

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O CASO C.E.S.A.R

Autoria: Diogo Veloso de Melo, André Gustavo Carvalho Machado, Rodolfo Araújo de Moraes Filho

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso de uma empresa de tecnologia situada na capital do Estado de Pernambuco, Recife. O C.E.S.A.R é um instituto de inovação que trabalha com o conceito de Inteligência Competitiva há dois anos. O referido trabalho analisou o processo de implantação desta prática fazendo uma ligação entre os referenciais teóricos e o caso em estudo. Foram contemplados quatro blocos de análise: 1 – Gestão da Inovação; 2 – Modelo de IC; 3 – Implantação da IC; 4 – Perspectiva da IC. Com base nas dimensões de análise foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o líder da área de IC do C.E.S.A.R. Os resultados mostraram que existe a necessidade da utilização de modelos de IC que sejam adaptados à realidade de cada organização. Antevendo a concepção deste modelo, precisa-se de um período de conscientização das pessoas, para que estas tenham o entendimento da importância desta prática e auxiliem no processamento desta. Durante este processo de envolvimento das pessoas tem-se um processo de análise para definição do foco do trabalho da IC na organização. O trabalho fundamenta também a utilização da IC como fonte otimizadora do processo de Inovação.

1. INTRODUÇÃO

A evolução nas tecnologias de informação, telecomunicação e transportes, principalmente na década de noventa, trouxe uma nova realidade para as organizações. O macroambiente conviveu com um fenômeno mundial que alterou a perspectiva das arenas competitivas de todo o mundo. O mercado que antes era formado por ilhas de negócios praticamente isoladas, transformou-se em um único e complexo ambiente de negócio global. A globalização da economia possibilitou uma abertura de mercado, uma nova realidade a ser enfrentada pelas organizações, de muitos fatores trazidos por este fenômeno é possível destacar a facilidade de transacionar entre os mercados do mundo inteiro e a commoditização dos produtos. Tudo isso criou um ambiente caracterizado por uma acirrada concorrência empresarial cada vez mais competitiva. (PORTER, 1999).

Esta nova realidade exige das organizações competências cada vez mais diferentes e diversificadas para ter sucesso nesta imprevisível dinâmica competitiva. Neste contexto, a Inteligência Competitiva (IC) pode exercer um papel importantíssimo como estratégia no âmbito empresarial. As pressões externas tais como queda de barreiras, volatilidade econômica, mudanças tecnológicas, mudanças sociais e tantas outras variáveis que giram o ciclo do processo de mudança cada vez mais rápido, obrigam as organizações a se adaptarem, a reagir e a incrementar sua capacidade de operar numa busca constante pela qualidade e produtividade. (PRESCOTT, 1994)

Na atualidade as empresas têm um grande desafio: tornarem-se mais competitivas, mantendo ou aumentando a sua participação no mercado. Por isso existe a necessidade permanente em monitorar as tendências e a lógica do mercado global, interpretando informações e sinais do ambiente competitivo, sugerindo a direção, e transformando-as em ações efetivas de planejamento e estratégia. (PORTER, 1999).

Este processo necessita do uso efetivo de novos instrumentos da Tecnologia da Informação, como banco de dados e Internet aplicados à gestão dos negócios, permitindo a captação de dados e informações externas com mais rapidez e de forma ética, no tratamento e na sua disseminação. (FULD, 2007)

Os processos de gestão da inovação, muito difundidos e estudados nos últimos anos, são alimentados por informação e conhecimento. O acesso a informações relevantes, precisas e em tempo hábil está cada vez mais complexo, para tanto, surge o conceito de IC: estudo detalhado e sistemático da realidade ambiental das organizações, que através de métodos e

técnicas definidos e disseminados tem em seus resultados o insumo para o sistema de inovação das organizações. (MILLER, 2002)

A partir do pressuposto de que a informação é uma variável de importância estratégica, tanto no ambiente interno quanto no externo, e sendo o seu monitoramento essencial para as organizações, além de poder ser um determinante para a otimização do processo de inovação e sobrevivência das organizações nas próximas décadas, o problema de pesquisa foi elaborado em forma de questão da seguinte maneira: como se dá a implantação da prática de Inteligência Competitiva em uma organização?

Assim sendo o presente artigo tem por objetivo geral analisar o processo de implantação da prática de Inteligência Competitiva em uma organização, utilizando como estratégia metodológica um estudo de caso sobre a implantação desta prática no C.E.S.A.R, uma empresa de tecnologia com sede no Brasil, na capital do estado de Pernambuco, Recife. Especificamente, buscou-se: identificar o modelo de gestão da inovação da empresa em estudo; avaliar como se deu a decisão da implantação da área de IC; identificar as etapas do processo de implantação desta prática assim como facilidades e dificuldade; e identificar os próximos passos do processo de implantação da IC.

2. Perspectiva histórica da inteligência competitiva

A IC tem sua procedência em práticas de propriedade hegemônica que vêm sendo adotadas pelos diversos grupos sociais desde a Antiguidade, sempre motivados constantemente por guerras e conflitos de interesses humanos, políticos e econômicos. (MILLER, 2002).

As diferentes nações no decorrer da história desenvolveram as atividades de inteligência apropriadas a suas práticas e necessidades, crescendo junto com a evolução do homem. A IC vem sendo praticada e aperfeiçoada desde os primeiros registros históricos e milenares, deixando a certeza de que o homem já possuía a preocupação com a informação sobre quem estivesse ao seu redor e no seu ambiente. É possível identificar momentos da história da civilização em que foi utilizado a prática da inteligência competitiva de forma intrínseca.

