadas, sente o impacto competitivo, a pressão dos “tigres asiáticos”, que têm a seu favor vantagens competitivas, como a produção das fibras sintéticas, a crescente produtividade, sistema de custos mais favoráveis e, principalmente, a agressividade nas vendas.

Na globalização da economia, é vital o preparo, a habilitação das grandes empresas para a competição. Detentoras de sólida estrutura, capital próprio e marca tradicional, certamente seus resultados e possibilidades de sobrevivência são mais promissores do que as condições enfrentadas pelas pequenas e médias empresas. Contudo, no mundo globalizado, importa competir acirradamente, participar da corrida por criações, inovações e melhorias na produção e vendas.

As organizações modernas investem na aquisição e desenvolvimento de ferramentas gerenciais para minimizar a ocorrência de erros, agilizar o processo produtivo, prever e projetar estratégias para o futuro, enfim, planejar e garantir resultados, com a perpetuação da organização. A tecnologia oferece sempre novas ferramentas, que facilitam o gerenciamento das decisões empresariais, com melhorias na performance da empresa.

Vivencia-se a era do conhecimento. Os sistemas de IC representam as melhores ferramentas para as tomadas de decisão. Prestam-se para minimizar as incertezas, visualizar um panorama dos passos dos concorrentes e do mercado, facilitar a vida das empresas, em meio às constantes mudanças do mercado.

Na era do conhecimento, as empresas valorizam o capital intelectual, pois dependem dos detentores do saber. Com o intuito de gerar vantagem competitiva, contratam profissionais preparados, investem constantemente no capital humano. Também buscam instrumentar seus gestores, proporcionar cursos e facilidades criadoras da rapidez de raciocínio e facilitadoras da organização participativa.

Com este artigo pretende-se responder as seguintes questões: As grandes indústrias têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina, utilizam a IC no processo de tomada de decisão? Em que nível elas aplicam a IC no processo de tomada de decisão estratégica?

No primeiro item, apresenta-se um breve histórico do surgimento, etapas de desenvolvimento e alguns conceitos da inteligência competitiva. Na seqüência, informa-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, seus principais resultados e as conclusões decorrentes.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência tem, indubitavelmente, representado importante diferencial para a dignidade humana. Através da inteligência, o ser humano pode aprimorar seus conhecimentos, tanto para sua evolução social quanto para sua qualidade de vida. Com sua capacidade inventiva, domesticou animais, criou ferramentas de trabalho e de transporte, aperfeiçoou métodos e técnicas de educação, saúde e lazer.

O uso da inteligência implementou, há milênios, as atividades da caça, pesca, pastoreio, amano da terra e guarda e preservação das colheitas. Também esteve presente no desenvolvimento das várias ciências, com destaque para a escrita, a matemática, a construção e defesa das cidades, enfim, o desenvolvimento do gerenciamento e da competitividade. Exemplos da sua presença antiga aparecem nas passagens encontradas na Bíblia. Livros do Antigo Testamento relatam que Moisés, na travessia do deserto, teria enviado espiões para avaliar as condições de defesa do povo de Canaã. Também descrevem a tomada de Jericó, havendo Josué enviado espiões para estudar as condições de defesa da cidade. O livro “A arte da guerra”, de Sun-Tzu (1997), hábil estrategista, relata que, antes de iniciar a guerra, buscava-se conhecer os inimigos: “Se você conhece a si e a seu inimigo você não deverá temer 100 batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo para cada vitória você sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem a si e nem ao inimigo você é um tolo e perderá todas as batalhas.” (DEBORTOLI ET AL, 2002; MENEZES E MARCIAL, 2001; POZZEBON E FREITAS,1997; RICCARDI E RODRIGUES, 2003).

Até o advento da produção em série, as empresas padronizavam e centralizavam sua produção. O capital dos trabalhadores era físico e sua força braçal representava a grande contribuição na produção. Na medida em que surgiram as máquinas, a tecnologia implementou a automatização e a força braçal dos trabalhadores deixou de representar a força exclusiva de trabalho. Com a globalização da economia, firmou-se a Era do Conhecimento. A produção funda-se, progressivamente, no uso da tecnologia, na automação flexível, com relevância para o trabalhador do conhecimento. O capital mais importante das empresas globalizadas já é o intangível, o intelectual, crescendo a atenção para os trabalhadores do conhecimento. O capital intelectual interage na organização de negócios, facilita a organização da gestão, das criações e invenções e dos negócios e garante a ascensão estratégica da empresa.

