



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**FLÁVIO AUGUSTO B. DE S. BARROS**  
**RA:2050053/9**

**PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTONIO R. DO NASCIMENTO**

Brasília/DF, Junho de 2008

**FLÁVIO AUGUSTO B. DE S. BARROS**

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Professor Orientador: Jose Antonio R. do Nascimento

Brasília/DF, Junho de 2008

FLÁVIO AUGUSTO B. DE S. BARROS

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio R. do Nascimento

Brasília/DF, ..... de ..... de 2008.

### **Banca examinadora:**

---

Professor José Antonio R. do Nascimento

Orientador

---

Professor (a):

Examinador (a)

---

Professor (a):

Examinador (a)

Dedico,

Este trabalho aos meus pais, Paulo e Luci, pelo apoio em formação acadêmica e pessoal, ao meu irmão Thiago pelo companheirismo e a todos que indiretamente e diretamente me incentivaram na elaboração desse trabalho.

Agradeço,

A Deus, pela minha saúde e as oportunidades que surgiram em minha vida e por poder sempre estar ao lado das pessoas que amo.

Aos meus pais, Paulo Roberto e Luci por sempre estarem do meu lado, me apoiando para a conquista de meus objetivos e me amando dedicando uma grande parte de suas vidas a mim.

Ao meu irmão Thiago, pela amizade e apoio.

A minha namorada, Rebeca, pelo estímulo e apoio.

E ao Professor José Antônio R. do Nascimento por contribuir com seus conhecimentos teóricos e demonstrar sempre apoio aos seus alunos.

**LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Ciclo de Inteligência Competitiva.....                        | 16 |
| Figura 2 - Evolução dos programas de Inteligência Competitiva.....       | 19 |
| Figura 3 - Componentes de análise do concorrente.....                    | 21 |
| Figura 4 – As funções de um sistema inteligente sobre o concorrente..... | 21 |

**LISTA DE QUADROS**

Planilha de consolidação de dados.....23

## LISTA DE SIGLAS

**ABRAIC** – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

**BI** - *Business Intelligence*

**IC** - Inteligência Competitiva

**SCIP** - *Society of competitive intelligence professionals*

**SIC** – Sistema de Inteligência Competitiva



## RESUMO

A Inteligência Competitiva (IC) surgiu em 1976 nos EUA, criada por um grupo de profissionais de *Marketing*, de agências governamentais e professores universitários que fundaram a SCIP *Society of competitive intelligence professionals*. Tendo como objetivo analisar umas das questões mais difíceis em um país de competição acirrada, inovação em produtos e serviços e voltado para alta performance empresarial. Trata-se de uma associação que analisa umas das questões mais desafiantes para qualquer profissional, a competição. O ambiente globalizado e os avanços tecnológicos estão provocando mudanças rápidas nunca vistas antes no mercado. Com isso, os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) coletam, analisam e aplicam, legal e eticamente, informações relativas as ações de seus concorrentes e monitoram acontecimentos do ambiente competitivo geral, fazendo com que as empresas se antecipem as possíveis mudanças em seu mercado, tomem decisões com menor grau de risco, possam identificar ameaças e oportunidades. Criar um programa de IC bem estabelecido, através de metodologias, e sistemas de análise do concorrente, gera impactos positivos para empresa fazendo com ele tenha um melhor desempenho com relação aos concorrentes.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>10</b> |
| 1.1 Justificativas.....   | 11        |
| 1.2 Tema.....   | 11        |
| 1.3 Delimitação do Tema.....  | 11        |
| 1.4 Objetivos.....  | 11        |
| 1.4.1 Objetivo Geral.....   | 11        |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....  | 11        |
| 1.5 Problema.....   | 12        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1 Conceitos.....  | 13        |
| 2.1.1 Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.....  | 14        |
| 2.1.2 <i>Business Intelligence</i> (BI) e Inteligência Competitiva.....                                 | 15        |
| 2.2 Implementação do sistema de Inteligência Competitiva.....   | 15        |
| 2.3 Evolução do Sistema de Inteligência Competitiva.....  | 18        |
| 2.4 Coleta, Análise e Disseminação dos dados a respeito da concorrência.....                            | 19        |
| 2.4.1 Tecnologia da Informação e Inteligência Competitiva.....  | 24        |
| 2.5 Os sistemas de Inteligência competitiva como ferramenta de auxílio a formulação de estratégias..... | 24        |
| 2.6 Contra- Inteligência.....   | 25        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>27</b> |
| 3.1 Pesquisa Aplicada.....  | 27        |
| 3.2 Pesquisa Qualitativa.....   | 27        |
| 3.3 Pesquisa Exploratória.....  | 27        |
| 3.4 pesquisa Bibliografia e Estudo de Caso.....   | 27        |
| <b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>  | <b>29</b> |
| 4.1 Breve Histórico da Xerox.....   | 29        |
| 4.2 Inteligência Competitiva na <i>Xerox Corporation</i> do EUA.....                                    | 29        |
| 4.3 O Sistema de Inteligência Competitiva da <i>Xerox Corporation</i> .....                             | 30        |
| 4.4 Entrevista.....   | 32        |
| <b>5 ANÁLISE CRÍTICA.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>APÊNDICE A.....</b>  | <b>42</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema Inteligência Competitiva (IC) surgiu a partir de relatos encontrados em livros, revistas, palestras que abordavam o tema e conversas informais com profissionais de Inteligência Competitiva, o estudo mostrou que as maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo adotam um departamento ou um profissional para monitorar a concorrência.

Segundo dados da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC (2002). As 500 maiores empresas americanas têm uma área ou um profissional, para monitorar a concorrência que, na maioria das vezes, tem o nome de Inteligência Competitiva. No Brasil, cerca de 20% das 500 maiores empresas têm uma área ou profissional dedicado a acompanhar, monitorar e apresentar relatórios das ações do concorrente. No entanto, os nomes da função, no Brasil, podem ser: Inteligência Competitiva, Inteligência de Mercado, Serviços de Marketing.

Inteligência Competitiva está cada vez mais presente, na elaboração de planos estratégicos, planos de marketing, planos de vendas e, principalmente, planos de desenvolvimento de negócios. Assim, o crescimento de uma empresa de forma sustentável passa, cada vez mais, pela análise do mercado de atuação de seus concorrentes e, acima de tudo, de seus clientes e consumidores. Ou seja, sem informações mercadológicas aumenta o risco na tomada de decisão por parte dos dirigentes de uma empresa e aumenta o risco da empresa perder vendas, mercado e rentabilidade.

A pesquisa está dividida em seis partes, iniciando com uma breve introdução, e apresentações do tema, problema, objetivos e justificavas. A seguir, na metodologia é demonstrado quais foram os métodos práticos e teóricos utilizados para conclusão desse material.

No embasamento teórico, estão relacionadas todas as teorias, de acordo com estudiosos e profissionais do assunto proposto no tema.

Em seguida, faz-se um estudo e entrevista de caso e o relacionando-os com as teorias apresentadas no referencial teórico e finalizando com uma conclusão dos resultados obtidos com esse trabalho.

## **1.1 Justificativas**

A razão desse estudo deu-se pela percepção que a Inteligência Competitiva tornou-se cada vez mais necessária às empresas.

Esse trabalho demonstra como a criação de sistemas de análise de fatores externos pode trazer uma maior participação no mercado, gerando um maior ganho uma vez que as maiores e mais bem sucedidas empresas utilizam algum programa de acompanhamento das ações do concorrente.

Quanto a justificativa acadêmica, essa pesquisa procura obter conhecimento sobre a Inteligência Competitiva e Sistemas de Inteligência Competitiva.

Os resultados dessa pesquisa têm como justificativa aplicada demonstrar como a implementação de um sistema de Inteligência Competitiva minimiza os efeitos da concorrência aumentando sua participação no mercado.

Socialmente, essa pesquisa se justifica por auxiliar organizações na identificação da necessidade da adoção da Inteligência Competitiva e utilização dos sistemas de análise do concorrente.

## **1.2 Tema**

Inteligência Competitiva.

## **1.3 Delimitação do tema**

Sistemas inteligentes de análise do concorrente.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Demonstrar o processo de Inteligência Competitiva como ferramenta de auxílio a formulação de estratégias.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

a) Descrever o processo de implementação de um sistema de Inteligência Competitiva na empresa.