Recuperando indícios do que era desenvolvido nos tempo ainda rudimentares de técnicas de inteligência na Antiguidade, Nolan (*apud*, MILLER, 2002), assegura que para um profissional da inteligência, o Velho Testamento proporciona numerosos *insights* das operações e conceitos de inteligência. Temos registros do processo já quando Josué enviou seus agentes a Jericó para espionar o ambiente que a ele interessava.

Na Idade Média Gêng-Khan conquistador do antigo continente eurasiático, utilizava agentes de inteligência para conhecer o ambiente que iria conquistar. Servindo-se de informações de mercadores, viajantes e das comunidades locais, procurava saber que espécies de defesas possuíam as cidades que pretendia atacar. A história registra que sempre que esteve em combate dominava completamente os seus adversários.

Na Idade Moderna as atividades de inteligência passaram a ser utilizadas pelos exércitos e pelos estados modernos de uma maneira mais profunda e tinha o costume de troca de embaixadores entre os diversos Estados europeus, para fomentar a prática da troca de conhecimento e informação de prováveis inimigos e concorrentes econômicos de grande potencial. (MILLER, 2002)

Somente a partir do século XIX, já na Idade Contemporânea, o trabalho de inteligência adquiriu organização mais aperfeiçoada, podendo ser considerada como uma função dotada de estrutura e metodologia próprias. No início da I Guerra Mundial (1914 – 1919), somente a Inglaterra possuía um serviço de Inteligência Estratégica adequadamente organizado e dele

tirou grande proveito, haja vista a descoberta dos códigos alemães de comunicação naval, o sucesso do Coronel Lawrence (da Arábia) no Oriente Médio e a consecução da neutralidade de países estrategicamente localizados, como a Suécia, a Noruega, a Holanda e a Suíça.

A voracidade humana por informações sobre seus inimigos, vem desde a Antiguidade, porém a produção de informações estratégicas em bases consistentes, apenas ocorreu na II Guerra Mundial. Após o período de “Guerra Fria” deu-se uma maior importância às potências ocidentais e da interação com seu inimigo, desencadeando nas estruturas voltadas para as *Intelligence Activities*, aperfeiçoando técnicas com finalidade de analisar os aspectos relevantes sobre os concorrentes, como intenções e expectativas. Esta atividade fez surgir novas estruturas do serviço de inteligência, exigindo um melhor tratamento das informações, produzindo assim, uma informação mais qualificada e estratégica. Neste contexto, a próxima seção abordará diversos conceitos desta prática.

2.1 Conceitos sobre inteligência competitiva

Por se tratar de uma área do conhecimento pouco explorada e emergente, principalmente pelos ambientes acadêmico e empresarial, a IC é tratada com diferenças conceituais, porque ainda não possui uma teoria suficientemente concretizada a seu respeito. No entanto, para os autores, o conceito de IC sempre converge para o estudo sistemático dos ambientes, através de metodologias apropriadas, com o fim de gerar informações que auxiliem no processo de tomada de decisões para inovação organizacional. Grande parte dos autores comenta sobre a importância da análise da concorrência e da IC como instrumento de alavancagem de vantagem competitiva.

Coelho (1999) foi buscar no Novo Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda, a melhor definição das palavras que, unidas, mais se aproximam do conceito que queremos trabalhar:

Inteligência, em sua origem latina, representa nossa capacidade de aprender, aprender, compreender, entender, interpretar ou ainda capacidade de compreender, de conhecer, habilidade de usar o conhecimento diante de novas situações e para resolver problemas; para prever problemas; usar símbolos; criar novas relações, fazer analogias; grau de alerta ou acuidade.

Competitiva, derivando da palavra competitividade, pode-se dizer daquela que detém maior demanda ativa por um recurso escasso no meio ambiente, tipicamente resultando na eliminação do organismo menos eficaz em um nicho ecológico; a que busca estar alinhada entre os melhores, para ser a melhor de sua classe; designada por sua rivalidade, entre dois ou mais indivíduos igualmente capacitados, na busca de alcançar uma melhor posição, recompensa ou meta estabelecida.

Considerando as definições dessas duas palavras, Coelho (1999) chegou a uma compilação possível do que seja o conceito da expressão Inteligência Competitiva: “a habilidade de usar o conhecimento para buscar alcançar a melhor posição ou meta estabelecida”.

Segundo Kahaner (1996), a IC é: “Produto resultante da coleta, avaliação, análise, integração e interpretação de todas as informações disponíveis, e que se relacionem com um ou mais aspectos de um determinado país ou áreas que representam interesses para os decisores”.

Segundo Laackman, Saban e Lanasa (*apud* PRESCOTT E MILLER, 2002, p. 225), a Inteligência Competitiva é “o processo pelo qual informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas. A Inteligência Competitiva pode oferecer apoio à

tomada de decisões estratégicas, prever oportunidades e riscos, avaliar e acompanhar os concorrentes e orientar a implementação eficaz”.

Segundo Tarapanoff (2001) IC é um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gestar a informação, é a Inteligência Competitiva. Na verdade, ela é mais do que isso é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização, como por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica.

Para Gordon (1989), a IC é “um processo de obtenção e análise de dados disponíveis publicamente para o desenvolvimento de informações que servirão como elemento de entrada para o desenvolvimento da estratégia de negócios”.

Existem abordagens que favorecem a IC como uma atividade específica para o monitoramento da concorrência. Para Miller (2002) “inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre as atividades dos seus competidores e das tendências gerais do seu negócio para alcançar as metas da sua empresa”.

Portanto, entende-se que as organizações tendem a implementar a atividade de Inteligência Competitiva como estratégia empresarial, em face da necessidade de não haver erros no estabelecimento da vantagem competitiva que possa proporcionar a manutenção no segmento. As comunidades empresariais, organizações e associações em geral, estão cada vez mais motivadas a implantar a prática de Inteligência Competitiva em seus negócios.

