



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS - FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE APOIO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

HADAMSON KESEDE SILVA GALVAO
RA 20702227

PROFESSOR ORIENTADOR: M.Sc. HOMERO REIS

BRASÍLIA/DF, NOVEMBRO DE 2009

HADAMSON KÉSEDE SILVA GALVÃO

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE APOIO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências
Sociais Aplicadas, como requisito
parcial para a obtenção ao grau de Bacharel
em Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.
Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis

Brasília/DF Novembro de 2009

HADAMSON KÉSEDE SILVA GALVÃO

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE APOIO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências
Sociais Aplicadas, como requisito
parcial para a obtenção ao grau de Bacharel
em Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.
Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis

BANCA EXAMINADORA:

Prof.: M.Sc. Homero Reis
Orientador

Prof(a):
Examinador(a)

Prof(a):
Examinador(a)

“Pois o Senhor é quem dá sabedoria, e da sua boca emana o conhecimento e o discernimento”

Provérbios 2:6

Agradeço primeiramente a Deus, por toda a sabedoria e conhecimento concedido por sua graça. A minha avó, Maria do socorro, que sempre acreditou e investiu nos meus estudos, minha mãe e minhas irmãs pelo carinho e conselhos. Ao orientador Homero Reis pela ajuda e aos meus amigos de administração por todo o companheirismo.

RESUMO

A presente monografia trata das ferramentas da inteligência como apoio a formação do planejamento estratégico. Desde o começo do século XXI, a competitividade vem aumentando muito entre as organizações, e as mudanças que ocorrem em seu meio são de forma rápida e causam ameaças e oportunidades. O planejamento estratégico é processo de elaborar a estratégia da empresa, definindo a relação entre a organização e meio ambiente. Nesse contexto surge a inteligência competitiva, que é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e as mudanças do ambiente externo. O objetivo geral deste trabalho é mostrar como a inteligência competitiva vai apoiar a formação de um plano estratégico de uma empresa. Para tal, foi utilizada pesquisa exploratória e qualitativa, do tipo bibliográfico. Buscando responder os objetivos específicos: apresentar os conceitos e modelos teóricos de inteligência competitiva e planejamento estratégico de acordo com a literatura específica; analisar a relação da inteligência competitiva com o planejamento estratégico e verificar se existe a contribuição de inteligência competitiva com o planejamento estratégico. Com a discussão foi verificado que a inteligência competitiva apóia o planejamento estratégico no nível de análise do ambiente externo e do ambiente competitivo (concorrentes e suas estratégias do mercado, análise FOFA, forças setoriais). Assim percebe-se, a limitação de sua contribuição, onde o estudo das forças internas não é subsidiado pela inteligência competitiva.

Palavras Chaves: Inteligência competitiva; planejamento estratégico; sistemas de inteligência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 EMBASAMENTO TEORICO.....	14
2.1 Conceitos de inteligência competitiva e Planejamento Estratégico.....	14
2.2 Conceitos de dados, informação, conhecimento e inteligência	17
2.3 Sistemas de inteligência competitiva.....	19
2.4 Contra-inteligência	24
2.5 Planejamento estratégico e o macroambiente	25
2.6 Analise setorial	27
2.7 Fatores Críticos de Sucesso	29
2.8 Analise SWOT.....	30
2.9 Estratégias Genéricas	31
3 DISCUSSÃO	33
4 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tratamento dos Dados	18
Figura 2 – Ciclo do sistema de inteligência competitiva	20
Figura 3 – Planejamento de Inteligência Competitiva.....	21
Figura 4 – Imagem do site de IC do Banco do Brasil	24
Figura 5 – Modelo genérico de Planejamento Estratégico	25
Figura 6 – Análise setorial de Pote.....	27
Figura 7 – Fatores Críticos de Sucesso	30
Figura 8 – Relação do processo de inteligência competitiva e o planejamento Estratégico	34
Figura 9 – Exemplo de como a IC subsidia um planejamento estratégico	36
Figura 10 – Exemplo de um planejamento de IC em que apóia o planejamento	37

LISTA DE SIGLAS

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

IC – Inteligência Competitiva

SCIP – *Society competitive intelligence professionals*

SIC – Sistema de Inteligência Competitiva

PE – Planejamento Estratégico

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

KIT - *Key Intelligence Topics*

APRESENTAÇÃO

O objetivo de fazer uma monografia sobre inteligência competitiva se deu pela percepção da sua importância em uma empresa, assim como a pouca literatura sobre o assunto. O planejamento estratégico é algo essencial para as organizações que querem o sucesso e a busca por vantagem competitiva.

Este trabalho trata de verificar a o apoio que a inteligência competitiva pode trazer ao planejamento estratégico, onde são estudados as parte que compõe um sistema de inteligência competitiva e os componentes do planejamento estratégico que se referem ao meio externo da empresa.

A monografia foi elaborada sob a supervisão do professor M.Sc. Homero Reis Barbosa. Como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração, no Centro Universitário de Brasília (Uniceub).

O trabalho se divide em três partes, sendo a primeira parte composta de introdução, tema, objetivo geral e específico, problema, justificativa e metodologia. A segunda parte mostra os principais conceitos teóricos necessário para a chegada ao objetivo geral. A terceira parte compõe-se de discussão e conclusão do trabalho

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a competição passa do nível regional para mundial, acirrando cada vez mais a competição entre as empresas, bem como a disputa por clientes. As empresas, no século passado, focavam suas estratégias nos processos de fabricação de produtos, ignorando as transformações no ambiente externo. Com o passar dos anos as empresas passaram a perceber que as rápidas mutações no meio, podem levar a perdas de mercado e clientes, ou até mesmo a falência.

Em meados dos anos 90 e até os dias atuais, as organizações necessitam cada vez mais conhecer o seu mercado de atuação, assim como os seus bem as ações dos concorrentes. Entramos na era da informação, onde uma informação bem analisada pode levar a empresa a ter vantagem competitiva em seu setor, ou seja, está à frente dos adversários. (PASSOS, 2005).

Por causa das rápidas mudanças que ocorrem no mundo globalizado, as empresas tem se esforçado no planejamento estratégico, no qual precisa ser bem precisa e competitiva, uma informação bem trabalhada pode ser o diferencial entre os ganhadores e perdedores. O planejamento se baseia na confiança de que o futuro pode ser melhorado por uma influência ativa no presente.

Na segunda guerra mundial, havia vários fatores determinantes para o sucesso, entre elas estavam as armas, quantidades de soldados, estratégias e melhores táticas. Entretanto a informação era uma questão das mais decisivas, que se tornou essencial para todos envolvidos na guerra. Muitos filmes foram lançados sobre os famosos espiões na guerra, sua função não era matar ou captura o inimigo, mas conseguir informações secretas e relevantes para o sucesso do seu exército.

Segundo Maximiano (2006), o planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Essas informações eram trabalhadas e transformadas em uma forma de inteligência estratégica, de modo que o exercito pudesse alcançar vantagem nas

batalhas. As armas nem sempre serão os mais importantes em uma guerra, mas onde, quando e como usá-las é a chave do sucesso.

Após a segunda guerra mundial, surge a inteligência competitiva, que muito embora trabalhe com coleta de dados e análise de informação, ela não rouba, mas utiliza-se de recursos éticos e sociais para ajudar a organização a não ser abatida pela concorrência (MILLER, 2002).

A inteligência competitiva é um programa sistêmico de coleta e análise de informações sobre o ambiente externo e os concorrentes, que pode apoiar o processo de planejamento e a tomada de decisões da empresa. Entretanto muitas empresas ainda não dispõem de um sistema de inteligência competitiva, por diversos motivos: investimentos, carência de conhecimento sobre a área ou não encontram pessoas preparadas.

A presente monografia tem como tema a inteligência competitiva como apoio a formação do planejamento estratégico e, como objetivo geral, analisar como a inteligência competitiva vai apoiar o planejamento de uma empresa.