Através do conhecimento, foi, igualmente, possível adquirir vantagem competitiva e

alcançar melhores resultados empresariais. Este fato tem sido percebido e valorizado por empresas modernas, sendo decisivo no gerenciamento das organizações empresariais.

Riccardi e Rodrigues (2003) comentam que o Japão foi um dos primeiros países a trabalhar com a inteligência voltada para o desenvolvimento tecnológico e competitividade.

Países como Alemanha, Holanda, Suécia, França, México, Venezuela e Cuba, dentre outros, têm utilizado a IC em algumas empresas, agências estatais, petrolíferas e bancos. Na Suécia, o governo oferece suporte aos bancos e, na França, as universidades e o governo auxiliam as empresas, com informações. (MENEZES e MARCIAL, 2001; RICCARDI e RODRIGUES, 2003).

Nos EUA, a utilização de inteligência competitiva, no ambiente empresarial, teve seu marco no final da Guerra Fria, na década de 80, quando surgiu a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva – SCIP. Com a utilização de ferramentas como o *Business Intelligence* (BI), a utilização de IC teve significativo crescimento nos anos 90. (MENEZES e MARCIAL, 2001).

No Brasil, diversas empresas, desde meados da década de 90, vêm utilizando a IC. Seu auge ocorreu a partir do ano de 2000, em virtude da fundação da ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. (MENEZES e MARCIAL, 2001)

Com a globalização da economia, crescem os investimentos no capital intelectual, e as empresas utilizam a IC para inovar, alcançar e manter a liderança no mercado.

A definição de IC, utilizada pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (2002), refere-se ao processo informal proativo, que direciona para uma melhor tomada de decisão, seja ela operacional, tática ou estratégica. Trata-se de um processo sistemático, que tem o intuito de descobrir as forças que regem os negócios, o mercado, que objetiva minimizar os riscos e direcionar o tomador de decisão a agir preventivamente, além de proteger o conhecimento gerado.

No mesmo sentido, para Krücken-Pereira et al (2001), o processo de IC possibilita a identificação de ameaças competitivas, minimização de surpresas e do tempo de reação, identificação de oportunidades latentes, gerenciamento de clientes, adiantamento das necessidades e desejos dos consumidores, monitoramento das estratégias dos concorrentes e das tecnologias em desenvolvimento, distribuição das informações na organização, cuidar da vantagem competitiva, dentre outras ações.

Segundo Teixeira Filho (2000), a IC ocorre quando há permuta de informações comerciais.

Riccardi e Rodrigues (2003) comentam que a IC auxilia nos processos de coleta, processamento e distribuição das informações para as pessoas certas, dentro da organização.

A IC é, assim, o acompanhamento contínuo das informações disponíveis no mercado, coletando, de forma sintetizada, os dados relevantes para a organização. Esses dados são distribuídos aos interessados, que irão traduzir e utilizar as informações da melhor maneira. Esse processo gera vantagem competitiva, redução de riscos e benefícios para o consumidor. (MARTENDAL, 2004)

A inteligência competitiva auxilia no processo de tomada de decisão estratégica, em virtude da gama de informações obtidas no mercado, gerando um aporte seguro para a organização, reduzindo decisões erradas, diminuindo o tempo para a tomada de uma decisão, facilitando todo o processo de tomada de decisão. (MARTENDAL, 2004)

Dentre os objetivos da IC pode-se destacar o de auxiliar na tomada de decisões e o de diminuir seus riscos, como suporte para o tomador da decisão. Importa lembrar que a IC vai além da tomada de decisão. Ela proporciona um suporte muito maior para a organização. Todas as informações, incorporadas ao conceito de IC, tornam-se facilitadoras da tomada de decisões. Com o auxílio do conhecimento e da IC, os tomadores de decisões têm à sua disposição uma imensa gama de ferramentas que, teoricamente, tendem a minimizar os riscos e as decisões erradas (RICCARDI e RODRIGUES, 2003).