No próximo tópico deste referencial teórico será abordada a importância da Inteligência Competitiva.

2.2. A importância da inteligência competitiva

As organizações empresariais, inseridas em uma arena competitiva complexa, enxergaram na prática da IC uma oportunidade de incremento na capacidade de competir.

Segundo Miller (2002) a IC por ser uma excelente ferramenta no auxílio ao processo de tomada de decisões estratégicas foi criada para proporcionar vantagem competitiva e dar uma metodologia mais moderna e adequada ao ambiente e a própria evolução tecnológica.

Fuld (2007) afirma que a atividade de inteligência sempre foi adotada pelas empresas, mas de uma forma intuitiva, particularmente nas pequenas empresas. O exercício da prática de Inteligência Competitiva é, sobretudo, o estudo minucioso das realidades dos ambientes onde as organizações estão inseridas. A IC sempre esteve presente em diversas áreas das atividades humanas. Mais ainda na Era do Conhecimento, onde as empresas necessitam de ferramentas de IC em busca do seu desenvolvimento e perpetuação.

Segundo Prescott e Miller (2002), a IC tem a finalidade de analisar e avaliar as conjunturas, antecipar as surpresas, descobrir novos e potenciais concorrentes, aprender com o sucesso ou o fracasso de terceiros, avaliar ameaças e identificar oportunidades, identificar e adquirir novas tecnologias, além disto, monitorar os ambientes político, legal e regulatório, gerar informações para o processo de planejamento estratégico com o intuito de ajustar a empresa ao ambiente onde está inserida.

A predominância de diferentes elementos norteadores acaba por tornar as vantagens de posição das empresas cada vez mais vulneráveis, revelando a necessidade de monitoramento do ambiente externo. Um exemplo desta vulnerabilidade é a constante mudança no *ranking* de empresas líderes de mercado, conforme constatado por Hamel e Prahalad (1997), ou seja, poucas empresas que começaram a década de 80 como líderes do setor terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Texas

Instruments, Xerox, Boeing, Daimler-Benz, Salomon Brothers, Citicorp, Bank of America, Sears, Digital Equipment Corp. (DEC), Westinghouse, Du Pont, Pan Am e muitas outras viram a erosão ou a destruição de seu sucesso pelas marés de mudanças tecnológicas, demográficas e na regulamentação, e pela magnitude da produtividade e ganhos de qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais.

Para Kahaner (1996), a Inteligência Competitiva tem no papel decisório a mais importante função da Inteligência. Em última análise, o objetivo da IC é proporcionar conhecimentos antecipados e suprir as necessidades do seu usuário. Assim, o planejamento e a direção da atividade de inteligência envolve a administração de todos os esforços visando identificar os dados e informações necessárias ao decisor.

A seguir será abordado o Ciclo de Inteligência Competitiva.

2.3. Ciclo de inteligência competitiva

Através de estudos acadêmicos e científicos foram elaborados diversos métodos de se explicar a IC. Segundo Shacker e Gembicki (1999) o sistema de IC tem um ciclo de etapas distintas e contínuas, que se realimentam e geram um novo ciclo após a utilização do produto de inteligência, em um movimento constante e interativo com a organização.

Garber (2001) afirma que para assegurar uma maior troca de informações dentro da organização é preciso eliminar a centralização da IC em um setor específico e formular um processo de inteligência que envolva e comprometa todos da organização.

Segundo Prescott e Miller (2002), para que as empresas obtenham benefícios permanentes que rendam dividendos para o desenvolvimento e a execução da estratégia, é fundamental que a IC seja uma atividade sistêmica, contínua e que resida na organização.

Os tópicos a seguir detalham as fases do ciclo de IC segundo Prescott e Miller (2002).

- Identificação das necessidades – Sistemas de inteligências bem-sucedidos são, por definição, orientados pelas necessidades e devem gerar resultados que atendam explicitamente às solicitações dos tomadores de decisões;
- Planejamento e Direção – Para evitar a coleta e análise de informações que não sejam relevantes para as necessidades de inteligência para os executivos, procedimentos de planejamento cuidadosos devem ser parte de qualquer sistema de inteligência. O componente de planejamento busca definir metas de coletas de informações específicas e focadas e as fontes mais prováveis das mesmas. Também destaca os recursos analíticos da própria empresa que podem ser utilizados para obter expertise e assistência. O planejamento atento assegura que os recursos de inteligência escassos sejam utilizados com sabedoria;
- Armazenamento e processo de informações – Sistemas de inteligência eficientes recorrem a aplicativos para facilitar armazenamento, recuperação, busca e análise de informações. Na maioria dos casos, eles são de natureza eletrônica e, de modo geral, residem nas intranets ou softwares de trabalho em grupo das empresas, como o Lotus Notes. Sistemas de informação de também recorrem a serviços de informação para adquirir e explorar informações secundárias relevantes;
- Coleta de dados e informações – Para oferecer inteligência competitiva específica e exclusiva para a tomada de decisões, os sistemas de inteligência

devem recorrer a fontes públicas e não-públicas. Uma boa rede de recursos humanos internos e externos pode proporcionar ao sistema de inteligência informações exclusivas, novas e relevantes que contribuam para que os executantes tenham opções que fontes de informação secundária não ofereceriam. Obviamente, orientações éticas e jurídicas rigorosas devem ditar como e em que circunstâncias a coleta e a utilização de inteligência provinda de fontes humanas é adequada;

- **Análise de dados e informações** – Para que a inteligência seja de fato relevante para a tomada de decisões e para que se volte para futuras situações competitivas, os sistemas de inteligência devem aplicar técnicas e métodos de análise rigorosos. Isso transforma meros resumos, que descrevem as ações tomadas pelos concorrentes do dia anterior, em inteligência analítica, que prevê o comportamento futuro da concorrência e discute suas implicações para a estratégia da empresa.
- **Tomada de decisão** – A prática de inteligência competitiva não será válida caso não se tome decisões precisas e em tempo hábil sobre as questões levantadas, portanto, o ciclo da IC se consolida no processo decisório, não deixando de existir, pois uma de suas características é a constância, quando se gera informação para tomada de decisão, já estão em processamento outros dados sobre novas realidades, pois o processo de mudança do ambiente é extremamente veloz.