- b) Identificar as etapas para formulação de uma análise do concorrente.
- c) Apresentar como os sistemas de Inteligência Competitiva auxiliam na formulação de estratégias.

### **1.5 Problema**

Em um ambiente competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes, como a Inteligência Competitiva e os sistemas de Inteligência Competitiva são adotados e contribuem para que a empresa obtenha vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa parte do trabalho de pesquisa são apresentados todos os conceitos teóricos e técnicas necessárias para implementação de uma atividade de Inteligência Competitiva, objetivando demonstrar como os sistemas de análise do concorrente podem contribuir para a formulação de estratégia da empresa.

### 2.1 Conceitos

Antes de começar a entender o conceito de Inteligência Competitiva é necessário saber o que é inteligência e como a mesma pode ser usada para a competição. Para muitos psicólogos, a inteligência é algo complexo de ser conceituado, porém, podemos entender inteligência como sendo a “capacidade do ser humano de raciocinar, planejar, resolver problemas, abstrair idéias, compreender idéias e linguagens” (GOLEMAM, 1995, p. 29).

Competição é interação entre indivíduos de mesma espécie ou espécie diferente que disputam alguma coisa. “Esta disputa pode ser pelo alimento, pelo território, pela luminosidade, pelo emprego, pela fêmea, pelo macho, pelo mercado , pelos clientes”(PORTER, 1999,p.9) .Isso nos leva a concluir que IC é saber usar a inteligência para conseguir vantagens no mercado competitivo.

Inteligência Competitiva já foi conceituada por diversos autores; abaixo, estão relacionados alguns desses conceitos:

- a) Um programa institucional e sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do mercado em geral com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHHANER, 1996, apud GOMES & BRAGA,2002, p.21).
- b) É uma atividade de gestão estratégica da informação quem tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem as tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas as estratégias de desenvolvimento da organização (JACOBIAK,1997, apud GOMES & BRAGA,2002, p.22).
- c) Processo de coleta, análise e disseminação de inteligência relevante, especifica, no momento adequado, refere-se as implicações com o ambiente do negócio, os concorrentes e a organização ( MILLER, 1997, apud GOMES & BRAGA,2002, p.22).
- d) Coleta ética e o uso da informação pública e publicada disponível sobre tendências, eventos, fora das fronteiras da organização. Identificar as necessidades de informação da organização; coletar,

sistematicamente, a informação relevante e, em seguida, processá-la analiticamente, transformando-a em elemento para tomada de decisão (COELHO,1997, apud GOMES & BRAGA,2002, p.22).

e) Radar que proporciona a organização, o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente , que poderão instruir suas tomadas de decisão (GIESBRETCHT, 2000, apud GOMES & BRAGA,2002, p.22).

f) Um processo formalizado, ininterruptamente avaliado, pelo qual a gerência avalia a evolução de sua indústria e a capacidade e comportamento de seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva (PRESCOTT & GIBBONS, 1993, apud GOMES & BRAGA,2002, p.23).

g) Um programa de Inteligência Competitiva tenta assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação para sua vantagem (MCGONAGLE & VELLA,1990, apud GOMES & BRAGA,2002, p.23).

A partir desses conceitos pode-se definir, Inteligência Competitiva como sendo uma metodologia que oferece às empresas formas de coletar, analisar e gerenciar informações sobre seu ambiente externo, de maneira contínua e ética, de modo que contribuam para a elaboração de planos e para a tomada de decisões estratégicas.

O processo de IC tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de inteligência governamental, que visavam identificar e avaliar informações ligadas à defesa nacional.

Passos (2003), professor da ESPM e o primeiro profissional de América Latina a ser laureado com o prêmio *Catalyst da Society of Competitive Intelligence Professionals* acredita que Inteligência Competitiva é um componente crucial da economia do conhecimento. Ao analisar os passos de seus concorrentes, essa metodologia permite que empresas antecipem futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas.

De alguma forma, grandes, médias e pequenas empresas sempre se esforçaram para acompanhar as ações de seus concorrentes sem saber que a atividade é denominada Inteligência Competitiva.

### 2.1.1 Inteligência Competitiva é Gestão do Conhecimento

Inteligência competitiva é por muitos autores interpretada, como sendo parte integrante da gestão do conhecimento.

ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva,2001), órgão que fiscaliza as ações dos profissionais de IC, afirma que a Gestão do conhecimento tem como objetivo gerenciar o conhecimento acumulado de funcionários a fim de transformá-los em ativos da empresa. Já a Inteligência Competitiva tem seu foco voltado para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da empresa.

### 2.1.2 *Business Intelligence* (BI) e Inteligência Competitiva

Os conceitos de *business Intelligence*(BI) e Inteligência Competitiva são usados como sinônimos, porém o processo de BI é o conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios tais como: *data warehouse*, *data mining*, ferramentas OLAP entre outras. Inteligência Competitiva, é um processo muito maior que engloba a obtenção e tratamento de informações informais advindas das redes mantidas pelos sistemas de IC, nas quais as informações de BI estão inseridas.

## 2.2 Implementação do Sistema de Inteligência Competitiva

Um sistema de Inteligência Competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que distinguem de seus concorrentes.

Conforme Gomes & Braga(2002,p.113)

A implementação de um sistema Inteligência Competitiva altera a cultura de uma organização é necessário preparar adequadamente a organização para as mudanças culturais e estruturais, em vista que as atividades do sistema de Inteligência Competitiva não sejam mal interpretadas, nem interrompidas.

Ao adotar uma estratégia competitiva, uma companhia deve se relacionar ao seu meio ambiente, embora seja algo amplo, que abrange tanto fatores sociais como econômicos, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é ou são as outras empresas que ela compete. Em um mercado global saturado de dados que percorrem o mundo em segundos, a necessidade de transformar informações relativas aos concorrentes em inteligência prática nunca foi maior.

Antes de iniciar qualquer sistema inteligente de análise da concorrência é necessário identificar quais são os objetivos particulares da empresa. Uma das questões que mais causa frustração nos programas de IC é como determinar seu papel



ou foco pois sem um papel claramente articulado, um programa de IC falhará, por isso é preciso (re)conhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização.

Gomes & Braga (2002) sugerem alguns passos a serem seguidos pela empresa que deseja iniciar uma atividade de análise da concorrência.

1. Definição clara da missão: Estabelecer as informações que o sistema pretende buscar, necessárias a tomada de decisão, com foco no usuário a quem se destina e no tipo de inteligência que se espera desenvolver.

2. Realização de uma auditoria informacional: A auditoria informacional consiste basicamente, em mapear e identificar fontes de informação espalhadas pela empresa (arquivos, manuais, base de dados e especialistas de cada área), de modo que se possa utilizá-las rapidamente como entrada para o sistema ou, quando for necessário, localizar um especialista para auxiliar em alguma análise mais específica.

3. Realização de *marketing* interno: é importante convencer os funcionários da empresa da importância do Sistema de Inteligência Competitiva e da natureza das informações que a empresa precisará, conquistando dessa maneira, seu comprometimento. É imprescindível que na equipe de IC existam pessoas com contatos diretos com outros departamentos da empresa, de modo que o acesso a informação seja mais fácil.

4. Criar incentivos para os funcionários: é necessário demonstrar que a gerência reconhece as contribuições dos funcionários ao sistema de Inteligência Competitiva.

A figura a seguir demonstra como deve ser o ciclo de implementação e ação de um sistema de análise concorrente.