Procura-se assim resolver o seguinte problema: qual a contribuição que a inteligência competitiva pode trazer no planejamento estratégico de uma empresa?

Como objetivos específicos: apresentar os conceitos e modelos teóricos de inteligência competitiva e planejamento estratégico de acordo com a literatura específica; analisar a relação da inteligência competitiva com o planejamento estratégico e verificar se existe a contribuição de inteligência competitiva com o planejamento estratégico.

A relevância deste trabalho encontra-se no fato de que a globalização atinge todas as empresas, e a informação bem analisada é um fator decisivo para o futuro das empresas. Os gestores poderão entender a importância que inteligência competitiva traz ao planejamento estratégico, bem como, aumentar a disseminação do conhecimento. Uma empresa de sucesso precisa saber os movimentos do seu concorrente e saber quais as mudanças estão ocorrendo no mercado, sem conhecimento adequado do mercado há o perigo da falência e de perda de mercado para outros. O planejamento estratégico é fundamental para o sucesso

organizacional, pois é a definição de como e onde se pretende chegar, por isso a importância de um programa de análise de dados e informações.

Quanto à metodologia a presente monografia utiliza-se de pesquisa científica para chegar à resposta do seu objetivo geral, possuindo a natureza exploratória. O método de pesquisa utilizado é qualitativo, fazendo assim levantamento bibliográfico. Quanto às fontes de informações e técnica de pesquisa utilizam-se pesquisas secundárias: bibliográfica e documentos. O método de abordagem científico é o indutivo. Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm o propósito de desenvolver e esclarecer conceitos e idéias. A abordagem qualitativa traz uma maior qualidade para a monografia.

Esta monografia está dividida em três partes: apresentação dos principais conceitos e modelos de inteligência competitiva e planejamento estratégico; discussão da relação entre inteligência competitiva e planejamento estratégico. Por último a verificação da existência do apoio e a conclusão.

2 EMBASAMENTO TEORICO

2.1 Conceitos básicos de inteligência competitiva e Planejamento Estratégico

Para Tarapanoff (2001) a inteligência competitiva é mais que uma ferramenta para gerir informações, é uma síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento do ambiente.

Prescott e Miller (2002) definem como o processo ético e legal de coletar, analisar e aplicar informações sobre as vulnerabilidades, pontencialidades e intenções da concorrência.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) apresenta que é um processo informacional que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um método sistemático que visa descobrir as forças que conduzem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir com antecipação, bem como resguardar o conhecimento gerado. Esse método é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informações do ambiente interno e externo, análise de forma filtrada, integrada e a disseminação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2009).

De acordo com os conceitos apresentados, podemos definir IC como um programa sistemático de coleta e análise de informações, visando monitoramento do ambiente e dos concorrentes para levar a organização a uma vantagem competitiva através da disseminação do conhecimento adquirido e a rápida tomada de decisão.

Tyson (1998) comenta que a inteligência competitiva é mais do que estudar os competidores é o processo de estudar qualquer coisa que tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado.

Uma das funções da IC é levar a empresa a estar sempre atualizada quanto às mudanças no ambiente, e que possa ajudar os gestores na tomada de decisões rápidas e na formação do planejamento estratégico, de modo a nunca ter imprevistos ou problemas com as mudanças.

A IC atua geralmente em empresas que já estar consolidada no mercado competitivo, muito dificilmente uma empresa já abre com uma área de inteligência já planejada. Outras empresas que não dispõe de uma equipe de IC tendem a terceirizar esses tipos de serviços.

É importante entender o conceito de sistema, pois a IC funciona muitas vezes como um sistema dentro da organização. Para IC são necessários dados, que serão tratados e transformados em informações relevantes por uma pessoa, através de um software em um hardware, elaborando um relatório de inteligência para a organização. Após isso é feita a disseminação.

Bertalanffy (*apud* Maximiano 2007), fala que a tecnologia da informação e a sociedade são tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. Por isso é preciso uma abordagem sistêmica e generalista.

Para Chiavenato (2007), sistema é um conjunto de partes que trabalha como uma totalidade para algum desígnio. Um sistema possui entrada, que recebe os elementos básicos para poder operar. Processamento, onde converterá as matérias-primas em um produto ou serviço. A Saída será o resultado final da operação de um sistema. A retroação é um mecanismo segundo o qual uma parte da força de um sistema retorna a começo.

Segundo Eduardo (*apud* Tarapanoff 2001), organização é um agrupamento humano, planejado e organizado, que utiliza a tecnologia disponível em seu ambiente com o propósito de atingir um ou mais objetivos.

Organização é um sistema de recursos que busca alcançar algum tipo de objetivo ou conjunto de alvos, que de forma geral se traduzem no provimento de produtos e serviços (MAXIMIANO, 2007).

Segundo os dicionários, ferramenta é todo e qualquer instrumento que executa um trabalho, bem como, meios para atingir determinados objetivos. A IC poderá ser uma ferramenta como um meio de auxiliar a formação de um planejamento estratégico.

Serra (2002) define planejamento estratégico como o processo pela qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos da empresa.

Segundo Kotler (*apud* Serra 2002), é um processo gerencial que permite estabelecer o comando a ser seguida pela organização, tendo em vista maior grau de interação com o ambiente.

Fiffany e Peterson (1997), conceitua como um processo que prepara você para o que está por vir. Planejar é uma estratégia para sobreviver, uma visão específica do futuro de uma empresa.

Entende-se então que o planejamento estratégico é um processo elaborado pela alta direção, que afeta toda a empresa, que traça suas estratégias para se manter e conquistar o mercado onde está inserido, de modo que a organização caminhe no sentido estabelecido e tenha melhores retornos de investimentos.

Estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa segue para garantir seus objetivos de atuação e sua sobrevivência. Define o tamanho que almeja alcançar, posição de mercado futuro e os concorrentes que deseja enfrentar ou superar (MAXIMIANO 2007).

Para Mintzberg (1998) a estratégia é o padrão que associa as principais metas, bem como políticas de ações e encadeamentos de ações de uma organização em um todo lógico. Em um planejamento é preciso observar o ambiente que a organização está inserida, e quais são os pontos fracos e fortes, bem como as ameaças e oportunidades localizadas.

Uma empresa geralmente possui três camadas em sua estrutura de gerenciamento, a unidade estratégica, tática e a operacional. O planejamento estratégico é desenvolvido no topo da hierarquia, que, refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização (WRIGHT; KROLL e PARNELL, 1998).

O nível tático ou intermediário é composto pelas unidades de negócios da empresa, onde estão os gerentes que por sua vez passam os objetivos e metas para

o nível operacional, o último nível lida com os cumprimentos das metas de curto prazo e em alguns casos tem relações diretas com os clientes.

A inteligência competitiva se encontra como ajuda nas tomadas de decisão da alta hierarquia de uma empresa e não da sua área tática ou operacional. Isso não significa que a IC não possa subsidiá-las, pois em alguns casos isso pode ocorrer como exemplo, no Banco do Brasil, onde ela abastece de inteligência não só para áreas estratégicas, mas para as áreas táticas da empresa.

Toda empresa está inserida em um setor, esse setor tem suas regras, que cabe a empresa descobrir e trabalhar com elas, pois sem o devido conhecimento de seu setor, há uma grande possibilidade de fracasso.

2.2 Conceitos de dados, informação, conhecimento e inteligência

Antes de mostrar o modelo de sistema de inteligência competitiva, é muito importante entender os conceitos e diferenças que há entre dados, informação, conhecimento e inteligência. Pois se os gestores não souberem essas diferenças, poderá colocar em risco os efeitos do programa de inteligência..

Conforme Eduardo (*apud* Tarapanoff 2001), informações é para as organizações um dos recursos de gestão mais importante. Portanto a gestão efetiva requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação.

Chamumier (1986), fala que há duas finalidades para a informação no contexto empresarial, uma para o conhecimento dos ambientes internos e externos, e a outra para atuação nesse ambiente. Para uma tomada de decisão com eficácia os gestores precisam de bastante conhecimento e inteligência do seu meio, para não prejudicar o futuro da empresa.