Neste ciclo de inteligência é importante fazer uma observação sobre a importância do envolvimento e comprometimento dos colaboradores da empresa com a prática de inteligência competitiva. Muitas organizações investem em infra-estrutura de pesquisa, mas não conseguem chegar ao seu objetivo. A informação sobre a realidade de mercado está no ambiente externo, caracterizando os agentes externos das organizações, tais como vendedores, fontes de informações importante. Para Passos (2005) o processo de inteligência competitiva precisa envolver e comprometer todos os pontos da organização.

Às vezes, possuir uma invejável estrutura da inteligência, não significa que ela venha a ter sucesso. Faz-se necessário à inclusão de redes de fontes humanas, rigorosa capacidade analítica que possa transformar essa riqueza de dados em inteligência estrategicamente relevante e acionável e, acima de tudo, assegurar que os seus resultados cheguem oportunamente aos tomadores de decisão, para que o movimento estratégico da empresa, resultante da prática da IC, seja caracterizado como vantagem competitiva. (DAY,1999)

Nos negócios, o tempo é o inimigo mortal da inteligência. O ciclo da inteligência competitiva consome tempo, e o conhecimento obtido com uma semana de atraso não valerá de nada. O desafio enfrentado é rodar o ciclo da IC antes que o ponto de decisão tenha passado. O inimigo do conhecimento não é só o tempo, mas principalmente as crenças estabelecidas. O hábito, a inatividade e as muitas maneiras que explicamos porque tudo está bem e que nenhum esforço adicional é necessário. O que quer que a informação contenha é necessário que se deseje acreditar, que se deseje ser honesto consigo mesmo, enfrentar verdades potencialmente dolorosas, coragem para agir e coragem para estar errado. Esse elemento nos remete a idéia de cultura organizacional.

A atividade de IC exige das empresas na implantação, um esforço muito grande no que tange a infra-estrutura, suporte e ter pessoas qualificadas para tal atividade. Por isso que a Inteligência Competitiva é mais acessível para as grandes organizações e torna-se um entrave para as pequenas e médias empresas, por se tratar de uma ferramenta financeiramente inviável.

Segundo Gomes e Braga (2004) a prática da IC já é realidade no mundo corporativo, as metodologias de abordagem já são numerosas e variam por setor e cultura. Grandes organizações em todo o mundo praticam e aprimoram a inteligência competitiva a todo o momento. Essas empresas de grande porte implantam a prática de IC através da criação de uma área específica que tem a missão de estabelecer um método de implantação e disseminar esta prática por toda empresa.

A Inteligência Competitiva, segundo Prescott e Miller (2002), pode ser implantada em uma empresa de menor porte seguindo seis passos: 1 - Criar e usar uma planilha de entrada; 2 - Fazer uma rede de relacionamento interpessoal na organização; 3 - Criar um clube de IC; 4 - Conhecer sua força de vendas; 5 - Saber agradecer a sua equipe pelas informações e 6 - Ficar de olho aberto em relação a todo ambiente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse trabalho, os procedimentos empregados como instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a abordagem qualitativa, entendida por Trivinõs (1987) como aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes.

Yin (2001) destaca que uma das situações onde um estudo de caso único é mais apropriado é quando lida com um caso revelador, tendo o pesquisador à oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível. Esta pesquisa trata de um fenômeno enquadrável neste fator.

Segundo Yin (2001), o objetivo de um estudo de caso é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”. Portanto os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos

Os dados foram coletados principalmente através de duas entrevistas individuais semi-estruturadas, acontecidas no mês de novembro de 2007, na qual foram gravadas e transcritas na íntegra para serem utilizadas como fonte primária de dados para os resultados desta pesquisa. As mesmas foram realizadas com a colaboração do líder da área de Inteligência de Marketing do caso em estudo o C.E.S.A.R. Esta empresa foi escolhida pelo fato de ser o maior instituto de inovação do Norte e Nordeste do Brasil, um dos maiores do país, premiado e reconhecido pela sociedade como uma empresa que trabalha constantemente com Inovação.

A coleta de dados primários ocorreu através de uma entrevista semi-estruturada, através de um roteiro de tópicos dividido em quatro blocos de perguntas: Gestão da Inovação, Modelo de Inteligência Competitiva, Implantação da IC e Perspectivas para IC. Primeiramente o entrevistado foi questionado sobre o processo de inovação da empresa em estudo para que se tenha uma visão sistêmica da prática de inteligência de forma informal e natural antes da implantação da IC como método e área estratégica. No segundo bloco o entrevistado foi interrogado sobre o modelo de IC utilizado para implantação, logo depois, no terceiro bloco questionou-se sobre o processo de implantação desta prática na empresa, tais como suas facilidades e dificuldades. O quarto e último bloco foi criado para identificar as perspectivas da IC na empresa. Com esses quatro blocos de questões inseridas no roteiro de tópicos utilizados na entrevista semi-estruturada, tem-se as respostas para a conquista dos objetivos deste artigo.

Além de fontes primárias, utilizaram-se também fontes secundárias para realizar a coleta de dados, como: consulta a documentos internos e externos da empresa e consulta a jornais, revistas e livros.