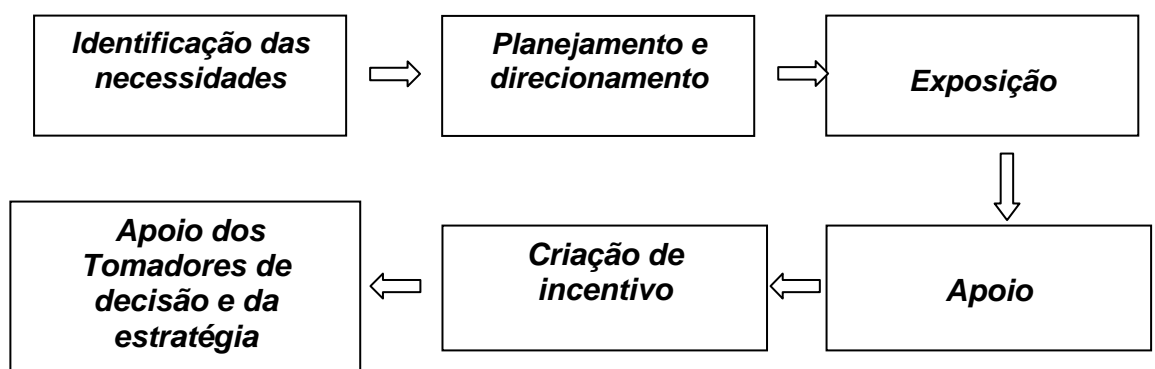


Figura 1: Ciclo da Inteligência Competitiva

Fonte: Adaptado pelo aluno de (PORTER, 2004, p. 26)

A partir de estudos de casos focalizados em empresas que implementaram um sistema de Inteligência Competitiva, Kahhaner (apud PORTER, 2004). Chegou as seguintes conclusões:

- a) Os programas de IC se localizam principalmente nos setores de marketing e planejamento das organizações.
- b) O papel de um programa de IC é orientado pelas necessidades de negócio que frequentemente são decorrentes de ativos de baixo desempenho.
- c) Um papel definido é importante mas uma estrutura administrativa completa deve ser desenvolvida para implementar com sucesso o foco escolhido.

Toda atividade de Inteligência Competitiva deve se localizar fisicamente em alguma parte de destaque da empresa, o mais perto possível do usuário, podendo ser um alto executivo ou um gerente de vendas Elisabeth Gomes & Fabiane Braga(2002, p.41) afirmam que

[...]A localização do sistema deve ser bem visível dentro da organização, pois dessa forma, não haverá, dúvidas quanto a legalidade de suas atividades, e deve ter fortes ligações com outros departamentos[...],para que possa ter completo acesso as informações internas sem problemas.

O sistema de Inteligência Competitiva, em sua maioria, está inserido em departamentos de *Marketing*, porém isso não é uma regra, uma vez que o sistema deve se estabelecer nos setores onde possam ser fornecidas, equipes, tecnologias e todos os recursos necessários para a adequada execução das tarefas.

Em muitas empresas a unidade de inteligência não tem participação em equipes de tomada de decisão. O que é um erro, porque o apoio da alta gerência é fundamental para o lançamento de um programa de Inteligência Competitiva. Para que isso seja possível é necessário tornar os resultados do programa um fator de credibilidade e confiança.

Prescott & Miller(2002, p.52) afirmam que , “O conjunto de resultados de um programa de um programa de IC deve ser disseminado oportunamente, apresentando implicações acionáveis e sendo visto como merecedor de credibilidade e confiança”.

Para se conseguir tal credibilidade e confiança em um sistema inteligente de análise do concorrente é necessário atentar-se para a três pontos, o primeiro é que “[...]Um trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica e em seguida, uma comunicação eficaz ” (PORTER, 2002, p.54). Os resultados de um

sistema devem ser apresentados de inúmeras formas, tais como: impresso em cartazes, em formato eletrônico, em papel e emitidas verbalmente. Assim é possível reconhecer que os usuários têm diferentes preferências quanto ao modo pelo qual desejam receber os resultados das operações de inteligência, tornando o sistema mais eficaz.

O terceiro e último ponto sugerido pelos autores é que falhas éticas comprometerão a credibilidade e a confiança das informações. As questões éticas a respeito da IC têm sido pontos de forte discussão entre os estudiosos de Inteligência Competitiva. Diante dessa preocupação com a origem legal dos dados foi criado pela SCIP um código de ética e conduta dos profissionais da área, o que possibilita dar uma maior confiança as formas de aquisição da informação.

Ao adotar um SIC, é necessário atentar-se ao envolvimento de todos os níveis hierárquicos e deixar claro qual o objetivo e a metodologia do novo sistema a todos os funcionários, uma vez que todos são fontes de informação,

Para conseguir a interação de todos em qualquer sistema de inteligência é necessário criação de incentivos que possibilitem uma maior motivação dos funcionários em contribuir com o processo de IC. Prescott & Miller (2002, p. 41), afirmam que

Mesmo nas empresas motivadas é preciso mostrar que a gerência reconhece as contribuições dos funcionários [...] existem formas de motivar os funcionários a compartilhar suas informações, como cursos, livros, incentivos financeiros [...] o funcionário compartilha sua informações e a empresa reconhece sua ajuda.

A adoção de IC nas empresas pode ajudá-las a vencer, descobrir as táticas e superar concorrentes atuais e potenciais. Observa-se a concorrência como forma de nos analisarmos e verificar até que ponto somos bons

### **2.3 Evolução de um sistema de IC**

A evolução dos programas de IC é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades da empresa, pelo *feedback* e por técnicas de melhoria da qualidade.

Um Sistema de Inteligência Competitiva necessita de constantes adaptações, conseqüentes da evolução do mercado é de acordo com o demandado

pela empresa. A figura 2 apresenta um processo para evolução de um sistema de Inteligência Competitiva(SIC) ao longo do tempo

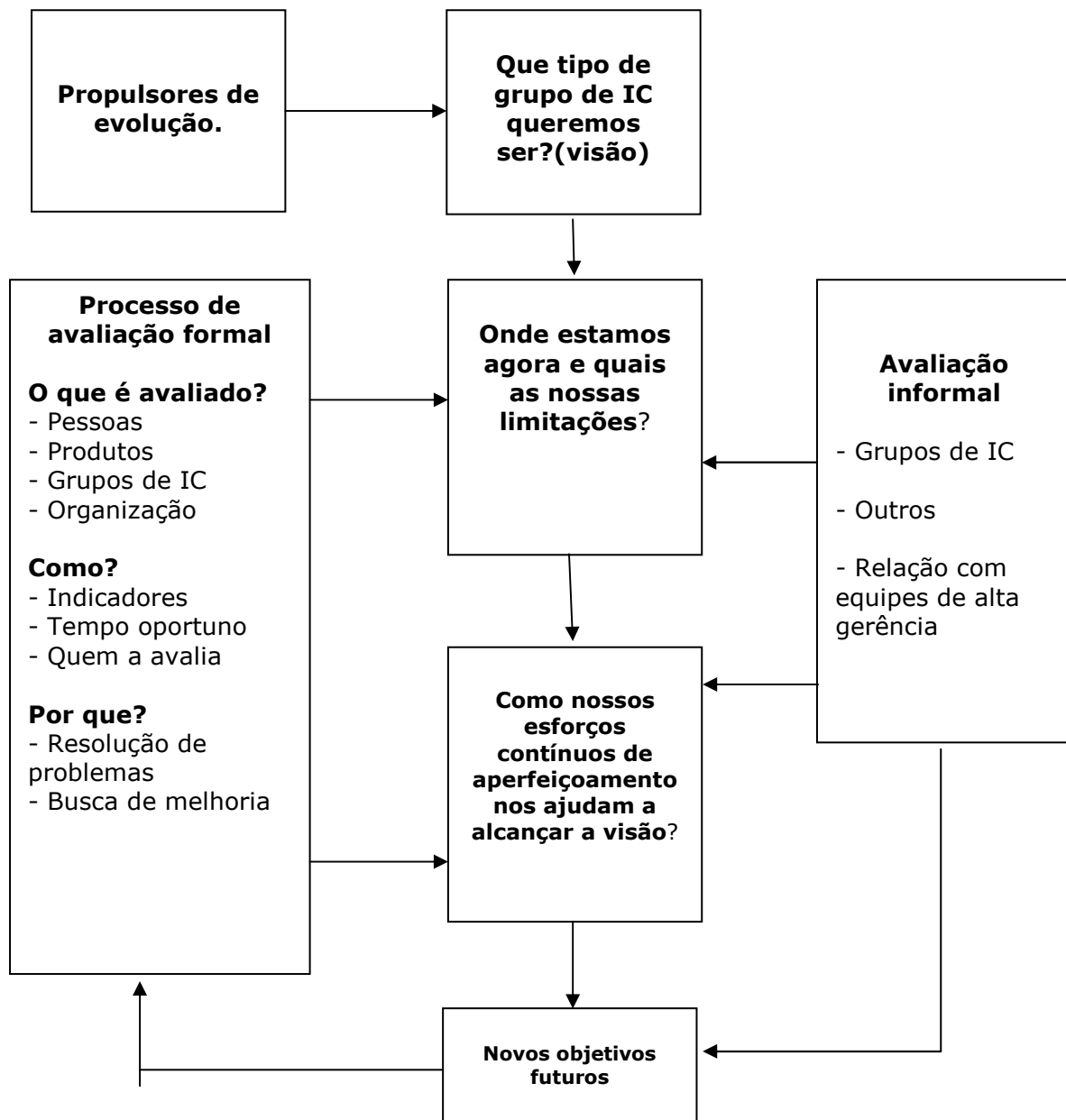


Figura 2 Evolução do SIC.