Também para Menezes e Marcial (2001), a IC tem o intuito de encontrar as forças que regem os negócios, minimizando os riscos e facilitando a tomada de decisão. Eles alertam, contudo, que os conhecimentos, gerados pelas informações obtidas, devem ser protegidos da concorrência.

Abaixo tabela contendo a sintetização de conceitos sobre IC e o que ela gera para as organizações:

Tabela 1 – Conceitos de Inteligência Competitiva

Autor	Passos da Inteligência Competitiva	O que gera
Roedel (2005)	O processo de inteligência competitiva inicia-se com a coleta, tratamento, análise e disseminação da informação, de maneira sistematizada. Esse processo é feito através do estudo das atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologia e tendências gerais dos negócios, dando subsídios a tomada de decisão.	Direcionamento estratégico e vantagem competitiva
Martendal (2004)	É o acompanhamento contínuo das informações disponíveis no mercado, coletando de forma sintetizada os dados relevantes para a organização. Esses dados são distribuídos aos interessados, ou seja, pessoas que traduzirão e utilizarão as informações da melhor maneira.	Vantagem competitiva, redução de riscos, concorrência acirrada, gerando vantagens para o consumidor.
Riccardi e Rodrigues (2003)	Sistema de coleta, processamento e distribuição da informação para pessoas específicas, tomadores de decisão.	Informa, avalia, prediz acerca de ações ou momentos que tem importância para a empresa.
ABRAIC (2002)	Processo informal proativo que direciona a tomada de decisão.	Minimizar os riscos, descobrir forças que regem o negócio e possibilitar que o tomador de decisões haja antecipadamente.
Miller (2002)	Coleta de dados no ambiente de negócios e entrega aos executivos.	Vantagem competitiva.
Miller (2000), Fuld (1995) e Kahaner (1996)	Processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação da informação.	Reduz riscos e conduz a tomada de decisão.
SCIP (1999)	Processo de monitorar o meio ambiente competitivo	Facilitar a tomada de decisão.
Herring (1997)	Processo organizacional de coleta, análise de informações entregues aos tomadores de decisão.	Vantagem competitiva.
Combs e Moorhead (1993)	Faz a seleção, coleta, interpretação e distribuição das informações.	Identificar ameaças competitivas, minimizar o desconhecido e gerar vantagem competitiva.

Fonte: Adaptados de Martendal (2004, p. 55)

3 MÉTODO DA PESQUISA

Com o presente estudo, objetivou-se verificar a existência de IC no processo de tomada de decisão estratégica, nas grandes indústrias têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina, bem como, confirmar a presença e o efetivo auxílio que a utilização do processo de IC traz às empresas no processo de tomada de decisão estratégica.

Na pesquisa de campo, optou-se pela metodologia qualitativa, objetivando a análise de

situações complexas e particulares das empresas pesquisadas. Fez-se uma pesquisa de corte transversal, utilizando variáveis que definiam seu perfil contextual no momento da pesquisa. Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, porque levou em conta o entendimento de cada entrevistado sobre o tema proposto.

Para definir a população da pesquisa, na identificação das grandes indústrias têxteis de Santa Catarina, atuantes no segmento de cama, mesa e banho, responsáveis por grande fatia do mercado brasileiro, utilizou-se o sistema FIESC, considerando as seguintes empresas: Altenburg; Coteminas; Buddemeyerl; Buettner; Döhler; Lepper; Karsten; e Teka.

Salienta-se que, das oito empresas pesquisadas, apenas sete autorizaram a entrevista, resultando numa amostra efetiva de sete empresas.

A técnica adotada para a coleta dos dados foi a da entrevista, a partir de um roteiro básico, com indicações específicas sobre o processamento da entrevista, entregue com antecedência aos entrevistados. Ressalta-se que foi feito teste piloto da entrevista, para verificar a efetividade do roteiro.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Em um primeiro momento, a pesquisadora conversou com os entrevistados sobre seus entendimentos da IC. Notou-se que existe o conhecimento do assunto. Entretanto, alguns entrevistados tendem a comparar a IC com o Planejamento Estratégico, como o monitoramento constante do mercado, ou ainda, com a transferência de informações.