Para analisar os dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, a partir do estabelecimento de categorias. Essas categorias, chamadas de blocos na fundamentação do questionário, baseou-se na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Segundo Richardson (1985), entre as

possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e eficaz é a análise por temas, que se traduz por isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

Assim, primeiramente, as entrevistas foram transcritas na íntegra, em seguida foi realizada a leitura das mesmas, o que permitiu destacar trechos das transcrições, que foram retirados para compor as seguintes unidades temáticas: Gestão da inovação, modelo de IC, implantação da IC, perspectivas da IC.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

O Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife - C.E.S.A.R é um instituto privado de inovação que cria produtos, processos, serviços e empresas usando Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Atuando há 11 anos em âmbito nacional e internacional, o C.E.S.A.R interliga centros de inovação numa rede de conhecimento que realiza projetos de desenvolvimento conectados ao futuro, com qualidade e agilidade.

Segundo dados do C.E.S.A.R, desde sua inauguração, a instituição foi merecedora de uma série de reconhecimentos e realizações que mudaram o ecossistema de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pernambucano e nacional - entre eles o Prêmio Info200 de melhor empresa de serviços de software, o prêmio FINEP de mais inovadora instituição de pesquisa do Brasil, a escolha da instituição como exemplo de criação de negócios pelo World Economic Fórum e uma menção honrosa no Stockholm Challenge.

O C.E.S.A.R também faz parte do Porto Digital, ambiente de empreendedorismo, inovação e negócios de tecnologias da informação e comunicação do estado de Pernambuco que reúne mais de 100 empresas no pólo do Bairro do Recife, caracterizado como um dos maiores pólos de geração de tecnologia do Brasil.

Em onze anos de trabalho foram gerados mais de 900 empregos diretos, além da participação na criação de mais de trinta empreendimentos e estabelecimento de parcerias com clientes em todo o Brasil e no mundo, levando a instituição de um faturamento de R\$ 12 mil em 1996 a R\$ 48 milhões em 2006, um crescimento de 400.000% em 10 anos, tornando-a referência na área de TIC. (C.E.S.A.R, 2007).

O negócio do C.E.S.A.R é criar produtos, processos, serviços e empresas usando Tecnologia da Informação e Comunicação. O foco de estudo deste artigo, inteligência competitiva, tem a sua disseminação no órgão de negócios na área de marketing de inteligência, subordinada hierarquicamente a Diretoria de Negócios do C.E.S.A.R.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS;

Após a realização da entrevista semi-estruturada com o líder da área de Inteligência competitiva da empresa em estudo, C.E.S.A.R, chegou-se às seguintes considerações de acordo com cada bloco de questões pré-definidas.

5.1 Gestão da inovação

Questiona-se: Qual o modelo de gestão da inovação adotado pela empresa em estudo? (primeiro objetivo específico).

O C.E.S.A.R é um instituto de inovação. Como tal trata a gestão da inovação como condição fundamental para sua sobrevivência no mercado. Não existe um gestor específico para a gestão do processo inovativo, este está disseminado por toda organização. O Cientista Chefe do C.E.S.A.R é considerado o grande líder da gestão da inovação, não no aspecto formal, mas sim pela unânime admiração de todos que fazem a empresa indicando-lhe como um profissional criativo e visionário que estimula os outros a pensarem de forma diferente e inovadora.

Segundo Tigre (2006) a inovação precisa está disseminada por toda organização, o processo de inovação precisa ser inserido, de forma gradual, na cultura da organização. Isto se dá através de um processo de convencimento das pessoas da importância da inovação para a sobrevivência da organização no mercado. Este processo interno de inovação é o que alimenta o desenvolvimento da organização e conseqüentemente do sistema econômico onde a mesma está inserida. Para o mesmo autor, é importante que se crie um modelo de inovação adaptado à realidade da organização, a fim de se ter efetividade no processo inovativo.

Segundo Barbieri (2003) o processo de inovação é uma atividade interdisciplinar que precisa envolver todas as áreas da organização para se ter um processo sistêmico de inovação. Os mesmos ainda afirmam a importância da existência de uma liderança que influencie aos membros da organização a pensarem de forma inovativa.

O processo de Inovação do C.E.S.A.R é gerenciado por um sistema criado pela própria empresa chamado de “Garage”. Este funciona como elemento organizador de todo processo de inovação. O sistema funciona através da determinação de um passo-a-passo para todo processo inovativo. Foram concebidas quatro grandes etapas para inovação ocorrer (figura 2):

1 – Geração de Idéias: onde todos os funcionários são estimulados a gerar idéias, das mais variadas, alimentando o sistema com a mesma;

2 – Gestão das idéias: Trata-se de um processo de triagem das idéias e estudo da viabilidade de implantação das novas idéias;

3 – Desenvolvimento da idéia: Através da aprovação da idéia parte-se para desenvolver a idéia de forma mais completa, chamado de tangibilizar a idéia; e

4 – Venda – trata-se da concepção da inovação, é quando a idéia vai para o mercado, chamado pelo entrevistado de “fricção com o mercado” prospectando e fechando negócios com clientes que precisem da nova idéia, gerando em fim a inovação. Cada etapa é repleta de processos a serem seguidos, o sistema Garage gerencia passo-a-passo todos os processos da gestão da inovação no C.E.S.A.R.

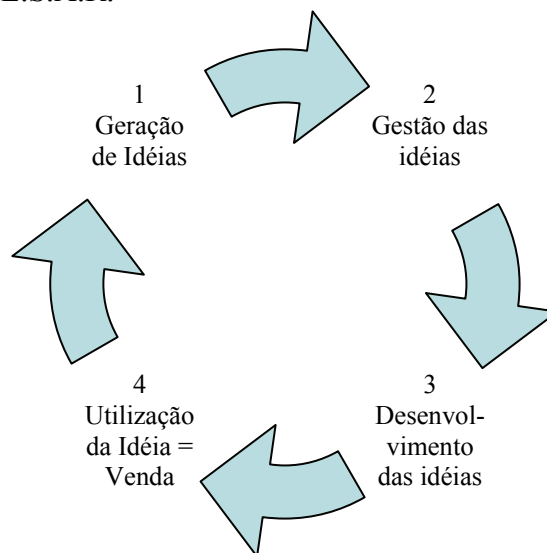


Figura 1: Lógica do Processo de Inovação do C.E.S.A.R (Sistema Garage)

Fonte: Elaboração do Autor.