Fonte: Adaptado pelo Aluno de PRESCOTT & MILLER(2002)

## 2.4 Coleta, Análise e Disseminação dos dados a respeito da concorrência

Uma metodologia de Inteligência Competitiva deve buscar a simplicidade valorizando os resultados. Para Roedel (2000 apud, STAREC, GOMES & CHAVES, 2005, p. 103) a ênfase a ser dada é na busca de informações que agreguem valor ao

processo de tomada de decisão, constituída por redes que reúnem dados, transformam em informação inteligente e os repassam para os tomadores de decisão.

Antes de definir os componentes da coleta de informação é necessário saber quais concorrentes deverão ser focalizados na pesquisa devem ser considerados todos os concorrentes existentes no mercado além dos concorrentes em potencial que podem entrar a qualquer momento.

Para Porter (2002, p.51 e 52), saber quais concorrentes em potencial podem vir a se tornar competitivos, não é uma tarefa fácil.

Todas as empresas que não estão no mercado, mas que podem vir a superar barreiras de entrada de um modo particularmente barato; empresas para quais existe obvia sinergia por estarem no mercado; empresas para quais competir no mercado é uma extensão obvia da estratégia empresarial; clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente.

Prever possíveis fusões ou aquisições, envolvendo concorrentes conhecidos ou empresas de outros mercados são pontos importantes para uma análise das estratégias do concorrente.

A principal “matéria-prima” de um sistema de Inteligência Competitiva são os dados e informações provindas dos concorrentes, adquiridas de forma legal e ética.

As informações devem ser coletadas de modo a identificar os pontos-chaves da estratégia do concorrente, Gomes & Braga (2002) sugerem quatro componentes diagnósticos para uma análise da concorrência: Metas futuras, Estratégia em curso, Hipóteses e Capacidades.

A compreensão desses quatro componentes dará para empresa, um perfil do comportamento do concorrente tanto presente como futuro. A figura a seguir demonstra como esses componentes podem ser melhor identificados

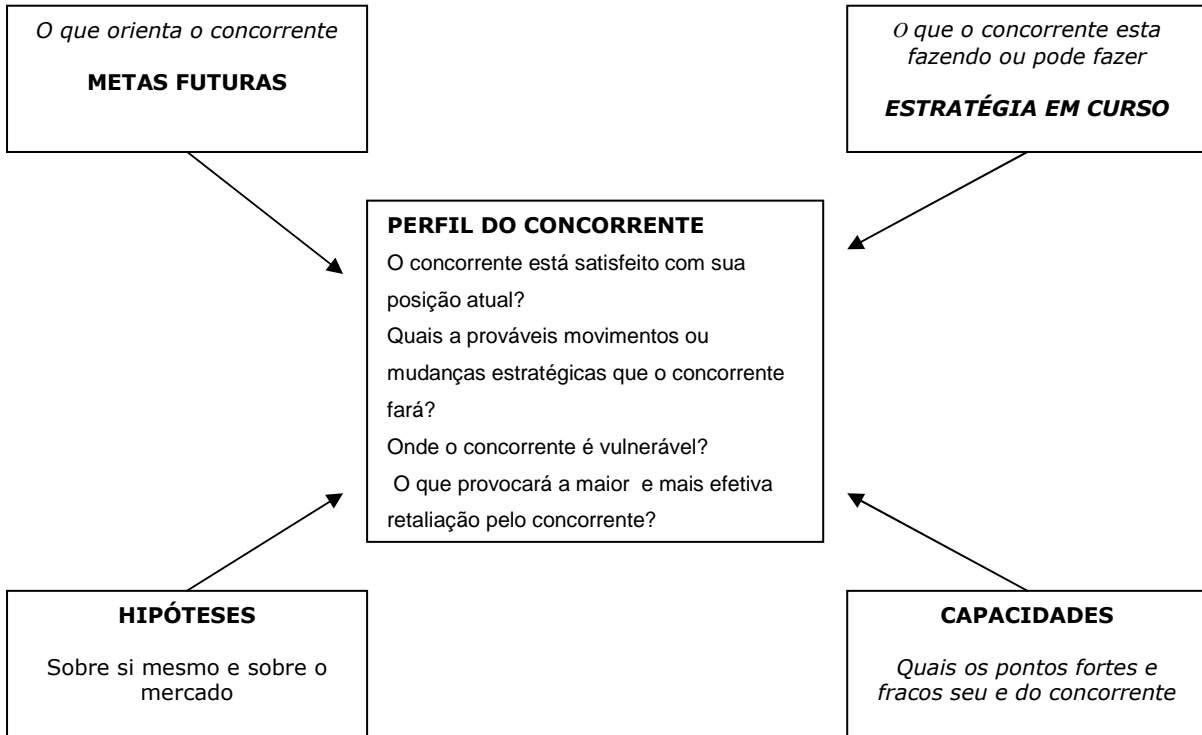


Figura 3: Componentes de análise da concorrência  
Fonte: Adaptado pelo aluno de Porter (2004)

Definidas quais serão as informações necessárias para se obter um prospecto das ações presentes e futuras do concorrente, iniciam-se as etapas de coleta, análise e disseminação dos dados. A figura 4 sugere como deve ser o fluxo da informação.

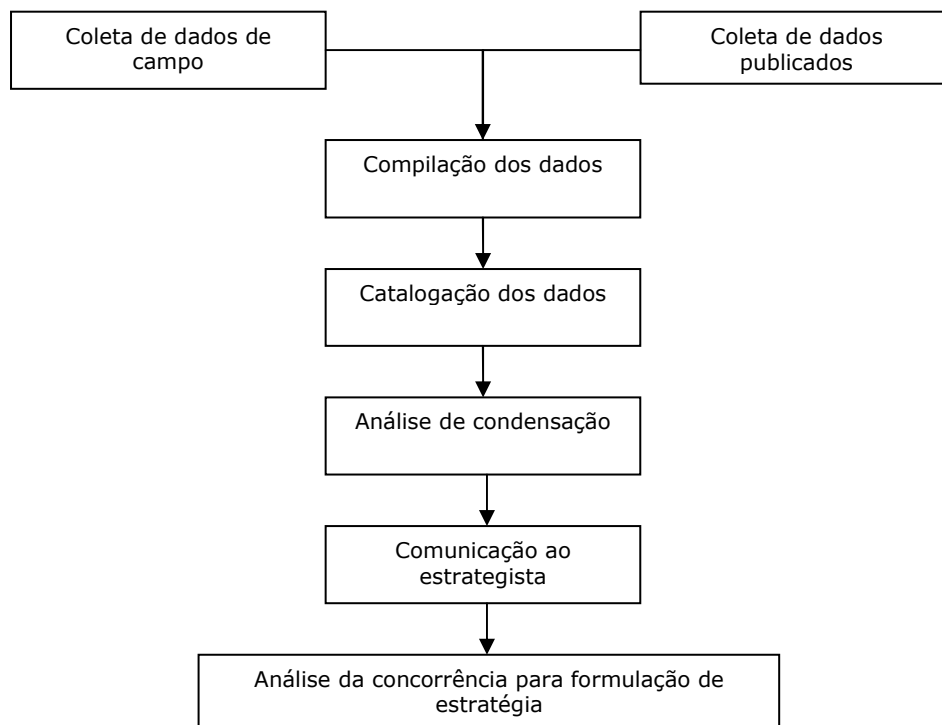


Figura 4: As funções de um sistema inteligente sobre o concorrente  
Fonte: Adaptado pelo aluno de PRESCOTT & MILLER(2002).