Em síntese, os entrevistados apresentam, como elementos-chave da IC:

- ✓ A coleta, análise e domínio das informações;
- ✓ O conhecimento dos concorrentes;
- ✓ A agilidade nas decisões e a melhor condução nas estratégias;
- ✓ A existência de uma visão clara;
- ✓ O monitoramento ambiental;
- ✓ A disseminação da informação aos tomadores de decisão;
- ✓ A competitividade empresarial;
- ✓ O aumento do aprendizado organizacional; e

A sobrevivência e continuidade da empresa no mercado. Solicitou-se dos entrevistados, também, um conceito de IC, seguindo-se os resultados: O “Entrevistado A”, diz respeito ao desenvolvimento do teste piloto, não sendo utilizado no resultado final da

pesquisa.

O “Entrevistado B” alega não ter conhecimento suficiente para conceituar IC.

Para o “Entrevistado C”, IC é a junção de informações que podem trazer mais competitividade para a organização. As informações de balanços patrimoniais, informações estratégicas dos concorrentes, tendências, informações do mercado em geral, informações internacionais etc, que, juntas, formam uma gama de dados, que auxiliam em todas as decisões da organização.

Para o “Entrevistado D”, IC é a “[...] organização das atividades de monitoração ambiental que, focalizando os fatores influenciadores da competitividade empresarial, incorpora-se ao processo de concepção estratégica, no sentido de minimizar a ambigüidade ambiental e ainda contribuir, através do compartilhamento de informações, para o aumento do aprendizado organizacional.” Autores como: Romani et al (2001) e Miller (2002) corroboram com a maneira de monitoramento do ambiente. IC seria a monitoração do ambiente que gera informações estratégicas, levando ao aprendizado organizacional. Os autores abordados na fundamentação teórica desta pesquisa comentam sobre o monitoramento gerando informações estratégicas. Entretanto, a questão do melhoramento do aprendizado organizacional, não é mencionada, pelos autores, como resultado do processo de IC.

O “Entrevistado E” conceitua IC como “mais uma ferramenta auxiliar à administração que, conforme for utilizada, tanto pode ser útil, quanto constituir-se em mais um elemento burocrático e inútil.”

Para o “Entrevistado F”, a IC é conceituada como “o insumo indispensável, resultante da análise da informação global (interna e externa), para a tomada de decisão.” O “Entrevistado G” trouxe o seguinte conceito: IC “vem a ser um conjunto de informações para os funcionários de forma a auxiliá-los na condução das estratégias da empresa já filtrando os fatos mais relevantes das informações levantadas.”

Para o “Entrevistado H”, IC é “um processo através do qual as mais diversas informações, dados e fatos, captados no ambiente externo de uma empresa, são digeridos e transformados em base de apoio para a tomada de decisões que envolvam a estratégia de longo prazo da organização, com o objetivo principal de garantir vantagens competitivas, que permitam a sobrevivência e a continuidade da empresa no mercado.”

Tanto o “Entrevistado G”, quanto do “Entrevistado H”, abordam a IC, da forma corroborada pela maioria dos autores fundamentados. Vale esclarecer que o “Entrevistado H” comenta que o processo de IC forma a “base de apoio para a tomada de decisões que

envolvam a estratégia de longo prazo da organização”. Contudo, acredita-se que as decisões de curto prazo também são atingidas pelo processo.

Também foi analisado como se dá o processo de tomada de decisão estratégica. Das sete empresas pesquisadas, a “Empresa D” confidenciou as informações, e as “Empresas B, E e H” informaram que tomam decisões estratégicas, sem utilizar a IC. Descreve-se, a seguir, a ocorrência do desenvolvimento dos processos nessas Empresas:

Na “Empresa B”, a diretoria, os departamentos, os gerentes regionais e as equipes de trabalho coletam informações através de contatos com representantes, clientes, jornais e funcionários. As informações são repassadas ao Conselho de Planejamento (que se reúne bimestralmente), sendo utilizadas como apoio para o desenvolvimento do planejamento estratégico, que é a base para a tomada de decisão.