Eduardo (*apud* Tarapanoff 2001), mostra que há quatro etapas no processamento, que são dados, informação, conhecimento e inteligência. Assim o entendimento dessas quatro classes se faz necessário no contexto da inteligência competitiva, para que o usuário não considere uma inteligência aquilo que na teoria é só uma informação.

Modelo de transformação de dados em informação, de informação em conhecimento e de conhecimento em inteligência (TARAPANOFF 2001).

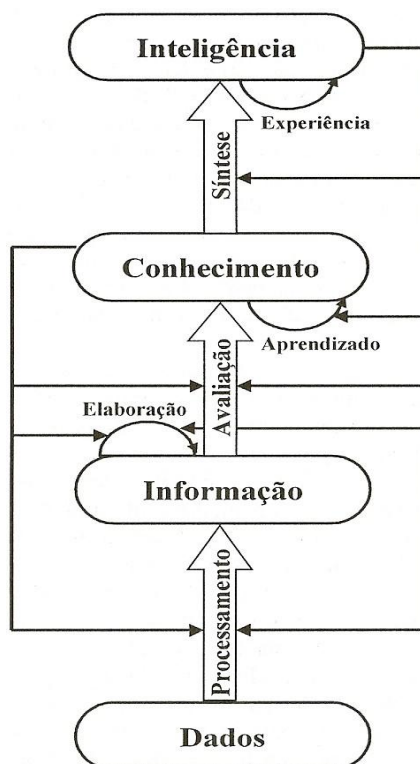


Figura 1: Tratamento dos Dados
 Fonte: Tarapanoff (2001)

Dados compreendem a classe mais baixa da informação. De muito fácil acesso, pois se constitui de elementos como: texto, imagem, sons, gráficos, vídeos. Os dados ainda não foram processados, relacionados, integrados e avaliados. Os dados são as matérias primas da informação.

Informação é o dado com um significado, os dados já foram processados e de forma organizado eles podem ser bem entendidos. É como se fosse um filme fotográfico só que agora revelado. O processamento envolve muitas vezes padronização, formatação, tradução. Para que a pessoa que a recebe possa compreender.

Conhecimento é um processo de refinamento da informação, onde, após o dado ser transformado em informação, é avaliado sobre sua confiabilidade, sua relevância e a sua utilização. Os insumos provenientes das diversas fontes são analisados, levando a um produto final, que é o conhecimento. Entretanto o conhecimento está envolvido no processo de aprendizagem, assim a aprendizagem

é a utilização ou integração de novas informações transformada em conhecimento de forma a torná-la útil na gestão (TARAPANOFF 2001).

Inteligência segundo Eduardo (*apud* Tarapanoff 2001), pode ser entendida como o nível mais elevado no tratamento dos dados, pois leva a informação como uma oportunidade, isto é, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar como vantagem no ambiente considerado. Também pode ser o conhecimento aplicado a uma determinada situação que leva a uma vantagem.

2.3 Sistemas de Inteligência Competitiva

O modelo apresentado de sistema de inteligência competitiva (SIC) é o genérico, pois aborda as etapas básicas de cada atividade da IC. Vários outros modelos foram derivados do modelo genérico.

O modelo apresentado neste trabalho foi desenvolvido por Jan P. Herring que é um profissional que contribuiu para a formação do ciclo básico de inteligência para a SCIP (sociedade dos profissionais de inteligência competitiva). Herring foi oficial de inteligência da CIA (agência central de inteligência), que depois foi para a Motorola, ser diretor da área de inteligência. (PASSOS, 2007)

O ciclo básico da inteligência é bastante utilizado em várias empresas de grande porte. Em cada uma delas este modelo foi sendo modificado para se adaptar a realidade da organização e do seu mercado.

Cada etapa, como será vista, é possível fazer acréscimos de metodologias para que haja uma melhor adequação ao meio. Sendo assim, uma organização de pequeno porte pode extrair deste modelo uma forma de suprir suas necessidades de forma rápida e econômica. Por exemplo, na fase de coleta de dados, empresa de pequeno porte poderá designar somente uma pessoa para coletar os dados que são úteis a organização saber. Ainda neste exemplo, a disseminação pode ser determinada de forma mais fácil no caso de pequenos empreendimentos.

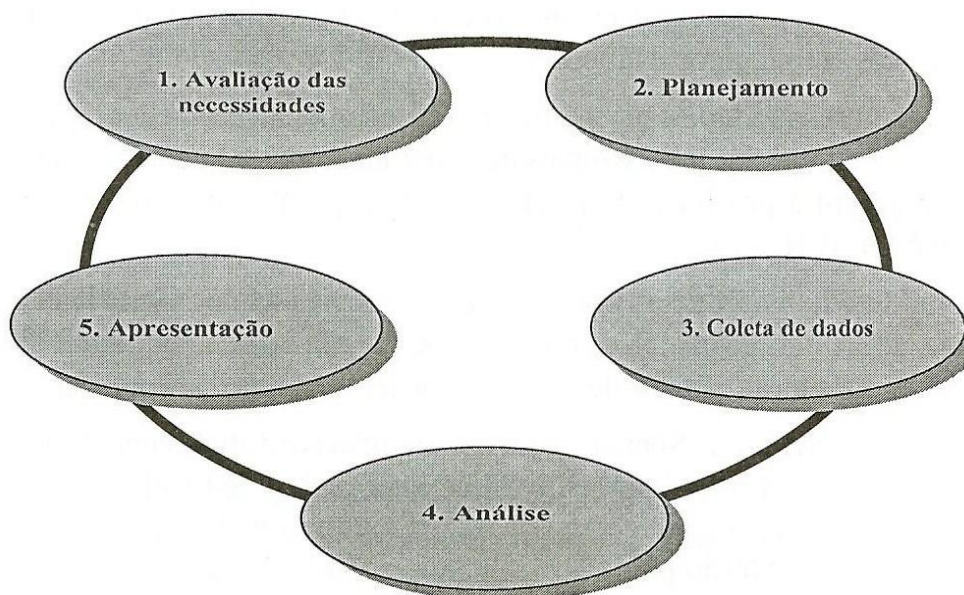


Figura 2: Ciclo do sistema de inteligência competitiva
Fonte: Herring (apud Passos 2007)

A primeira etapa do sistema de inteligência competitiva é Identificação das necessidades de informações. O fundamental antes de começar um sistema de inteligência competitiva é que a organização entenda seu real valor. É preciso que os principais membros entendam o que é IC e saiba qual a suas vantagens. Pois caso contraria, as pessoas não irão usufruir perfeitamente dessa atividade.

Algo que acontece a todo o momento numa empresa é a decisão, mas para tomar a melhor decisão é preciso ter as melhores informações trabalhadas em inteligência. O mesmo se dá no planejamento estratégico, onde não se pode definir o que a organização vai fazer ou para onde vai e como vai sem uma clara visão do mercado inserido. Não é possível planejar vendas de um produto X se a empresa não sabe ao certo se o mercado vai responder as expectativas.

Na primeira fase do ciclo, identificação das necessidades, o programa de IC vai buscar criar o que é muito conhecido como KIT (tópicos fundamentais de inteligência). O KIT vai buscar definir as fundamentais necessidades de informações. Buscando saber, o que deve ser monitorado, qual a principal inteligência que os meus usuários precisam saber em ordem de prioridade, qual a concorrência deverá ser monitorada com prioridade, qual conhecimento preciso adquirir que trarão vantagem competitiva (Prescott e Miller 2002).

Esses levantamentos podem ocorrer de forma direta com entrevista aos principais usuários ou através de pedidos e solicitações através dos meios de comunicação utilizados.

A segunda etapa corresponde ao planejamento, que é a criação da base de conhecimento. É a fase de definir como adquirir, tratar e disseminar informações. Após os levantamentos de necessidades, vem a etapa de planejamento ou criação da base do conhecimento. Será definido como, por quem e onde buscar as informações, quais recursos a organização dispõe para encontrar o que precisa, quais os colaboradores serão responsáveis por cada etapa do processo e onde se localiza aquilo que precisa, isto é, principais fontes e meios de comunicação.