Embora muitos autores apresentem versões próprias a respeito da fase de coleta de dados. Roedel (2000, apud GOMES & BRAGA, 2002 P. 71) nessa parte do SIC são identificadas e validadas as fontes de informação e extraídas, processadas e armazenadas as informações formais e informais pertinentes. O analista de informação exerce um papel preponderante nesta etapa.

Os dados que a empresa precisa saber sobre seus concorrentes aparecem em geral aos poucos e não de forma abundante, e devem ser reunidos ao longo de um período de tempo para que resultem em um quadro de situações do concorrente.

A informação a respeito das intenções do concorrente e ocorrência imprevistas no mercado é adquirida através de “exames de registros públicos, monitoramento atento a *internet* e aos meios de comunicação de massa; contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor; participação em feiras de negócio, entre outras fontes confiáveis (STAREC, GOMES & CHAVES, 2005 p. 86)” os funcionários, clientes e fornecedores também são usados como origem de dados.

A forma de como os dados são adquiridos é um tema de constante discussão entre os especialistas em informação, uma vez que essa fase do Sistema de Inteligência Competitiva é crucial para a credibilidade da unidade e para a imagem da empresa.

As informações são coletadas de forma ética e legal, para que um SIC não seja mal interpretado. Essa prática é, muitas vezes, confundida com espionagem. A Abraic (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, 2001) define espionagem como sendo a busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, ou seja, é o uso de práticas ilegais para a obtenção de dados e informações.

Para que os profissionais de Inteligência Competitiva busquem sempre seus dados em fontes públicas, evitando uma conduta errônea foi criado um código de ética e conduta. Para Passos (2003),

O código de ética para a Inteligência Competitiva tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente na etapa de coleta de dados e pedaços de informação, fase em que há dúvidas quanto ao que é certo ou errado.

Após a coleta de dados, com foco nos objetivos propostos pelo sistema é necessário realizar a análise e validação dos dados. Roedel (2000, apud GOMES & BRAGA, 2002) sugere que essa é a fase do SIC são validadas e complementadas as informações, elaborados resumos qualitativos e relatórios que irão orientar a tomada de decisão. Esta etapa requer a participação essencial de especialistas nos temas em foco.

Os dados devem ser consolidados de modo a facilitar a visualização das intenções do concorrente. O quadro 1 abaixo exemplifica como os dados devem ser consolidados.

|                            | Concorrentes existentes | Concorrentes em Potencial | confiabilidade |       |      |
|----------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------|-------|------|
|                            |                         |                           | baixa          | media | alta |
| Fornecedores               |                         |                           |                |       |      |
| Produtos substitutos       |                         |                           |                |       |      |
| Área Com Maior Atuação     |                         |                           |                |       |      |
| Marketing                  |                         |                           |                |       |      |
| Diferencial de produtos    |                         |                           |                |       |      |
| Ameaças                    |                         |                           |                |       |      |
|                            |                         |                           |                |       |      |
| Estratégias do concorrente |                         |                           |                |       |      |

Quadro 1: Planilha de consolidação de dados  
Fonte: adaptado pelo Aluno de Porter (2004)

O objetivo dessa análise é desenvolver um perfil, da origem do sucesso e das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar, assim é possível desenvolver estratégias de reação que neutralizem a ação do concorrente.

A última etapa a que Inteligência Competitiva propõe é a disseminação e utilização da informação. Nessa fase serão criadas fontes onde aos resultados poderão servir de acréscimo as atividades da empresa, Roedel (2000, apud GOMES & BRAGA, 2002) são definidos os mecanismos de apresentação dos produtos e dos processos de IC, cuja responsabilidade e dos analistas de informação, porém, o processo somente se consolida e se transforma em inteligência se seus resultados são utilizados para a tomada de decisão.



#### 2.4.1 Tecnologia da informação e Inteligência Competitiva

A tecnologia da informação apóia todas as etapas de um processo de Inteligência Competitiva, “organiza o fluxo de informação e auxilia nos principais objetivos do sistema de Inteligência Competitiva”.(GOMES & BRAGA, 2002, p. 87).

Um sistema de softwares integrado ao sistema de Inteligência Competitiva pode trazer diversas vantagens, porém é importante destacar que uma equipe de IC não é responsável por desenvolver e manter sistemas computadores, e sim em influenciar e melhorar o processo de tomada de decisão.

#### **2.5 OS Sistemas de Inteligência Competitiva como ferramenta de auxílio a formulação de estratégia**

Ansoff (1993,apud PORTER 2004, p.60) entende estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão que orientam o comportamento de uma organização, sendo que o seu processo de formulação deve estipular as direções gerais nas quais a posição de empresa crescerá e se desenvolverá.

Criar uma estratégia competitiva, ou seja, “ações ofensivas ou defensivas adotadas pelas empresas, visando criar uma posição que enfrente com sucesso as forças competitivas” (STAREC, GOMES & CHAVES, 2005), proporciona a empresa uma vantagem em relação aos seus concorrentes, uma vez que o sucesso depende da previsão de tendências e de se mover mais rapidamente que a concorrência.

Os resultados obtidos por um sistema de Inteligência Competitiva, funcionam como uma ferramenta de auxílio a elaboração de uma estratégia, pois proporcionam ao tomador de decisão uma visão abrangente do que acontece ao seu redor, facilitando a definição dos caminhos que a empresa irá seguir. Uma vez que para Prescott & Miller (2002,) o SIC é capaz de integrar o planejamento estratégico, atividades de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa, no qual diz respeito aos movimentos do mercado.

Existe uma ligação clara entre Inteligência Competitiva e a estratégia da empresa. As informações consolidadas sobre o mercado e a concorrência dão para a

empresa uma visão ampla das ocorrências do mercado em que está inserida. Para Roedel (2000 apud, STAREC, GOMES & CHAVES, 2005, p. 103).

Ao introduzir os conceitos de Inteligência Competitiva para a realização de um monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem mais agilidade e atualidade no levantamento de informação necessária a definição de estratégias. Nesse sentido, a criação de um sistema de Inteligência Competitiva, comprometendo coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, fornecedores clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente [...]. Externo, tendo em vista o estabelecimento de um direcionamento estratégico e a tomada de decisões em tempo real.

A importância da vinculação da Inteligência Competitiva com a formulação, avaliação e modificação de estratégias, é clara pois a informação gerada pelo SIC é capaz de direcionar os movimentos da empresa, para obtenção de vantagens, uma vez que é avaliada a evolução do mercado, as capacidades e comportamentos dos competidores atuais e potenciais.

Para Alfredo Passos (2003) as organizações que utilizam as ferramentas da Inteligência Competitiva têm a possibilidade de:

- a) Monitorar os sinais fracos do ambiente externo;
- b) Receber alertas antecipados sobre mudanças no cenário competitivo;
- c) Antecipar possíveis rupturas das tendências do mercado;
- d) Acompanhar e antecipar os movimentos da concorrência;
- e) Evitar surpresas;
- f) Aproveitar antecipadamente as oportunidades e contrabalancear as ameaças;
- g) Formar uma massa de Inteligência Coletiva utilizável por todos os membros da organização

A utilização da informação disseminada pela Inteligência Competitiva permite as empresas acumular o máximo de entendimento sobre a rapidez das mudanças no ambiente de negócios, levando em conta a tomada de decisão agregada ao futuro da empresa.

## **2.6 Contra inteligência**

O sistema de contra inteligência é adotado em paralelo ao sistema de Inteligência Competitiva. Nele é onde são criadas barreiras de proteção, que filtram a informação que irá ser publicada de modo a evitar que essas possam ser usadas por

sistemas de inteligência dos concorrentes, para Passos(2003) Contra inteligência é a atividade objetiva neutralizar as ações de Inteligência ou de espionagem da concorrência. As ações de Contra-Inteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação. Os segmentos de proteção do conhecimento abrangem a segurança dos talentos humanos, das áreas e instalações, dos documentos e materiais, dos sistemas de informação, de comunicações e de informações. Este programa permite a uma organização tornar-se significativamente menos vulnerável aos concorrentes por meio da proteção da informação competitiva.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia é a descrição formal dos métodos e procedimentos que são adotados nesta pesquisa, ou seja o estudo dos caminhos seguidos.