Para abastecer o processo de gestão da inovação com informações precisas e em tempo hábil o C.E.S.A.R iniciou a implantação da atividade de Inteligência Competitiva.

5.2 O início da prática de inteligência competitiva e o modelo de IC

Questiona-se: Como se deu o início da prática de Inteligência Competitiva? (segundo objetivo específico).

Quando interrogado sobre os motivos que levaram o C.E.S.A.R a começar a utilizar a IC, o líder da área afirmou que se deu através de uma exigência do mercado. O nível de competição se tornou global, cada vez mais complexo e a área de tecnologia e inovação exige da empresa uma constante atenção e estudo da realidade ambiental. Para sistematizar e otimizar o processo de monitoramento desta realidade decidiu-se pela implantação da prática de IC.

Ainda sobre o início da prática de IC o entrevistado afirmou que quando se tem um processo de inteligência que gera informações que auxiliam na determinação de idéias que podem ganhar escopo de mercado mais rapidamente, tem-se o potencial competitivo elevado, afirmando também que as empresas que souberem gerenciar as informações do seu ambiente competitivo serão mais competitivas. Esta última afirmação está de acordo com (Miller, 2002) que ressalta que a IC certamente será a atividade mais estratégica das organizações em todo mundo.

Destarte, quando se fala de IC no C.E.S.A.R esta prática está totalmente ligada ao seu sistema de gestão da inovação, o Garage. Neste está incluso alguns processos que vão ser alimentados de informação através da área de IC. Segundo o sujeito da pesquisa, não existe um modelo concebido para IC, o que existe é um processo sistemático de uso da inteligência em análises de casos específicos.

Na fase 2, gestão de idéias, do sistema Garage, normalmente é realizado um trabalho de inteligência competitiva para verificar a viabilidade da idéia no mercado, a área de IC quando acionada busca respostas a interrogações tais como: Já existe esta concepção de idéia no mercado? O mercado precisa deste novo produto ou serviço? Já existe esta concepção de idéia em mercados do mundo todo? Se existe, como está sendo implantada?

Segundo Prescott e Miller (2002), é preciso que se tenha o entendimento da cultura organizacional para que se conceba um modelo de IC adaptado a realidade de cada organização. Este modelo deve seguir como fundamento básico o ciclo da IC fundamentado no referencial teórico deste artigo.

Baseado nesta afirmação o entrevistado, líder da IC no C.E.S.A.R, foi questionado sobre o modelo de IC utilizado. O mesmo afirmou que no ano de 2008 estará sendo concebido e implantado formalmente, com base na experiência de dois anos de implantação desta prática, um modelo de IC adequado à realidade organizacional do C.E.S.A.R. “Durante o primeiro momento de implantação procuramos identificar o foco a ser trabalhado pela IC, agora vamos conceber o modelo de IC ideal para o C.E.S.A.R” afirmou o líder da área de IC.

5.3 Implantação da inteligência competitiva

Questiona-se: Como se deu a implantação da prática de IC? Quais as facilidades e dificuldades? (terceiro objetivo específico).

A idéia da implantação da prática de Inteligência competitiva no C.E.S.A.R nasceu da visão da necessidade de se estudar de forma sistemática o ambiente de competição onde a empresa estava inserida. Como na maioria das indústrias, a arena competitiva do mercado de tecnologia é o mundo, com isso tem-se uma complexidade de monitoramento da realidade deste ambiente externo, assim a cúpula estratégica do C.E.S.A.R foi convencida a implantar a prática de IC no ano de 2005.

Segundo o líder da área de IC do C.E.S.A.R, a concepção de IC, principalmente no mercado Brasil, ainda deverá amadurecer até chegar a um ponto onde o ambiente empresarial absorva completamente a idéia dos modelos de IC e pratique esta prática como condição fundamental para permanência no ambiente competitivo.

Seguindo os preceitos de Prescott e Miller (2002), o C.E.S.A.R entendeu que deveria primeiramente inserir a prática de IC na empresa de forma a testá-la e adaptá-la para posteriormente conceber um modelo formal.

A implantação da cultura de IC no C.E.S.A.R passou primeiro pela escolha de um profissional capaz de implantar esta prática com efetividade. Este resolveu compor uma equipe que provesse sustentação ao movimento de IC na empresa. A equipe de IC trabalhou nos últimos dois anos na inserção dos conceitos de Inteligência Competitiva na cultura da empresa. Através da prática adaptada do *endomarketing* foram realizadas conversas, palestras, *workshops* e distribuído informações sobre essa nova prática.

No mês de outubro de 2007 foi realizado um *workshop*, de cinco horas, com todos os engenheiros de projetos do C.E.S.A.R. Este encontro teve o objetivo de fundamentar a importância da prática da IC através de palestra e dinâmicas e simular um sistema de IC para C.E.S.A.R. Tal evento foi importante para conscientizar os gestores como também para gerar informações para concepção do modelo de IC a ser implantado em 2008.

Desta forma, a implantação da IC do C.E.S.A.R teve seu foco no processo de conscientização de todos que fazem a organização, como também em ações específicas de prática efetiva de inteligência competitiva em relação a alguns projetos. Nesses dois anos a área de IC forneceu informações relevantes para diversos projetos da empresa, facilitando a criação de escopo de mercado para novos produtos e serviços.