Segundo Prescott e Miller (2002), o programa de IC precisa de um plano que gerencie sua atuação na empresa. Pois é fundamental para a sobrevivência dessa área. Assim como uma empresa tem uma visão, a IC deve ter uma visão de longo prazo e de evolução.

Pepper (*apud* Prescott e Miller 2002) desenvolveu em sua ex-empresa (Procter & Gamber) um plano de longo prazo para a evolução da equipe de inteligência, um bom exemplo para mostrar como é o planejamento, conforme imagem abaixo.

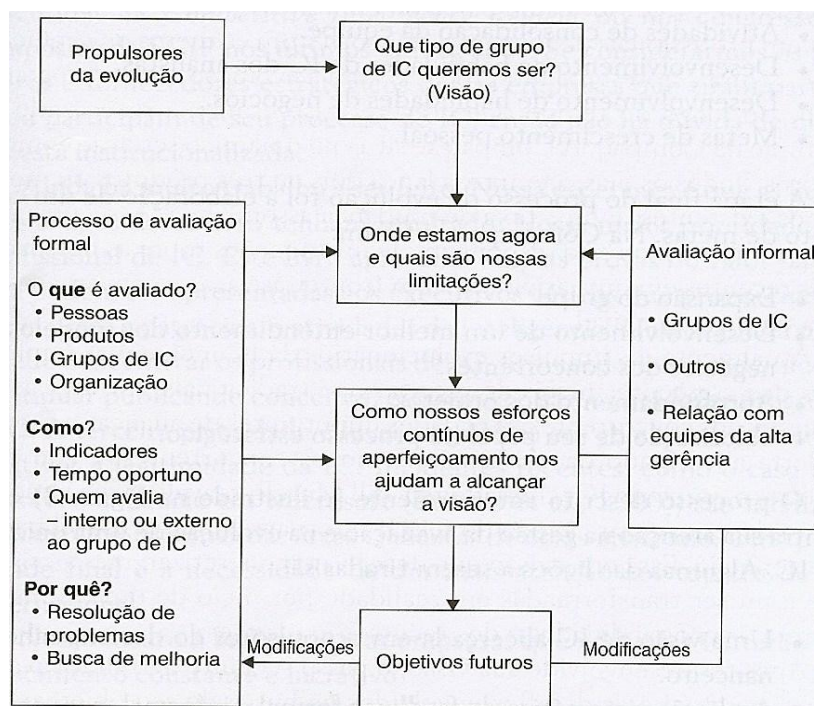


Figura 3: Planejamento de Inteligência Competitiva
Fonte: Prescott e Miller (2002)

Conforme observado na figura 3, que é um simples modelo de plano de IC, podemos ver varias funções do planejamento da IC: definição da visão, conhecimento das forças, o que será avaliado, como será avaliado e por que será avaliado. Bem como mostra os grupos de inteligência e seus objetivos

A terceira etapa, coleta de dados, procura trabalhar com o armazenamento de dados e informações. Definido as principais necessidades de informações, e os meios para conseguir, chega então a etapa de coleta de dados. Nessa parte a equipe de IC vai coletar todos os dados que serão necessários para a futura análise e transformando em inteligência.

Segundo Dutka (*apud* Passos 2005), a etapa de coleta é criada por três condições: a relacionada à requisição da alta gerencia e do usuário, onde a equipe de IC registra os pedidos; relacionada à informação disponível na organização, os demais colaboradores podem contribuir com informações relevantes e a relacionada à informação de IC já gerada por outras funções da empresa, como exemplo: planejamento estratégico e marketing.

Alguns autores sobre IC classificam as fontes de informações em primárias e secundárias. Consideram-se fontes primarias os discursos de executivos de empresa concorrente, informações de analista de mercados, dados de pesquisas de mercado solicitadas. As fontes consideradas secundarias são de domínio público, como matérias de jornais, artigos de revistas, noticiários. Essas informações podem ser achadas em bibliotecas, livrarias e na internet, onde é uma fonte inesgotável de informação (PASSOS 2005).

É necessário observar nessa etapa, as regras vigentes sobre coleta de dados e informações. A SCIP desenvolveu um código de ética, que visa precaver os coletores de dados confidenciais protegidos pelas leis do país, pois IC não é espionagem, mas sim métodos éticos de geração de inteligência e sua disseminação. No código desenvolvido pela SCIP, o profissional deve respeitar todos os pedidos de confidencialidade das informações, obedecer leis aplicáveis no âmbito nacional e internacional e fornecer recomendações e conclusões honestas e realísticas.

Já na quarta etapa do ciclo, que a análise, será onde tudo o que foi buscado de dados e informações serão tratados e analisado, levando a se torna uma inteligência para a empresa. A área de análise é uma das mais criticas para o sucesso, tudo o que é coletado deve ser analisado de forma a extrair riquezas de

conhecimento. Em um mundo cada vez mais digital, há muitos dados e informações que não são boas. Cabe a equipe de IC fazer a garimpagem desses dados.

Gomes e Braga (2002) denominam essa etapa de gerador de inteligência. Pois o analista transforma as informações coletada em uma avaliação significativa e completa. O diferencial em uma análise é o ser humano, pois embora existindo metodologias e estruturas, quem pensa e junta os itens são os analistas. É também importante o foco muito bem definido.

Muitas das técnicas de análise da concorrência e do ambiente externo foram desenvolvidas por vários autores da área de estratégia empresarial. Como por exemplo, Michael E. Porter, que formulou técnicas de análise estrutural do setor, a força da concorrência e forças do ambiente externo. Assim como, FCS (fatores críticos de sucesso), análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), serão vista nos tópicos mais a frente desta monografia.

A quinta e última etapa é apresentação, onde serão disseminados os resultados apresentados pelo trabalho de inteligência onde os gestores devem receber o produto final para tomar decisão com maior segurança. Tudo o que foi realizado pela equipe de IC pode ser inútil se não for publicado de forma correta. Assim como a empresa precisa divulgar os produtos e levá-los ate os consumidores chaves. Também ocorre com a IC, onde a inteligência que será disseminada pela organização deve ser entregue da melhor maneira possíveis, no tempo sensato e ao publico alvo ou gestores fins.

Segundo Passos (2005), há varias formas de disseminação eficaz em uma organização, que pode ser por meio físico, isto é, papel, materiais impresso. Ou pode ser virtual, como a internet e o e-mail corporativos. A decisão de qual meio chegar o resultado final de IC fica por parte dos gestores. A preferência deles determina a aceitabilidade. Porém o melhor meio até os dias de hoje á a tecnologia da informação, pois com esta ferramenta é possível armazenar, organizar e disseminar a IC de forma rápida.

Uma forma bastante utilizada por meio virtual é a intranet. Por esse meio é mais fácil fazer a coleta e disseminação de inteligência na empresa. Há algumas empresas que tem seu portal tão avançado que basta ir a pagina de IC que poderá encontrar as análises de cada concorrente e setor (PRESCOTT E MILLER 2002).



Figura 4: Imagem do site de IC do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil

2.4 Contra-inteligência

A contra-inteligência tem que estar relacionada com a proteção da inteligência e das informações disseminadas dentro de uma empresa. Muitas vezes se utiliza de recursos tecnológicos para proteger o que foi feito pela equipe de IC.

O nível de acesso é um deles, quando um produto fica exposto no site da organização, ou até mesmo na intranet, é preciso colocar senha de identificação de acordo com a hierarquia do gestor. Assim o que um funcionário de nível tático muitas vezes não poderá acessar a um documento para os de nível estratégicos, isto é; diretores, vice-presidente, gerentes de área e presidente (PASSOS 2007).