#### **3.1 Pesquisa Aplicada**

Este trabalho, quanto a sua Natureza, é uma Pesquisa Aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA e MENEZES. 2003 p.20).

#### **3.2 Pesquisa Qualitativa**

Quanto à forma de abordagem, este trabalho tem um caráter de Pesquisa Qualitativa ao tratar de uma “interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados[...]” “[...] O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados[...]” (SILVA e MENEZES. 2003 p.20).

#### **3.3 Pesquisa Exploratória**

Quanto aos seus objetivos, este trabalho assume as características de uma Pesquisa Exploratória pois visa um maior entendimento do problema e a causa do mesmo “Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão” (SILVA e MENEZES. 2003 p.21).

#### **3.4 Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso**

Esse trabalho, quanto aos Procedimentos Técnicos, é uma Pesquisa Bibliográfica e estudo de caso, pois é elaborado “a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet”. (SILVA e MENEZES. 2003 p.21). E “colocou o pesquisador em contato direto com tudo quem foi escrito, dito, ou filmado sobre o assunto” (LAKATOS & MARCONI, 2003 p. 183).

Para identificar como são implementados os sistemas de Inteligência Competitiva foi feito um levantamento teórico em livros, reportagens, artigos , um

estudo de caso e uma entrevista estruturada, em seis de maio de dois mil e oito, com profissional que teve experiência prática com o tema.

Após a entrevista e análise dos dados da bibliografia utilizada foi feita uma comparação entre a teoria e os fatos reais, verificando se a Inteligência Competitiva pode ser usada para que a empresa obtenha vantagens competitivas no mercado.

## 4 ESTUDO DE CASO E ENTREVISTA

O presente estudo de caso e entrevista tratam da empresa americana *Xerox Corporation*, que ao se deparar com um ambiente competitivo com grandes concorrentes potencias passou a adotar um sistema de Inteligência Competitiva, buscando monitorar as ações e obter ganhos em relação aos seu concorrentes existentes e em potencial.

### 4.1 Breve histórico da Xerox

Segundo sítio da Xerox(2008), A *Xerox corporation* é uma empresa de tecnologia em processamento de documentos presente há 40 anos no mercado. Suas atividades de negócio incluem sistemas para produção gráfica de documentos digitais em alto volume, equipamentos de criação, reprodução ou impressão para escritórios de qualquer tamanho, e o maior conjunto de soluções e serviços para tratamento de documentos do mercado. A empresa conta com profissionais e parceiros de negócio em todo o país, incluindo seis filiais, fábricas e revendedores autorizados. Sua matriz, a *Xerox Corporation*, está presente em todo o mundo com 61.100 profissionais e um faturamento de US\$ 15,7 bilhões.

Em 1960, a Xerox apresentou a primeira máquina copiadora para escritórios, a Xerox 914. O aparelho mudou a forma das pessoas fazerem negócios e a empresa foi líder de mercado por mais de uma década

### 4.2 Inteligência Competitiva na *Xerox Corporation* dos EUA.

A Xerox, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, se deparou com desafios competitivos no início da década de 70. Em resposta, a empresa criou uma operação de Inteligência Competitiva que funciona em níveis globais, nacionais e locais, para auxiliar os tomadores de decisões a se anteciparem e neutralizarem os movimentos dos concorrentes.

Por volta da década de 1970, os japoneses introduziram no mercado novas copiadoras. O que a princípio para Xerox não representou uma grande ameaça, uma vez que a empresa americana foi a inventora da tecnologia. Porém, nos anos de 1982 a 1988 a participação da Xerox e de todas as sua filias espalhadas pelo mundo foi

reduzida a metade, o que fez com que a empresa passasse a dar uma maior importância às ações dos concorrentes.

Então foi criado um departamento formal de análise do concorrente, que tratava exclusivamente dos concorrentes, a princípio as empresas entrantes do Japão.

O departamento coletou diversos dados a respeito das empresas japonesas e após a análise, concluiu que as elas vendiam máquinas de mesmo padrão tecnológico com um custo inferior ao de produção da Xerox.

Em 1989, o SIC (sistema de Inteligência Competitiva) da Xerox mostrou que a companhia americana precisava melhorar a satisfação do consumidor e a qualidade dos serviços prestados para poder combater a ameaça das novas empresas orientais. A idéia foi criar “A Garantia De Qualidade total”. Um dos líderes da empresa, Paul Allaire (apud PRESCOTT & MILLER.1999), sugeriu que a empresa deveria adotar um sistema de devolução de dinheiro como garantia, caso o cliente não estivesse satisfeito,

A medida foi criticada pelo departamento de Inteligência Competitiva, uma vez que o objetivo era aumentar a satisfação do cliente com o produto e não recompensá-lo financeiramente. Então, após as análises das necessidades do cliente foi possível compreender que eles não queriam o seu dinheiro de volta e sim que a empresa desse assistência ao seu produto e uma garantia de substituição

Com isso foi formulada uma garantia que diz basicamente que se a qualquer momento dentro de um período de três anos o cliente estiver insatisfeito com seu equipamento, a empresa o substituiria por outro equipamento superior ao anterior sem ônus. Inspirados por essa nova estratégia de garantia, 80 mil clientes procuram os produtos e serviços da empresa, e poucas máquinas foram substituídas.

Na *Xerox Corporation* a análise dos produtos e serviços dos concorrentes possibilitou um melhor entendimento dos clientes e de suas exigências. Muitas vezes concorrentes podem indicar uma tendência de mercado.

#### **4.3 O Sistema de Inteligência Competitiva da *Xerox Corporation***

O SIC na *Xerox* é uma unidade ligada a função de marketing, e tem como objetivo auxiliar a empresa, em suas atividades e fornecer aos líderes um panorama do

mercado, para que os futuros cursos planejados pela empresa possam atingir o máximo de êxito.

O SIC da Xerox possui um laboratório de avaliação competitiva para descobrir tudo o que for possível sobre o produto oferecido pela concorrência. É nesse laboratório que a empresa compra e desmancha os equipamentos do concorrente e emite relatórios para os engenheiros da empresa, que visam entender cada parte, característica, pontos fortes e fracos dos aparelhos.

A Xerox coleta informações e inovações dos concorrentes, não para imitá-las, mas para aprender com elas e liderar o mercado.

Judith M. Vezmar vice-presidente e diretora geral da *Xerox Corporation* nos EUA (apud PRESCOTT & MILLER, 2002), em palestra promovida pela SCIP, destaca a importância de se conhecer os concorrentes, pois sempre estão ocorrendo mudanças no mercado. Empresas que não eram concorrentes passaram a ocupar posição de destaque, enquanto algumas antigas desapareceram do mercado.

A Xerox possui em seu sistema de Inteligência Competitiva uma Linha de Frente Competitiva, que permite a todo o quadro de funcionários da empresa passar ao departamento de IC informações dos concorrentes, como Judith M. Vezmar (apud PRESCOTT & MILLER, 2002, p. 131) exemplifica que:

Certa vez, foi recebida da força de vendas uma informação de que um concorrente planejava, oferecer assistência aos produtos da Xerox. O dado chegou através de um dos representantes de serviço do concorrente, que informou a um dos técnicos da empresa americana que estava sendo treinado para dar assistência aos produtos Xerox. O funcionário passou a informação ao Departamento de Inteligência Competitiva, que verificou com outros três dados adicionais, um dos quais bastante óbvio, um anúncio que o competidor publicou nos classificados procurando pessoal com experiência em produtos fabricados pela Xerox. Isso permitiu a empresa criar uma contra-estratégia, antes que o concorrente pudesse lançar seu novo serviço.

Não somente os funcionários são fontes de informação de mercado. Os clientes da *Xerox corporation* são também fontes valiosas. Eventualmente, são selecionados consumidores efetivos e clientes em potencial. A eles é aplicado um



questionário, onde as perguntas são com foco especial nas ações do concorrente e da empresa.

A unidade de Inteligência Competitiva da empresa citada, também coleta dados em fontes públicas como; jornais, revistas, demonstrativos financeiros, e observação de campo.