O conceito de conscientização é fundamentado por Gomes e Braga (2004) como etapa fundamental para efetividade do processo de IC na empresa. Segundo as autoras, o envolvimento das pessoas nesta prática é de fundamental importância para que se alcance as informações mais exatas e atuais sobre a realidade de mercado.

Quando interrogado sobre as dificuldades encontradas no processo de implantação da IC, o líder da área afirmou que a maior dificuldade é a capacidade das pessoas de trabalhar efetivamente com a prática de IC. Por ser uma prática recentemente inserida no ambiente empresarial brasileiro, não se tem profissionais especializados e prontos para trabalhar, tendo a área de IC que capacitar os novos profissionais para compor uma equipe com competência operacional para fazer a IC acontecer de forma eficiente e eficaz.

Outra dificuldade explicitada foi a questão dos recursos financeiros destinados a IC. Tratando-se de uma prática ainda não consolidada no âmbito do C.E.S.A.R, os recursos ainda são limitados e restringem a capacidade de operacionalização e expansão da prática de IC. Por vezes os investimentos na busca de informações são nominalmente altos e precisam de um entendimento muito claro dos resultados que a IC pode proporcionar.

O líder da área de IC afirma também que o ambiente empresarial do Brasil não está acostumado a trabalhar com uma visão de longo prazo, devido ao fechamento do mercado até início da década de 90 e a instabilidade econômica. Nos últimos tempos, com a abertura de mercado e maior estabilidade da economia as empresas no Brasil, começaram a pensar mais no longo prazo, mas ainda carregam uma cultura imediatista de resultados em curto prazo.

O processo de conscientização dos últimos dois anos vem dando resultados, quando interrogado sobre as facilidades do processo de implantação o líder da IC foi categórico em afirmar que a realidade cada vez mais complexa do ambiente competitivo proporciona um entendimento mais rápido da importância de se praticar a IC: “a competição é tão intensa que o C.E.S.A.R entendeu que tinha que estudar o mercado” esta foi a maior facilidade encontrada para implantação, a realidade cada vez mais complexa da competição no mercado de tecnologia. Outra facilidade comentada foi a autonomia da área de IC para estudos e busca de informações, assim como para espalhar a mentalidade de IC por toda empresa.

Interrogado sobre a consciência da cúpula estratégica sobre a importância da prática de IC, o líder da área afirmou eles entendem o que é a IC e sua importância, mas precisam enxergar mais concretamente este processo na empresa. Isso vai acontecer no próximo ano quando será concebido o modelo formal de IC adaptado a realidade do C.E.S.A.R. Esse processo de dois anos de implantação juntamente com os resultados concretos desta prática auxiliou no entendimento do nível estratégico sobre a importância da IC.

5.4 Perspectivas da inteligência competitiva

Questiona-se: Qual os próximos passos a serem dados no processo de implantação da IC no C.E.S.A.R? (quarto objetivo específico).

Quando interrogado sobre qual seria o estado da arte ou a condição ótima da prática de IC no C.E.S.A.R o líder da área afirmou “Quando estivermos utilizando a IC de forma a auxiliar no processo de inovação incrementando a realização de negócios de forma sistemática”.

Por ser um instituto de inovação o C.E.S.A.R trabalha com competência a gestão da inovação, a perspectiva da IC é que os processos inovativos caminhem paralelamente aos de IC, sendo alimentado de informações por esta. O modelo de IC a ser aplicado deverá focar no processo de inovação, tendo seus passos e processos direcionados gerenciar as informações que auxiliem no processo de inovação da gestão dos negócios.

Quando se fala de IC alimentando o processo de inovação é importante incluir neste contexto a tecnologia. Pode-se então utilizar a fundamentação de Siqueira (2004) que afirma que pensar o futuro é uma necessidade e esta ação está fundamentalmente ligada a um processo de inovação global e sistêmico. As tecnologias são o motor fundamental para as inovações no mundo dos negócios e as empresa precisam ter, em sua estrutura organizacional, pessoas analisando vinte e quatro horas os possíveis impactos da evolução tecnológica no negócio da empresa-

Ademais, foram também avaliadas as ameaças e oportunidades da IC no ambiente do C.E.S.A.R. Neste sentido, a grande ameaça seria uma diminuição dos volumes de negócios da empresa que levaria a esta minimizar os investimentos nas áreas menos estruturadas, tendo a área de IC apenas dois anos e ainda não ter um processo estruturado e consolidado em toda empresa, seria considerado “supérfluo” em condições desfavoráveis em termos econômicos. Mas isso é difícil de acontecer “só se houver um desastre econômico” afirma o líder da área de IC.

A grande oportunidade do uso da IC no C.E.S.A.R, por sua vez, está estreitamente ligado ao conceito de Fuld (2007) onde o autor afirma que chegará o momento em que a IC será considerada a área mais importante das organizações, permitindo que esta permaneça a frente do mercado através do poder e diferencial que a informação concede. Fuld ainda afirma que os níveis de competitividade no mundo tende a aumentar e a retirar várias empresas do mercado. As empresas que não estiverem atentas ao mercado, não vão sobreviver.

A competição no mercado caracteriza-se como a grande oportunidade da IC. A arena competitiva está acirrada e irá ficar cada vez mais complexa, com isso dotando a IC de uma prática *sine qua non* de mercado. Esta evolução na complexidade da arena competitiva levará mais atenção da IC por parte de todos da empresa, isso é visto como uma oportunidade que a IC tem como perspectiva de se tornar cada vez mais importante no ponto de vista da gestão empresarial.

Quando questionado sobre a participação da IC no processo de Planejamento Estratégico do C.E.S.A.R a resposta foi que no planejamento estratégico do ano de 2008 a IC será contemplada com metas e indicadores de desempenho.