A “Empresa E” classificou o processo de tomada de decisão como Informal;

Na “Empresa H”, as decisões são tomadas pelos donos, não tendo nenhum processo de IC definido e delineado.

Em um quarto momento da pesquisa, foram analisados os processos de tomada de decisão estratégicas que utilizam IC. As “Empresas C, F e G” utilizam a IC no processo de tomada de decisão. A “Empresa D”, cujos processos serão delineados mais adiante, novamente confidenciou as informações.

Na “Empresa C”, informações do setor de marketing (tendências, novidades, moda), informações coletadas dentro das empresas concorrentes, balanços publicados, e conversas informais com os clientes, são relatadas nas reuniões com a administração da empresa. As decisões são tomadas por cada setor competente e, quando essas decisões não são as previstas, são discutidas em reuniões. Apresenta-se, abaixo, a seqüência do processo de IC.

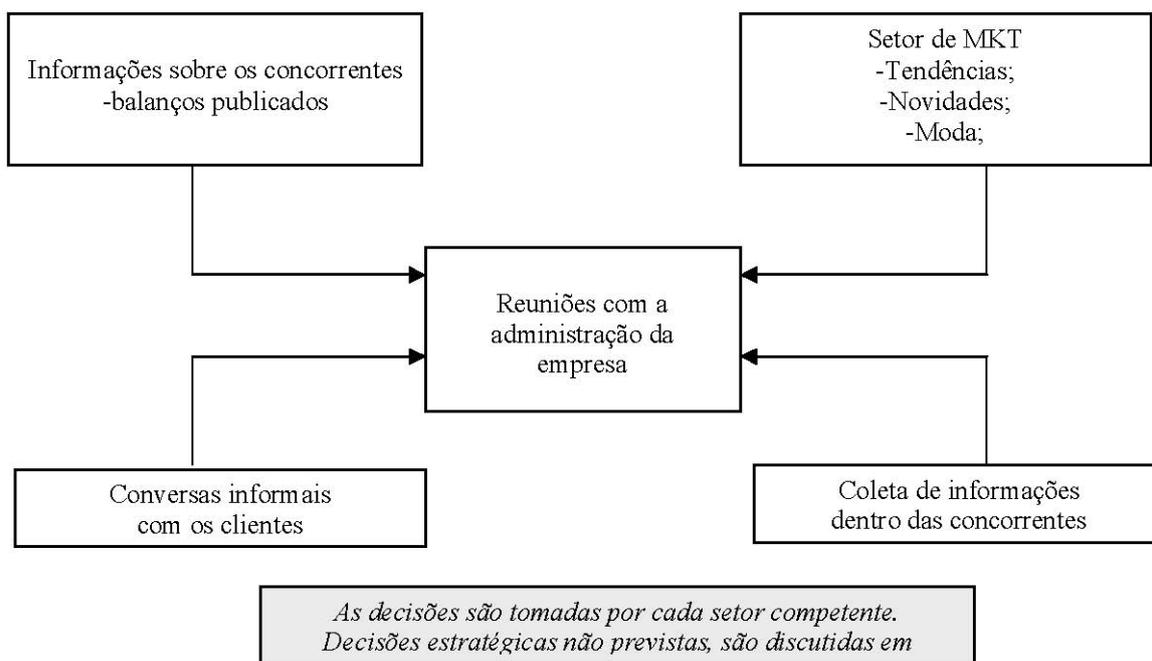


Figura 1 – Modelo de Inteligência Competitiva adotado pela “Empresa C”.
 Fonte: Martendal (2004, p. 82)

A “Empresa D” confidenciou a informação.