Todas as informações provindas dos funcionários e dos clientes são cadastradas em um banco de dados, onde todos têm acesso. Através desse banco é possível verificar, onde há uma maior participação de produtos dos concorrentes, e porque os produtos da concorrência estão mais presentes, qual o nível de conhecimento dos produtos Xerox e ainda quais clientes são vulneráveis a uma nova oferta.

Judith M. Vezmar (apud PRESSCOTT & MILLER, 2003, p.133), afirma que a Inteligência Competitiva na Xerox não se trata de espionagem. Os funcionários que coletam dados e os transformam em informação inteligente devem respeitar padrões éticos muito rígidos.

Munidos dessa informação, os gerentes de *marketing* da Xerox podem elaborar estratégias e os representantes de vendas podem prever as necessidades de seus clientes. A empresa americana também possui uma rede descentralizada, que se reúne mensalmente para discutir a informação recebida de todas as unidades de negócio.

A Xerox utiliza inteligência sobre seus concorrentes para prever melhor as tendências e desenvolver estratégias respostas, a fim de que seu pessoal esteja mais preparado para desenvolver e comercializar produtos e serviços, de forma mais eficaz. O resultado é maior valor agregado para o cliente que distinguem a empresa de seus concorrentes.

#### **4.4 Entrevista**

A presente entrevista realizada em 6 de maio de 2008, tem como objetivo, avaliar como o sistemas de Inteligência Competitiva era entendido pelos funcionários da Xerox no Brasil. Para isso, foram realizadas perguntas para um ex funcionario da

empresa, que foi consultor de vendas da Xerox durante os anos 1982 a 1998 e pôde vivenciar o funcionamento da Inteligência Competitiva estudada.

A entrevista deu uma visão mais prática de como eram tratadas as informações a respeito dos concorrentes dentro da Xerox no Brasil e quais eram os impactos causados na formulação das estratégias de venda da empresa.

Primeiramente foi questionado sobre a data de implementação do sistema de inteligência de análise do concorrente. O entrevistado não soube informar ao certo, uma vez que quando ingressou na empresa em 1982, o processo já era adotado.

A questão dois tratou da localização física da unidade de Inteligência Competitiva da Xerox. o ex-funcionario respondeu que existia uma equipe especializada em colher, consolidar e divulgar informações sobre a concorrência estava ligada ao *Marketing* da empresa.

Em seguida, foi aplicada a questão número três. O entrevistado foi questionado sobre como os sistemas de Inteligência Competitiva o auxiliavam em suas atividades. Ele informou que por vezes muitas informações sobre o concorrente fornecidas pela unidade de IC o ajudavam a argumentar durante uma venda, pois ele conseguia enfatizar as vantagens de seu produto em relação ao do concorrente.

Na quarta, foi feito um questionamento a respeito da contribuição dos funcionários ao SIC. Foi perguntado ao entrevistado se ele alguma vez já contribuiu com informações de concorrentes ao departamento de IC. Eduardo Flávio informou que em uma de suas visitas a clientes em potencial conseguiu informações importantes sobre práticas de uma das maiores concorrentes da Xerox na época a Cânon. Um determinado cliente lhe disse que a Cânon estava designando um funcionário para acompanhar todo o andamento do cliente, tal prática foi adota futuramente na Xerox, com o nome de “anjos da guarda”. Qualquer problema ou alteração que pudesse ocorrer era passado ao “Anjo da Guarda” e ele assim criava um relatório do cliente, disponível a quem viesse a ter necessidade.

Quando questionado ao entrevistado quais eram os incentivos oferecidos ao funcionário que colaborasse com informações sobre o concorrente. De acordo com ele a empresa dava convites para palestras e eventos, além de pequenos brindes como canetas, livros, chaveiros e descontos em empresas parceiras. O entrevistado

ressaltou que o principal motivo pelo qual ele se sentia motivado em colaborar com o sistema, era saber que suas atitudes contribuía para que a empresa pudesse crescer.

A penúltima questão diz respeito a divulgação dos resultados obtidos pelo departamento de Inteligência Competitiva e se existia alguma ferramenta que facilitasse a compreensão das informações. O entrevistado informou que no início eram publicadas notas a respeito dos preços e ações do concorrente em um informativo interno da empresa que era distribuído, outra fonte eram os gestores, uma vez que o *marketing* da empresa realizava reuniões semanais, que tratavam da empresa de modo geral, incluindo as ações dos resultados das análises do concorrente, após esses encontros os gestores transmitiam o que foi tratado a sua equipe.

Na sétima e última questão aplicada ao ex-funcionário, foi questionado se em algum momento em sua permanência dentro da empresa ele pôde notar alguma alteração na estratégia da Xerox, provinda dos resultados da Inteligência Competitiva. Ele conta que a empresa quando descobriu que um de seus principais concorrentes estava fornecendo o material de consumo, com um custo inferior, desenvolveu um plano de empréstimo de material de consumo paralelo ao plano de locação das máquinas, com um diferencial, dependendo do tempo de contrato o material poderia sair a custos muito baixos ao locatário.

## 5 ANÁLISE CRÍTICA

Através das informações coletadas na pesquisa bibliográfica e na entrevista realizada a respeito da Inteligência Competitiva na empresa americana *Xerox Corporation*, foi possível relacionar a teoria descrita no embasamento teórico com a prática, demonstrando assim como, o sistema de inteligência foi implementado e usado como ferramenta de auxílio para elaboração de uma estratégia.

O estudo de caso e entrevista da Xerox permitiu fazer as seguintes análises:

Para Prescott & Miller (2002) um sistema de Inteligência Competitiva é aquele capaz de coletar dados de forma ética e legal, consolidá-los, transformá-los em um quadro de informação, assim, identificando o perfil do concorrente, percebe-se que esse conceito foi aplicado na *Xerox Corporation*, uma vez que a empresa foi capaz de identificar quais eram os diferenciais do concorrente, através de dados coletados em fontes públicas, como funcionários, jornais e clientes, e proporcionar aos tomadores de decisão e funcionários resultados que agregavam, de forma positiva, suas atividades e a formulação da estratégia da empresa.

Passos (2003) sugere que um SIC deve ser implementado primeiramente com a identificação da necessidade do sistema, em seguida com a definição dos objetivos, prosseguindo com a coleta de dados e por fim com a compilação desses dados e utilização dos mesmos para formação de estratégias.

As atividades de Inteligência Competitiva na Xerox foram implementadas a princípio de forma atrasada. A necessidade somente foi percebida, quando a empresa perdeu grande parte de seus clientes para os entrantes japoneses, Gomes & Braga (2002) afirmam que um dos principais objetivos da Inteligência Competitiva é poder antecipar mudanças no ambiente de negócio, evitando que elas se tornem um motivo de perda para a empresa.

Definidas as necessidades, o próximo passo é identificar quais os objetivos do sistema de Inteligência Competitiva. Porter (1999) afirma que os objetivos de uma atividade de inteligência que trate do concorrente, variam de acordo com as necessidades particulares da empresa, com a capacidade de seu pessoal e com os interesses de seus líderes. A princípio o objetivo da análise do concorrente na *Xerox Corporation* era descobrir a razão da grande perda do mercado para as empresas

japonesas, em seguida foi descobrir o que tornaria seus clientes mais satisfeitos. Na entrevista, foi possível verificar esse conceito quando o entrevistado informa a sua vivência com o sistema de Inteligência Competitiva.

As autoras Gomes , Braga (2002) & Teixeira Filho (2000), ressaltam a importância de criação de unidades formais de Inteligência Competitiva dentro das empresa. Como dito na entrevista realizada e exposto no estudo de caso o sistema de Inteligência Competitiva da Xerox, era localizado junto ao departamento de *marketing* da empresa. A Xerox também possui um laboratório onde se é possível descobrir todas as informações a respeito dos equipamentos do concorrente e sua tecnologia.

Roedel (2000 apud, STAREC, GOMES & CHAVES, 2005) diz que o sistema de Inteligência Competitiva, depois de implementado, consiste em três etapas: coleta de dados, análise , validação e, disseminação e utilização.

De acordo com os autores Starec, Gomes & Chaves (2005) funcionários, parceiros, clientes, eventos e mídia especializada eram fontes preciosas de informação.