A perspectiva do C.E.S.A.R é ter um modelo de IC implantado e consolidado até o final de 2008. Uma IC ainda mais disseminada e praticada por todos que fazem a organização através de um modelo lógico adaptado a realidade organizacional e mercadológica do C.E.S.A.R.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deixaram claros a necessidade da utilização de modelos de Inteligência Competitiva que sejam adaptados a realidade de cada organização. Esses modelos são encontrados na literatura disponível sobre o assunto e obedecem sempre uma lógica sistêmica, como fundamentado no referencial teórico deste artigo através de Prescott e Miller (2002).

Antevendo a concepção deste modelo, precisa-se de um período de conscientização das pessoas, para que estas tenham o entendimento da importância desta prática e auxiliem no processamento desta. Sem convencer todos que fazem a organização sobre a importância deste processo, ficará muito difícil a implantação de uma prática efetiva de IC. Durante este processo de envolvimento das pessoas tem-se um processo de análise para definição do foco do trabalho da Inteligência Competitiva na organização. Este foco é fundamental para que tenha clareza no objetivo da IC dentro da organização. No caso do C.E.S.A.R o foco definido será a Inteligência Competitiva como fonte otimizadora do processo de Inovação, a partir do momento que a gestão das informações do ambiente competitivo gera insumo para o processo de criação de novos produtos ou serviços.

Em relação aos objetivos específicos deste artigo, pode-se concluir que o objetivo primeiro, identificar o modelo de gestão da inovação da empresa em estudo, foi alcançado a partir das entrevistas realizadas e da fundamentação do entrevistado no questionamento sobre qual o modelo de inovação que existe no C.E.S.A.R. O modelo de gestão da inovação do C.E.S.A.R baseia-se em um sistema de informação, Garage, que estimula o surgimento e realiza o gerenciamento de novas idéias até o ponto que acontece a efetiva inovação.

O segundo objetivo, avaliar como se deu à decisão da implantação da área de IC, também foi alcançado através das entrevistas realizadas. Foi possível identificar que, como se trata de um instituto de inovação, o processo de estudo da realidade do ambiente como fonte de insumo para o processo de inovação sempre foi realidade no C.E.S.A.R, porém, nunca se teve um processo sistemático de inteligência competitiva. Com o crescente aumento da velocidade de mudança do ambiente, a empresa percebeu que precisava de uma área específica que aplicasse sistematicamente os conceitos de inteligência competitiva.

O terceiro objetivo específico, identificar as etapas do processo de implantação desta prática assim como facilidades e dificuldade, foi alcançado. Foi possível identificar que o processo de implantação contemplou primeiramente a conscientização dos colaboradores da empresa sobre a importância da inteligência competitiva. Existem etapas que serão contempladas no ano de 2008 que são a concepção de um modelo de IC e a implantação e consolidação do mesmo. Ainda no terceiro objetivo específico, identificou-se que a grande dificuldade na implantação da IC é a escassez de recursos humanos e financeiro. Ademais, a execução da IC esbarra na falta de comprometimento da alta direção, vez que não parece haver o pleno entendimento da importância estratégica da IC para o negócio. Isto é natural devido ao pouco tempo de implantação da técnica.

Esta última dificuldade é cada vez mais amenizada através da, cada vez mais complexa, ambiência empresarial. Quanto mais complexo o ambiente, melhor será enxergada pela alta direção a necessidade de IC, então, esta complexidade do ambiente gerando

conscientização da cúpula estratégica da empresa, se caracteriza como a grande facilidade da implantação da IC no C.E.S.A.R.

O quarto objetivo, identificar os próximos passos do processo de implantação da IC, foi chamado na entrevista de perspectivas para IC no C.E.S.A.R. Esta se caracterizou em ter um modelo de IC implantada e consolidada no final de 2008. Através de um modelo lógico adaptado a realidade organizacional e mercadológica do C.E.S.A.R. Os próximos passos identificados para implantação da IC serão: concepção, implantação e consolidação do modelo de IC adaptado a realidade ambiental da instituição.

Finalmente, pode-se concluir que 1 - A IC é um excelente instrumento que auxilia no processo de gestão das organizações; 2 - A implantação da IC passa fundamentalmente por um processo de conscientização das pessoas que fazem a organização; 3 - Existem modelos de IC que devem ser utilizados como base para formatação de um modelo adaptado para realidade de cada organização e 4 - A IC é importante para o processo de inovação, conseqüentemente para capacidade de competição da empresa em meio a sua arena competitiva.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Organizações Inovadoras – textos e casos brasileiros**. São Paulo: Editora. FGV, 2003.

C.E.S.A.R – **Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife**. Disponível em: <<http://www.cesar.org.br>> Acessado em: Dezembro de 2007.

COELHO, G. M. **Sistemas de Inteligência Competitiva I**. textos conceituais, Curso de Especialização em Inteligência Competitiva - CEIC, Rio de Janeiro, 1999.

DAY, George S. **Manutenção da Vantagem Competitiva: Criação e Sustentação das Vantagens em ambientes competitivos dinâmicos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FULD, Leonard. **Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

GARBER, Rogério. **Inteligência Competitiva de Mercado**. São Paulo: Madras, 2001.

GOMES, Elisabeth.; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GORDON, I. **Beat the competition! How the use competitive intelligence to develop winning business strategies**. Massachusetts: Cambridge Center, 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: idéias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

MILLER, Jerry. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Brochura, 2002.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa**. Rio de Janeiro: LCTE, 2005.

PORTER, Michael E **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 512p.

PRESCOTT, John E. **Global Perspectives on Competitive Intelligence**. Chicago: Bônus Books, 1994.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SHACKER, S.M; GEMBICKI, M.P. **War room guide to competitive intelligence**. New York: McGraw-Hill, 1999.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 334 p.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.