Todas as ações de contra-inteligência são para manter o sigilo das informações e não deixar vazarem para a concorrência ou a mídia em geral. Assim como deve haver uma prevenção no nível de segurança dos dados, com a utilização de antivírus e firewall. A proteção é fundamental para que a organização não seja pega de surpresa pelos rivais no seu setor. Devendo sempre atualizar seu nível de segurança e acesso a documentos internos (PRESCOTT E MILLER 2002).

2.5 Planejamento Estratégico e o Macroambiente

Visto o modelo genérico de inteligência competitiva é preciso agora entender um pouco do lado estratégico de uma empresa. É necessário o bom entendimento de como ocorre um planejamento estratégico para podermos fazer uma discussão da sua relação com a inteligência competitiva.

A diferença básica entre planejamento estratégico e gestão estratégica, é que a última se enfoca na implementação, controle e avaliação do que foi planejado. Pois os gestores elaboravam um plano de longo prazo, mas após um tempo era arquivado ou não faziam avaliação adequada do plano. Assim a gestão estratégica faz complemento importante (TAVARES 2007).

Segundo Wright; Kroll e Parnell (1998), em um planejamento estratégico devem ser cumpridas as seguintes tarefas: analisar oportunidades e ameaças ou limitações em ambiente externo, analisar pontos fortes e fracos do ambiente interno. Estabelecer as missões, visões e objetivos gerais, formular estratégias a nível empresarial, unidade de negócio e nível funcional. Canalizar as estratégias definidas, realizar atividades de controle e avaliação da estratégia, conforme é mostrado na figura 5.

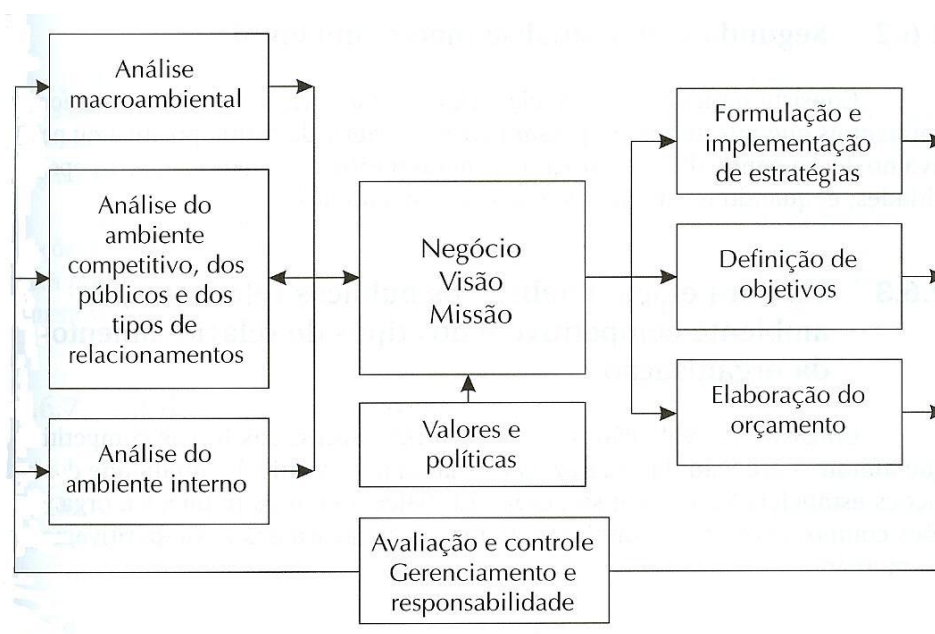


Figura 5: Modelo genérico de Planejamento Estratégico
Fonte: Tavares (2007)

Outros pontos a serem observados são a elaboração e definição das políticas de gestão da empresa, orçamento com previsão de despesas e receitas. Todo o plano deve ser atualizado do tempo certo para não perder oportunidades decorridas das mudanças e ser de fácil implementação.

Wright; Kroll e Parnell (1998), afirmam que toda empresa está dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas pelos elementos deste ambiente que é composto por sistemas políticos legais, econômico, tecnológicos e sociais. Não tem como a empresa controlar essas forças, independente do tipo de empresa, o ambiente muda constantemente e pode gerar ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico deve criar condições favoráveis para atuar nesse meio.

As forças do macroambiente identificadas segundo Porter (2004):

Forças política legais são forças relacionadas às leis e regras de um país, imposto através dos governos locais e sentenças judiciais. O código político de um país influencia muito uma nação em suas operações mercantis e no costume de vida das pessoas. No Brasil, por causa de lei de restrição a bebidas alcoólicas, muitos bares tiveram seu lucro reduzido, algumas pessoas tiveram que beber menos cerveja, afetando assim as vendas de bebida.

Forças econômicas são as forças relacionadas à economia de um país e seus compostos, tais como: taxa de juros, taxas de inflação, dívida externa, PIB (Produto Interno Bruto), valor do dólar. Todos esses elementos afetam as empresas. Se os juros aumentarem poderá ficar difícil de pagar os empréstimos, bem como obter um rápido retorno sobre o capital investido. Se o dólar cair em relação ao real, as receitas das exportações caem, por outro lado os preços dos produtos importados diminuem.

Forças tecnológicas são as melhorias das tecnologias e inovação científica que podem criar oportunidades e ameaças. Com o surgimento da informática, algumas empresas desapareceram por não saberem utilizar a tecnologia a seu favor, e forem ultrapassadas por um produto substituto oriundo das novas tecnologias. Um exemplo são os jornais de papel que estão perdendo espaço para

as notícias virtuais, a máquina de escrever perdeu espaço pro computador pessoal, vídeo VHS perdeu lugar pro DVD. Se não observar quais são as tendências tecnológicas, as empresas podem perder a sua força competitiva.

Forças sociais, diz respeito às relações e inserção do indivíduo na sociedade, exercendo forte influencia no consumo de bens e serviços colocado a sua disposição. Vários elementos estão atuando em uma sociedade, como valores, cultura, tendências, hábitos locais e tradições. É perceptível a forte tendência do crescimento das mulheres no mercado de trabalho, induzindo a mulher em um novo estilo de vida. Assim como, na Índia não é possível vender produtos com carne de gado, porque nesse país é sagrado (TAVARES 2007).

2.6 Análise Setorial

Outra ferramenta muito utilizada na elaboração de uma planejamento estratégica é análise setorial. Cada organização encontra-se em um ambiente específico conhecido como setor. Michael E. Porter desenvolveu um trabalho pioneiro na relação de economia setorial e a estratégia da empresa. Porter argumenta que o lucro de um setor depende de cinco forças competitivas que são: ameaça de novos entrantes, intensidade de rivalidade entre concorrentes existente, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores. As cinco forças podem variar ao longo do tempo, de setor para setor e de empresa para empresa (TAVARES 2007).

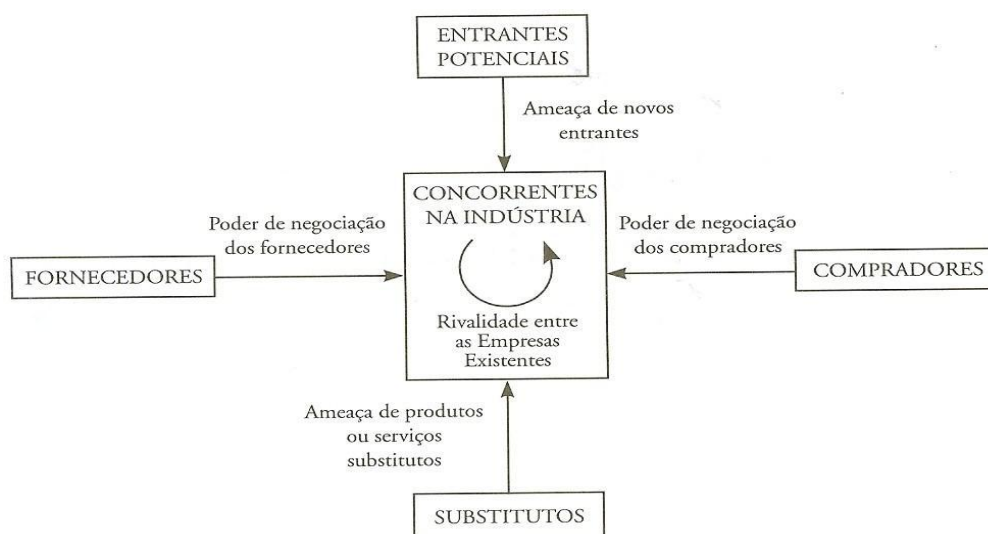


Figura 6: Análise setorial de Porter
Fonte: Porter (2004)