Na “Empresa F”, existe a coleta de informações disponíveis, de maneira formal e informal. Essas informações são agrupadas por ordem de importância, prioridade e valor, dentro do seguinte esquema:

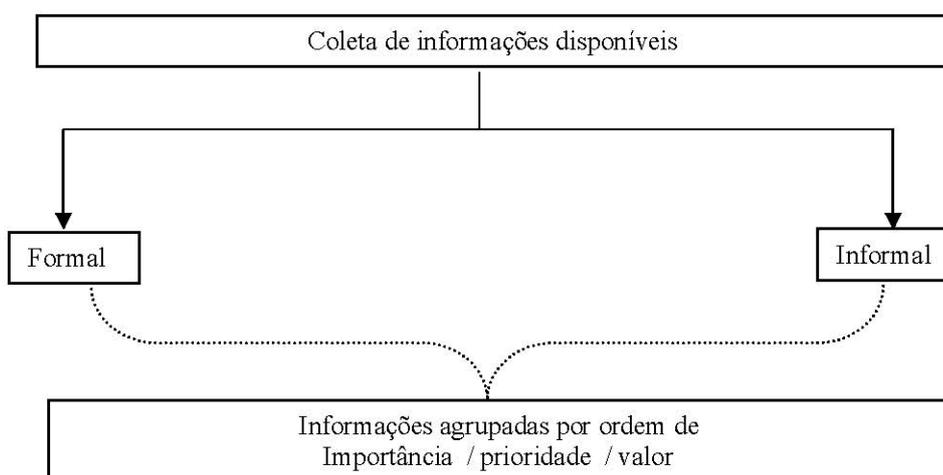


Figura 2 – Modelo de Inteligência Competitiva adotado pela “Empresa F”.
 Fonte: Martendal (2004, p. 82)

Na “Empresa G”, nas reuniões semanais da diretoria, são analisados diversos pontos, como: área de marketing (buscar junto a terceiros as principais estratégias de marketing), informações sobre os concorrentes (balancetes, demonstrativos dos exercícios, balanços sociais – tabulados em planilhas), equipe de campo (representantes e supervisores que monitoram, de maneira formal, os principais avanços e novidades dos concorrentes) e empresas de consultoria especializadas em informações de mercado. A seguir, a ocorrência da coleta de informações.