Na entrevista realizada e estudo de caso descrito, pode ser constatado o uso de informação provinda de funcionários, uma vez que o entrevistado ao ser questionado se alguma vez pode contribuir com informações a respeito do concorrente, informou que passou para empresa estratégias adotadas pela Cãnon, uma de suas principais concorrentes durante o período estudado. No estudo de caso, foi descrito uma situação onde um funcionário da empresa reportou-se a Inteligência Competitiva, dizendo que um concorrente pretendia prestar serviço de assistência aos produtos da Xerox.

Observou-se que os clientes também são grande fonte de informação na Xerox, uma vez que a empresa seleciona certo número de clientes para fazer perguntas a respeito da empresa e de seus concorrentes, identificando assim quais são seus pontos a serem melhorados.

A validação dos dados é feita através de outros dados, ou seja, ao receber uma informação, a unidade de Inteligência Competitiva, imediatamente, busca outras fontes que possam dar maior credibilidade. O que aconteceu quando no estudo de caso é

apresentada uma informação por um funcionário, e ela é validada através de um anúncio nos classificados.

A última etapa é a fase de disseminação. Nela são elaboradas as ferramentas de divulgação das informações consolidadas a respeito de possíveis movimentos da concorrência. Para Prescott & Miller (2002), a informação deve ser compartilhada a todos os níveis hierárquicos. Na Xerox os resultados obtidos com SIC eram distribuídos de através de informativos e reuniões realizadas semanalmente.

Prescott & Miller (2002) sugerem que os dados gerados pelo SIC devem ser consolidados e compartilhados a todos os níveis Hierárquicos da empresa. Essa sugestão fica em evidência no estudo de caso da Xerox, uma vez que foi possível verificar que a empresa possui um banco de dados, onde todos os funcionários têm acesso, capaz de identificar onde há uma maior participação da empresa ou dos concorrentes, qual o nível de conhecimento dos produtos Xerox naquela determinada região e ainda quais clientes são mais dispostos à uma nova oferta.

Para Teixeira Filho (2000) as informações disseminadas pela Inteligência Competitiva são fortes aliadas para formulação de estratégias. O entrevistado demonstrou um caso onde foi possível compreender como essa teoria foi aplicada quando a empresa adotou uma estratégia de locação de material de consumo com descontos relacionados ao tempo de contrato, visando assim, adotar uma estratégia de fidelização do cliente a medida trouxe para empresa oitenta mil novos clientes e o uso do SIC como ferramenta de elaboração de estratégias. Esta Situação também é percebida no estudo de caso quando é dito que os gerentes de *marketing* munidos das informações do concorrente elaboraram estratégias de reação ou ação contra o concorrente.

A unidade de Inteligência Competitiva da empresa estudada, foi implementada com atraso. Após ser adotada seguiu de forma correta todas as etapas de coleta, análise e disseminação das informações propostas pelos autores em referência. Com isso ela atingiu com sucesso os objetivos propostos por Passos (2003) que são monitorar sinais fracos, receber alertas antecipados, antecipar possíveis rupturas e tendências de mercado, acompanhar movimentos da concorrente, aproveitar oportunidades , contrabalancear ameaças e formar um sistema de Inteligência

Competitiva composto por todo os membros da organização, com intuito de ser uma ferramenta para formulação de estratégias.

## 6 CONCLUSÃO

A bibliografia estudada e o estudo de caso, em paralelo com a entrevista realizada, levaram a concluir que ações de análise do concorrente sempre foram práticas, porém a Inteligência Competitiva é uma disciplina que formaliza o uso de informações de mercado para obter vantagens competitivas.

Com o mercado globalizado e consumidores mais exigentes, o tema proposto – IC vem se tornando cada vez mais presente em empresas que buscam inovação e qualidade nos serviços prestados

Percebe-se que a resposta do problema proposto neste trabalho e que a Inteligência Competitiva e os sistemas de IC contribuem para que a empresas obtenham vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, uma vez que é capaz de prever possíveis mudanças no mercado , ações dos concorrentes e necessidades dos clientes, fazendo com que empresa venha a reagir antes que obtenham perdas.

Os objetivos deste trabalho de monografia foram atingidos com sucesso, pois foi possível demonstrar como devem ser implementado um sistema de Inteligência Competitiva e como as informações podem auxiliar a empresa na elaboração de estratégias focalizadas em conseguir vantagens competitivas.

Com o estudo de caso e entrevista foi possível confirmar que a teoria apresentada no embasamento teórico pode ser usada para obtenção de vantagens, pois na análise crítica foi constatado que a teoria se aplica a prática na empresa Xerox, fazendo com que a empresa realmente obtenha dados transformados em informação capaz de ser usada como ferramenta de auxílio a formulação da estratégia da empresa.

Os resultados obtidos com esse trabalho monográfico, são importantes porque através deles é possível verificar que a implementação de um sistema formal de análise do concorrente, faz com que as empresas possam identificar quais são seus pontos fortes e fracos, deduzindo quais são as estratégias adotadas pelos concorrentes. Desse modo, podem criar ações que amenizem ou neutralizem os impactos causados pela concorrência.



Durante a execução, foi possível conhecer o funcionamento de grandes empresas, e quais são as medidas adotadas por elas para obterem o sucesso. A pesquisa proporcionou também a aquisição de conhecimento de uma nova ciência, que está em ascensão na atualidade.

## REFERÊNCIAS

- ABRAIC. Associação Brasileira dos Analistas Inteligência Competitiva,2002.  
<<http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp#topo#topo>>
- GOMES, Elisabeth Braz Pereira; BRAGA, Fabiana. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** Rio de Janeiro. Campus 2002.
- STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. **Gestão estratégica da informação e Inteligência Competitiva.** São Paulo , Saraiva: 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. Atlas. São Paulo, 2003.
- PASSOS. Alfredo. **Inteligência Competitiva é crucial para empresas,**2003,  
<<http://epocanegócios.globo.com/Revista/Epocanegócios/0,,EDG80520-8373-10,00.html>>
- PORTER, Michael E. Competição: **estratégias competitivas essenciais,** 9<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, campus, 1999.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: **técnicas para análise de indústrias e da concorrência** .3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Elsevier , 2004.
- PRESCOTT, John E; MILLER , Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática,** Rio de Janeiro: Campus 2002.
- SILVA .Edna Lúcia da. MENEZES. Eстера Muszkat, **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação,** 2001, Universidade Federal de Florianópolis  
<<http://www.marco.eng.br/metodologia/>> .
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a Inteligência Competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro : SENAC, 2000.
- XEROX COMÉRCIO E INDÚSTRIA., **A Xerox no Brasil , 2008,**  
<[http://www.xerox.com/go/xrx/template/009.jsp?view=About%20Xerox&Xcntry=BRA&XIang=pt\\_BR](http://www.xerox.com/go/xrx/template/009.jsp?view=About%20Xerox&Xcntry=BRA&XIang=pt_BR)>

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. É de seu conhecimento quando foi implementada a unidade de Inteligência Competitiva na Xerox do Brasil ou de Brasília
2. Na matriz americana da *Xerox Corporation* a unidade de Inteligência Competitiva agia paralelamente as ações de *marketing*. No Brasil onde era localizado o sistema de inteligência de análise do concorrente, responsável por colher, consolidar e divulgar as infamações?
3. Como as informações fornecidas pelo sistema de Inteligência Competitiva o auxiliavam na execução de suas tarefas diárias?
4. O Sr. alguma vez já contribui com informações relevantes sobre os concorrentes, a unidade de Inteligência Competitiva da Xerox?
5. Segundo Bibliografia estudada uma das maneiras de conseguir uma maior participação de todos no processo de coleta de dados, é oferecer benefícios. A Xerox oferece/oferecia algum benefício, para o funcionário que contribuir com informações da concorrência?
6. Nos Estados Unidos a Xerox disponibilizava a todos os funcionários, um banco de dados com as conclusões obtidas pelo Sistema de Inteligência Competitiva, No Brasil qual era a forma de divulgação utilizada pelo departamento de Inteligência Competitiva?
7. Um dos principais objetivos do programa de Inteligência Competitiva é auxiliar a formulação de estratégias, alguma vez o senhor pode visualizar algum impacto que a Inteligência Competitiva causou na formulação da estratégia da Xerox?