As ameaças de novos entrantes podem afetar a lucratividade de um setor que muitas vezes é influenciada pela quantidade de concorrentes presentes e possíveis novos entrantes. Os empecilhos podem ser de várias formas: políticas, físicas, necessidade de capital, economia de escala, identificação com a marca. O governo pode criar barreiras, como é o caso da aviação. Quando uma empresa precisa entrar num setor, ele terá que ter o capital suficiente para operar no mesmo nível das empresas existentes, bem como buscar reduzir os custos de forma rápida. Quando uma organização já está consolidada no setor, ela já tem certo nível de conhecimento de como atuar e vantagem nos canais de distribuição. Tudo isso pode diminuir a entrada de novos concorrentes.

A intensidade da rivalidade dos concorrentes mostra que o nível de rivalidade pode ter como decisivas fontes estruturais e comportamentais. O primeiro está ligado à tarifa fixa elevados, excesso de capacidade, crescimento vagaroso do setor, falta de diferenciação. Já o comportamental refere-se às estratégias adotadas pela empresa e interação entre si (TAVARES 2007).

Segundo Wright; Kroll e Parnell (1998), a concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresa no setor lutam por uma oportunidade de melhorar sua posição. Há várias formas de manifestação da rivalidade, como na publicidade, guerra de preço, aumento da garantia e melhorias no atendimento. A concorrência tende a ser grande em um setor com muitas empresas e estratégias semelhantes.

É possível ver isso ocorrendo no Brasil nos últimos meses, com a visível guerra das emissoras de televisão aberta. Buscando cada vez mais audiência, essas emissoras precisam disputar a cada minuto a atenção do telespectador.

Ameaças de produtos e serviços substitutos, o produto oferecido em um setor pode estar concorrendo com produtos de outras empresas de setor diferente. Esses produtos substitutos podem ser uma alternativa satisfatória as necessidades semelhantes do consumidor. O produto pode até ser diferente, mas desempenha funções similares. Os produtos substitutos colocam um teto no preço, podendo baixar a rentabilidade do setor. Um exemplo de produto substituto da gasolina é o álcool.

Poder de barganha dos compradores é o poder de negociação que os compradores podem determinar até que ponto podem reter parte do valor criado para eles mesmo e parte do retorno que ficará para a empresa. O poder de barganha dos compradores está relacionado à quantidade de compra e venda em relação ao local de venda, assim como, se os compradores encaram pouco custo de modificações. Outro ponto a observar é se o que está a venda tem importância relativamente pequena no setor (TAVARES 2007).

O poder de barganha dos fornecedores pode determinar o preço de venda e comprimir a lucratividade de um setor que seja incapaz de repassar o aumento de custos e fixar o seu preço. O fornecedor tem poder quando ele trabalha em um setor concentrado, tem poucos produtos substitutos, há poucas fontes alternativas de compra ou os insumos dos fornecedores são muito importantes para o comprador.

O poder de negociação dos fornecedores se torna crítico na medida em que estão aptos a estabelecer preços que refletem o valor de seus produtos pro setor e não apenas de seus custos de produção.

2.7 Fatores Críticos de Sucesso

O método dos fatores críticos de sucesso (FCS), tem adquirido bastante importância dentre os métodos de análise de inteligência competitiva e formulação de estratégias. Sua aplicação permite que as empresas focalizem estrategicamente suas ações e monitorem de forma sistemática, as tendências e sinais de mudanças do ambiente em que atuam. (TARAPANOFF 2001)

Segundo Leidecker & Bruno (*apud* Tarapanoff 2001) fatores críticos de sucesso são características, condições ou variáveis que, devidamente gerenciadas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso da empresa, considerando o seu ambiente competitivo.

Os FCS têm por objetivo geral identificar as características e variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela organização. Assim a pergunta a ser respondida é qual a variável do setor é mais importante para o sucesso? Quais recursos são de extrema importância para o negocio? Alguns autores abordam os FCS como força interna da organização, entretanto este trabalho verifica qual os fatores essenciais do ponto de vista da análise da concorrência. Buscando entender

quais determinados fatores afetam mais os meus concorrentes direto ou indiretamente.

Gomes e Braga (2002) propõe que o FCS podem ser detidos em 4 fases: a primeira é identificar a missão e os objetivos máximos da organização para definir seu desempenho global. Os sistema de informação devem estar alinhado com os objetivos.

A segunda é identificar os fatores críticos de sucesso, isto é, as ações objetivas necessárias e suficientes para o sucesso do negocio. A terceira fase corresponde a identificação de indicadores de desempenho, ou seja, para cada FCS são definidos medidores. Por exemplo: aumento do numero de pedidos de serviços.

A quarta e última fase é a de identificar os sistema de informações críticos da organização, em que, todos os processos importantes devem ser acompanhados e conhecer bem os principais recursos que são manejados pelo procedimento.

Indústria Auto-mobilística	Área de Informática	Indústria de Alimentos	Empresa de Treinamento	Empresa de Alta Tecnologia
<ul style="list-style-type: none"> -Estilo do veículo -Economia de combustível -Atendimento à legislação ambiental -Rede de distribuição eficiente -Rígido controle sobre os custos de produção 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidade de inovação -Qualidade nas vendas e na literatura do usuário -Facilidade de uso dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> -Eficácia na propaganda -Eficácia na distribuição dos produtos -Capacidade de inovação de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> -Instrutores de competência reconhecida -Qualidade e tamanho da <i>mala direta</i> -Identificação de temas atuais e relevantes -Imagem reconhecida no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitação gerencial para atuar em ambiente competitivo -Capacidade de inovação -Marketing tecnológico -Integração com a comunidade científica e tecnológica

Figura 7: Exemplo de fatores críticos de sucesso em alguns setores
Fonte: Tarapanoff (2001)

2.8 Análise SWOT

Em uma conferencia realizada por Kenneth Andrews em Harvard nos Estados Unidos, começou a popularizar o conceito SWOT (strengths, waknesses, oportunities e threats) que significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil esse modelo é conhecido como FOFA (forcas, oportunidades, fraquezas e

ameaças). Essa análise possibilita que a empresa se posicione melhor no mercado (TAVARES 2007).

Nesse pensamento, a organização vai elaborar o planejamento olhando tanto para fatores externos e quanto para os internos. As oportunidades encontradas podem ser utilizadas para melhorar o desempenho, as ameaças por sua vez podem causar restrições ou afetá-la adversamente. Por exemplo: uma empresa de papel poderá vir a ter problemas com as campanhas de preservação do meio ambiente.

As forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano e estrutura organizacional. As forças impulsionam a empresa ao crescimento e um bom desempenho. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho, como fraca tecnologia, incentivos inadequados, colaboradores desanimados e outros fatores internos.

2.9 Estratégias Genéricas

Porter (2004) comenta que as empresas deverão se dispor adotando uma das estratégias genéricas competitivas, que são liderança em custo, diferenciação, enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Cada uma dessas estratégias implica em qualificações e exigências diferentes para o sucesso.

Na estratégia de liderança em custo, as fontes de vantagens dependem da estrutura da indústria, segundo as suas condições devem ter uma boa economia de escala, tecnologia patenteada e matérias-primas de forma preferencial. Pois é necessário sistema de controle rígido, minimização de despesas, maior curva de aprendizagem, atenção aos detalhes e disciplina. (TAVARES 2007)

A diferenciação busca se única em seu setor com alguns componentes bem valorizados pelos consumidores. Quando um comprador procura determinado produto, a empresa que adota essa estratégia precisa tornar perceptíveis as vantagens e diferenças no produto. A lógica dessa estratégia é escolha de atributos que trarão diferenças dos demais concorrentes.