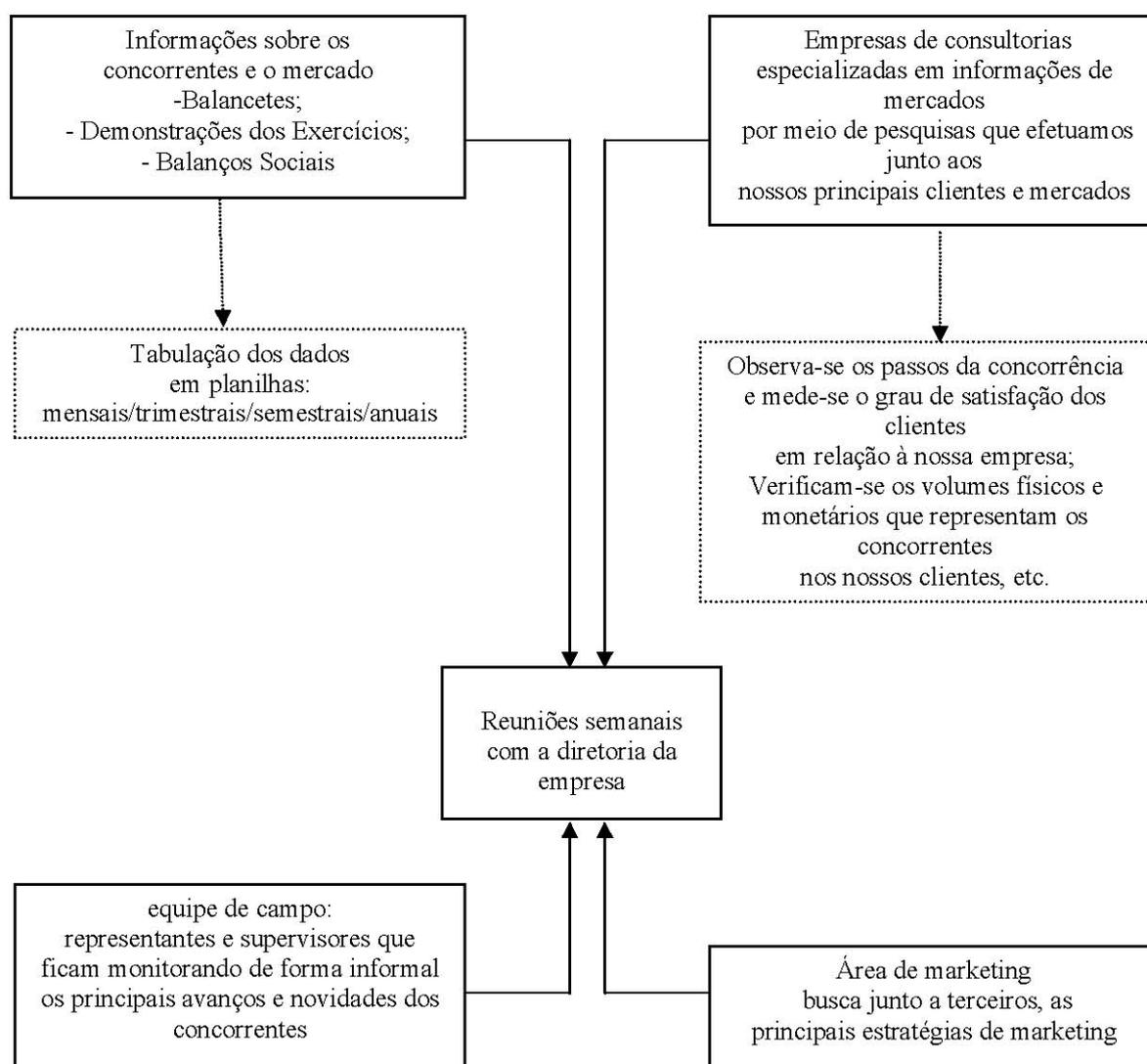


Figura 3 – Modelo de Inteligência Competitiva adotado pela “Empresa G”.

Fonte: Martendal (2004, p. 83)

Ainda na “Empresa G”, as decisões são tomadas pela diretoria, em reuniões mensais, podem causar na empresa e no mercado, grau de dificuldade para a solução, análise de investimentos e retorno para a empresa. A “Empresa G” utiliza a IC na tomada de decisão.

Sintetizando os itens dos modelos de IC, adotados pelas “Empresas C, F e G”,

verifica-se que a coleta de informações é abrangente. Contudo, não existe o armazenamento dessas informações, nem mesmo, pessoas responsáveis pela tradução das informações, sendo detectada a falha no resultado final do processo, ou seja, muitas informações pertinentes não chegam aos responsáveis pela tomada de decisões.

Como finalização da pesquisa, registra-se os obstáculos encontrados pelas empresas na utilização da IC, valendo citar: o grau de burocratização; o baixo retorno do investimento; a busca do volume adequado de informações; e a forma de seleção das informações captadas.

As empresas que não utilizam a IC, em sua maioria, consideraram oportuno utilizar a IC como coadjuvante do processo de tomada de decisão estratégica, com base na disponibilidade de dados existentes na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na economia globalizada, o mundo do conhecimento estabelece sua relevância mercadológica, e o indivíduo, que investe em conhecimento, torna sua presença decisiva, com reflexos na remuneração profissional.

Hodiernamente, principalmente as empresas que se lançam e querem manter-se competitivas no mercado globalizado, dependem da contribuição dos profissionais do conhecimento, da IC, que se alimenta, acessa novos dados e informações disponíveis no mercado. As informações relevantes, coletadas de forma sistematizada, são repassadas para os profissionais do conhecimento, que se encarregam da sua tradução e uso na definição das diretrizes e na tomada de decisões estratégicas das organizações. Esse processo gera vantagem competitiva e redução de riscos, medidas decisivas para a solidez, agressividade e manutenção das empresas no mercado.

Com a pesquisa de campo, foi possível constatar a presença e utilização da IC na maioria das empresas. As informações mais relevantes, conforme depoimentos dos entrevistados, são conseguidas na análise dos balanços patrimoniais das empresas concorrentes, no contato com os clientes e nas pesquisas de mercado. As informações não são, ainda, suficientemente elaboradas e sistematizadas, justamente pela ausência do profissional do conhecimento, da inteligência competitiva.

A pesquisa confirmou, também, a centralização do poder, típica de empresas familiares, no processo de tomada de decisão estratégica. As organizações, com sólida estrutura patrimonial, utilizam o planejamento estratégico e o recurso de reuniões mensais. Nas reuniões mensais, são apresentadas e avaliadas as informações pertinentes, geradas pela

coleta individual. A coleta de informações ocorre no macro ambiente.