Quando uma organização escolhe as estratégias de enfoque, elas estão buscando atuar em um mercado mais restrito dentro da indústria. Podendo optar por

redução de custos, mas permanecendo na diferenciação, ou então uma diferenciação maior, mantendo os mesmos custos.

O estudo das estratégias genéricas tem por objetivo mostrar quais as principais ferramentas de conquista de mercado utilizada pelas empresas. Existem outras estratégias mercadológicas, porém essas são as mais conhecidas e utilizadas.

No estudo da inteligência competitiva sobre os seus concorrentes, é relevante a organização saber quais estratégias adotadas. Em um setor que há de conquistar é possível identificar os métodos que as empresas naquele setor utilizam e assim fazer um análise de IC para poder ter uma entrada de sucesso no novo meio.

3. DISCUSSÃO

Com base na teoria apresentada, é possível que a inteligência competitiva venha a desempenhar um papel de ferramenta de auxílio no planejamento estratégico. A inteligência competitiva busca e analisa dados do ambiente externo da organização e da ação da concorrência. Quando elaborado um planejamento, é preciso ter bastante conhecimento do seu mercado ou ambiente, bem como entender a concorrência local.

Com o tratamento adequado da informação, por parte da IC, é possível descobrir várias oportunidades e ameaças do ambiente em que a organização se encontra. Para se manter viva no mercado, as organizações precisam acompanhar os ritmos do meio externo, assim como conhecer cada vez mais as variáveis no setor industrial que podem afetar seu negócio.

Segundo Porter (2004), um aspecto central da formulação da estratégia de uma empresa envolve a análise detalhada da concorrência. E uma das dificuldades dessa análise é que requer uma grande quantidade de dados e tratamento da informação. Para o sucesso de uma empresa sobre as demais, são necessários uma coleta sistemática de informações da concorrência.

A IC desempenha perfeitamente o papel de coleta de dados, tanto primário como secundário e após uma análise será feita a disseminação de inteligência de mercado relevante para o sucesso da empresa e para o suprimento da devida necessidade a parte de estudo externo do mercado em um planejamento. Os requisitos que são vitais para a formulação de planos estratégicos podem ser solicitados a equipe de IC.

Não faz parte da área de inteligência competitiva elaborar um planejamento a nível empresarial. Mas ela possui, como foi apresentado, um planejamento operacional, isto é das suas atividades que ajudarão a empresa a se manter sempre a frente da concorrência. O que se sugere é que na parte que cabe ao planejamento de IC, fica definido a constante observação do macroambiente e do ambiente competitivo.



Figura 8: Relação do processo de inteligência competitiva e o planejamento estratégico
 Autor: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000)

Conforme se pode observar na figura 8, na formação de um PE é necessário obter uma análise do mercado externo. A presente monografia apresentou os principais conceitos e recursos na hora de elaborar um plano estratégico. Com o modelo de inteligência competitiva elaborada pela SCIP, é possível que a equipe de IC ajude com as análises de mercado já prontas ou que podem ser solicitadas.

Observando na figura 8, que o estudo do ambiente externo pode ser subsidiado pela IC, na busca cada vez maior por vantagens no mercado, assim como, se torna uma ferramenta de apoio. O planejamento de uma empresa não pode ser demorado, isto é, longos anos, e deve ser constantemente atualizado ou pré-determinado. Alguns dos principais entraves no planejamento estratégico era a sua implementação e sua falta rápida desatualização. Quando muitas empresas faziam planos mas não colocavam em prática. Outras realizavam planejamento para um tempo muito longo, em que as mudanças rápidas no ambiente tornavam irrelevante o plano proposto (TAVARES 2007).

Com a equipe de IC e sua visão, isto é a definição de quanto tempo será refeita a coleta e análise do ambiente externo será atualizada. Assim, quando os

gestores necessitarem de elaborar um novo plano, não será necessário esperar ou solicitar aos executivos, pois a parte que cabe do estudo do ambiente externo poderá ser encontrada na área de IC. Conforme foi proposto, à visão da IC deve determinar de quanto em quanto tempo se requer um estudo do ambiente.

Porter (2004), em seus trabalhos sobre estratégias empresariais, apresenta que é necessário estudo dos concorrentes e das suas estratégias. Gomes e Braga (2002) propõem que o sistema de inteligência competitiva tem o objetivo de antecipar mudanças no ambiente, descobrir concorrentes novos e potenciais, antecipar possíveis ações dos concorrentes e aprender sobre mudanças que afetam o negócio.

Desse modo, a inteligência vai apoiar no estudo e exploração, e ao que é importante no planejamento estratégico: a análise do ambiente competitivo, que nada mais é do que saber quais as forças e fraquezas dos concorrentes, quais ameaças e oportunidades que existem no mercado. Quais são as estratégias genéricas e quais fatores críticos de sucesso adotados no meu setor.

A inteligência competitiva com sua análise sistemática poderá preparar um relatório com todas as informações do mercado e das estratégias do concorrente e transformá-la em inteligência por meio de análise e entregar ao corpo responsável pela elaboração do PE. Os estudos periódicos das forças setoriais constituem um importante instrumento competitivo na hora de se fazer uma estratégia para a empresa.

É importante observar também que nem tudo que o planejamento estratégico precisa ou desempenha a IC poderá apoiar, pois, não faz parte o estudo aprofundado da análise do ambiente interno da empresa, buscando saber quais forças e fraquezas que ela possui. Também não faz parte da inteligência competitiva estudar e definir os objetivos gerais, a missão, as metas, as políticas de relacionamento, elaborar orçamentos e fazer avaliação do planejamento da organização em que se encontra.

Também não faz parte da IC ditar regras e tomar decisões estratégicas, assim como não faz a definição do negócio e dos planos orçamentários. A IC tem o visor do lado de fora da organização e não de dentro, por isso se limita a somente

apoiar uma área do planejamento estratégico e não o todo. Em certo ponto vai ajudar com informações precisas, mas quanto a outros pontos chaves do planejamento, não poderá ser útil.

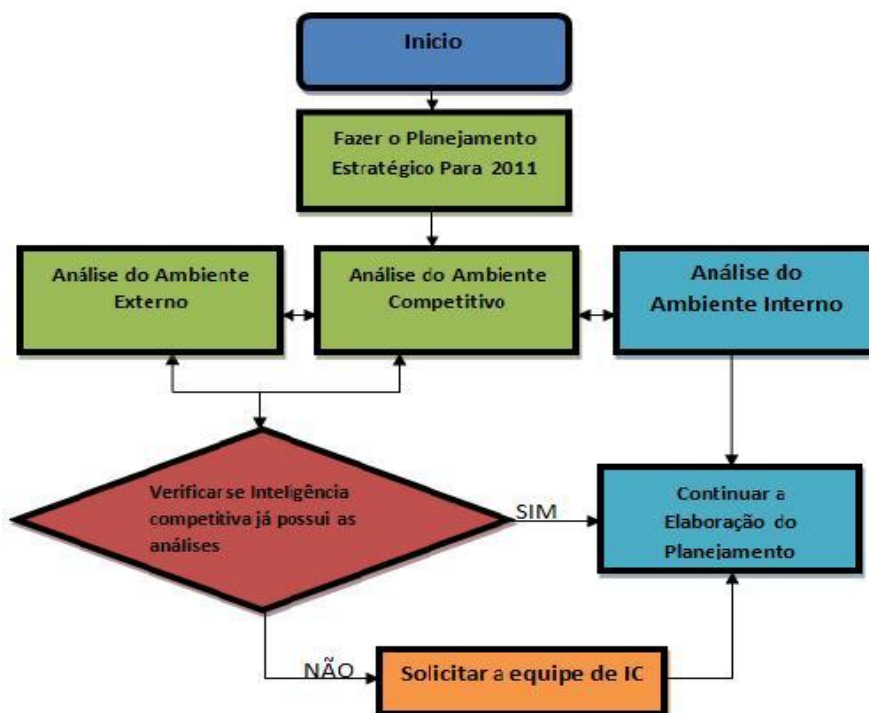


Figura 9: Exemplo de como a IC subsidia um planejamento estratégico
 Autor: Autor da presente monografia