O modelo apresentado pelos entrevistados, quando do uso da IC, sofre adaptações específicas à realidade de cada empresa, sendo que, nas empresas que usam mais intensamente o processo de IC, o processo da tomada de decisão tende a ser mais ágil.

Nas entrevistas percebeu-se, ainda que, por se tratar de um tema relativamente novo, que demanda muito estudo, tecnologia e investimentos, existem ainda dúvidas e, mesmo, resistências, de alguns entrevistados das empresas que ainda não utilizam a IC, mas, de forma geral, existe o manifesto interesse e clima favorável para sua implementação, com investimento em processos de IC.

Em pesquisa futura, pretende-se retornar às empresas pesquisadas, para avaliar o grau em que se deu a implementação dos processos que envolvem a IC.

ABSTRACT

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN BRAZIL: AN OVERVIEW OF THE ORGANIZATIONAL STATUS AND FUNCTION

The availability of environmental information, scenarios and competitive environment is critical for an organization to establish an effectively competitive position in its operating environment. Gains in positioning, structural adjustment and alignment processes are functions of the appropriate use of certain information and useful. Thus, competitive intelligence (CI) gradually assumed a role of strategic importance for the remodeling business and corporate guarantee of elasticity. In an endeavor to establish a profile of IC in large corporations operating in Brazil. To this end, research gathered exploratory, a random sample of 55 large enterprises among the top 500 of the Guide of the biggest and best - Examination 2004, through a structured questionnaire and a schedule of semi-structured interviews. The research looked at the functional locus, goals, motives, sources, processes, uses, and disciplining role of IT in the CI ethical organizations surveyed. The main results indicate the great paucity in the architecture, function and usage of IC business in the surveyed companies. Only 11% of them have IC system formalized and structured. Few firms use CI to support corporate strategies that will secure the support of competitiveness (benchmarking, resources and special capabilities, SWOT analysis). The main conclusion points to a small number of companies aligned with the concept and functions of the IC. Although there is no one predominant model of HF in Brazil, the picture shows a principle of modeling the internal alignment of core competencies and IC as a feeder to a large extent only of alternative differentiation.

Keywords: Competitive Intelligence. Strategy. Business.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em :

<<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 16. out. 2002.

DEBORTOLI, Gustavo et al. Inteligência competitiva e o contexto ambiental: uma perspectiva evolutiva da teoria das organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2002, [São Paulo]. **Anais ...** [São Paulo]: [ABREPO], 2002.

EBERHARDT, Fani Lúcia Martendal; RICCARDI, Ricardo. A existência de inteligência competitiva na tomada de decisão estratégica, nas grandes empresas têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 1, n. 3, Sem II. 2007. ISSN 1980-7031

KRÜCKER-PEREIRA, Lia et al. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. **REAd-Revista Eletrônica de Administração de Empresas**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, 2001.

MARTENDAL, Fani Lúcia. **A existência de inteligência competitiva na tomada de decisão estratégica, nas grandes empresas têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina**. 2004. 109 f. Dissertação (Mestre em Inteligência Competitiva) Programa de Pós Graduação em Administração - PPGAd/FURB - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau - SC.

MENEZES, João Gomes; MARCIAL, Elaine Coutinho. A inteligência competitiva e o quarto canal. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2., 2001. SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: SENAI, 2001.

MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, p. 31-44, 2002.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Enrique M. R. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. In: ENANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais ...** Angra dos Reis, 1997.

RICCARDI, Ricardo; RODRIGUES, Leonel César. **Inteligência competitiva: en los negocios y en las organizaciones**. Buenos Aires: Macchi, 2003.

RODRIGUES, Leonel Cezar et al. Estratégia tecnológica como recurso competitivo do setor têxtil da região de Blumenau. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.1, n.3, p. 13-30, abr/jun. 1996.

ROEDEL, Daniel. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Org). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 67-86.

ROMANI, Claudia et al. A tecnologia como suporte à Inteligência Competitiva. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2., 2001, São Paulo. **Anais eletrônico...** São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em 27. nov. 2002.

SUN-TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Futura, 1997.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.