Na figura 9, em uma simulação de necessidades de um planejamento estratégico para 2011, a empresa precisa conhecer qual é a situação atual do ambiente externo e do ambiente competitivo (oportunidades, ameaças, FCS, estratégias dos concorrentes), para assim poder dar prosseguimento à elaboração do plano. Na situação simulada, é verificado se as análises, quanto ao contexto externo, já foram realizadas ou não pela equipe de IC. Caso tenham sido realizadas, é dada continuidade a elaboração. Caso não tenha sido realizada, será necessário fazer um pedido a equipe de inteligência na organização e aguardar a entrega das análises

A principal vantagem que existe nesse modelo é que se a IC for bem planejada, o tempo de elaboração de um PE será muito rápido. Devido as rápidas mudanças que ocorrem no mercado, é preciso que os gestores tenham sempre em mãos informações atualizadas de forma rápida.

A inteligência competitiva apóia o planejamento estratégico, levando em consideração ao que se refere quanto ao meio externo da organização, a IC estuda e pode contribuir com suas informações e inteligência: quando se precisa saber qual a estratégia genérica de concorrente, quais são as forças e fraquezas do mercado, planejar a entrada em um setor ou a compra de um concorrente, saber as forças do setor que são as mais importantes. E quais recursos não essenciais para o sucesso do meu negocio e do concorrente.

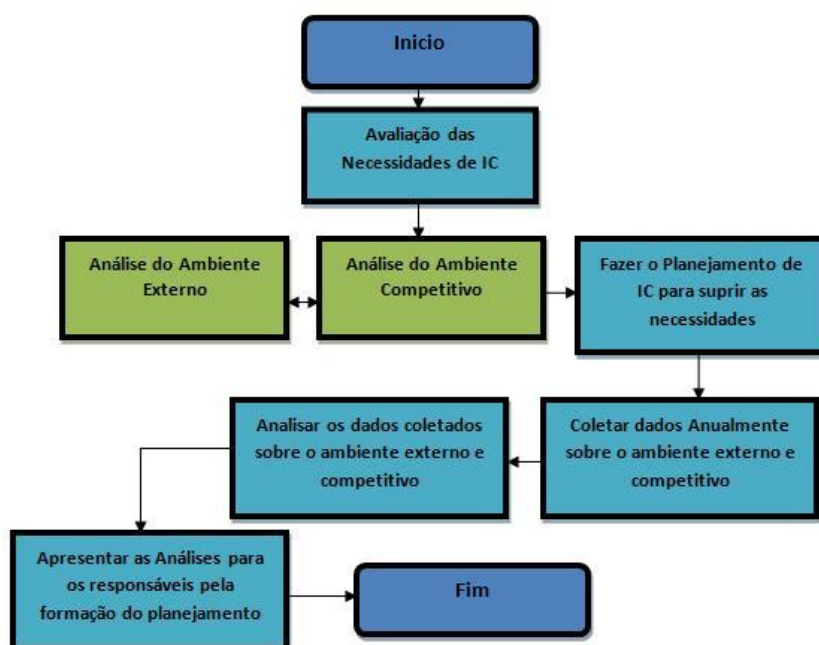


Figura 10: Exemplo de um planejamento de IC em que apóia o planejamento
Autor: Autor da presente monografia

A figura 10 apresenta um processo de inteligência competitiva adequada a apoiar a formação do planejamento estratégico. A princípio é feita uma avaliação das necessidades de IC. Logo se descobre que é preciso ter sempre uma análise do ambiente externo e competitivo. Assim o planejamento de IC vai definir como serão coletados os dados e como serão analisados, para que finalmente possa ser apresentado aos interessados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com mudanças que ocorreram nos últimos anos oriundos da evolução tecnológica e do surgimento da sociedade da informação, as organizações não podem deixar de olhar para os concorrentes e estudar o seu mercado constantemente. A formação de um planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada na maioria das empresas para delinear seu curso de ação ao longo do tempo com suas devidas estratégias.

A inteligência competitiva é uma nova ferramenta de apoio a gestão de tomadas de decisão e administração estratégica, onde busca analisar sistematicamente o setor, o ambiente externo e as ações do concorrente para gerar vantagem competitiva.

O objetivo principal desta monografia foi analisar como a inteligência competitiva apóia o planejamento estratégico de uma empresa. Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de IC e de planejamento estratégico. Assim como foi apresentado o sistema de inteligência competitiva e os produtos necessários para formar um plano estratégico.

O apoio se dá na medida em que no planejamento estratégico é necessário estudo do ambiente externo e do ambiente competitivo, a IC como ferramenta sistemática de análise desses ambientes requerentes pode já se antecipar nos estudo e na apresentação ao corpo de formação do plano empresarial.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, vista que, além de mostrar os vários conceitos de inteligência competitiva e planejamento estratégico, foi apresentado o modelo genérico de sistema de inteligência competitiva, que inclui: avaliação das necessidades, planejamento, coleta de dados, análise e apresentação. Também foram mostrados com base na bibliografia os recursos básicos para formação de um planejamento.

Para a formação de um planejamento estratégico é necessário o estudo do ambiente externo, do ambiente competitivo, isto é, os fatores críticos de sucesso, forças setoriais, análise FOFA e as estratégias genéricas utilizadas. Os principais

elementos genéricos foram apresentados neste trabalho de forma a esclarecer a relação com IC na discussão.

Análise do ambiente interno, definição da missão do negócio, estabelecimento da visão e planejamento financeiro fazem parte do planejamento empresarial. Entretanto não foram estudados, pois foge ao foco do trabalho.

É possível observar a importância que IC traz para a formação do PE em uma empresa, em que trará mais rapidez e possível qualidade nas análises apresentadas. Como as mudanças ocorrem rapidamente é necessário ter sempre a atualização das mudanças no meio. E quando for necessário fazer um novo plano, a IC com sua visão já estabelecida, terá todo o material sobre o mercado competitivo pronto para ajudar os gestores que necessitam da informação.

Esta monografia limitou-se a estudar somente a parte que analisa o ambiente externo e competitivo de uma organização e não buscar saber a influencia da IC na parte interna da organização, bem como o apoio da IC será limitado a somente organizações que já possui um SIC. Caso algum empreendimento esteja iniciado, não terá apoio da IC, pois esta ainda não existe. A não ser que seja feito a terceirização da IC com empresas especializadas na busca e análise de informações competitivas.

Observa-se que não existe uma relação direta entre a inteligência competitiva e o ambiente interno da organização. Entretanto muitos dos que poderiam ser um potencial fornecedor de dados primários, podem contribuir para o sucesso interno da organização. Assim se torna relevantes estudos futuros sobre a IC como apoio ao desenvolvimento interno da organização.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Disponível em <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em Novembro de 2009.
- GOMES, Elisabeth Braz Pereira; BRAGA, Fabiana. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro. Campus 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- HERRING, Jan 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**. Rio de Janeiro: Campus, 2002..
- MAXIMIANO, Antonio César. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PASSOS, Alfredo. **Inteligência competitiva: como fazer a IC acontecer na sua empresa**. 1º ed. São Paulo: LCTE, 2005.
- PASSOS, Alfredo. **Inteligência competitiva para pequenas e medias empresas: como superar a concorrência e desenvolver um plano de marketing para sua empresa**. 1º ed. São Paulo: LCTE, 2007.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas**, 16º ed. Rio de Janeiro, campus, 2004.
- PRESCOTT, John E; MILLER , Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática**, Rio de Janeiro: Campus 2002.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. 2º Ed. São Paulo: Bookman, 1998