



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

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MECANISMO DE CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL: CASO BANCO DO BRASIL.

KELLY SOUZA
RA nº: 2068208/3

PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília
2008

KELLY SOUZA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MECANISMO DE CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL: CASO BANCO DO BRASIL.

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

Professor Orientador: Alano Nogueira
Matias

Brasília/DF, dezembro de 2008.

KELLY SOUZA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MECANISMO DE CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL: CASO BANCO DO BRASIL.

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

Brasília/DF, 1º de dezembro 2008.

Banca Examinadora

Professor Alano Nogueira Matias
Orientador

Professor (a): Marcos André Sarmento Melo
Examinador (a)

Professor (a): Nolberto Betim Furquim
Examinador (a)

Dedico este trabalho aos meus pais,
ao meu esposo e amigos, pessoas
que me incentivaram e fizeram com
que eu acreditasse nos meus
sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir viver esse sonho,

Aos meus pais José e Marli, sem os quais não seria o que sou, pelo exemplo, amor e dedicação incondicionais,

Ao meu esposo Sandro, pelo carinho nos momentos difíceis e pela inteligência com que expõe suas idéias sempre construtivas,

Ao meu professor orientador Alano Nogueira, que muito colaborou com seu bom senso e sugestões para o aprimoramento desta pesquisa,

Ao meu tio Antônio, por acreditar em mim e me incentivar,

E a todos os amigos que me acompanharam nesse percurso e contribuíram para a realização deste.

“A invencibilidade está na defesa; a possibilidade de vitória, no ataque. Quem se defende mostra que sua força é insuficiente; quem ataca, mostra que é abundante”.

Sun Tzu

RESUMO

Este estudo busca apresentar e explicar a inteligência competitiva como mecanismo de crescimento empresarial, a partir de um estudo de caso sobre a organização Banco do Brasil. O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma a inteligência competitiva pode influenciar no crescimento empresarial estratégico das empresas frente ao mercado. Os objetivos específicos foram: realizar uma pesquisa bibliográfica sobre inteligência competitiva, descrever os seus conceitos, mostrar situações em que a inteligência competitiva foi um diferencial no Banco do Brasil, e por fim demonstrar qual a importância da IC na decisão do BB de ingressar em novos mercados e de criar novos produtos. Nesse contexto, o problema é de que forma a inteligência competitiva pode influenciar no crescimento empresarial estratégico do Banco frente ao mercado. Para isso, o tema foi explorado por meio de referencial teórico que engloba os conceitos de inteligência competitiva, seu histórico, componentes que a complementam, o processo do sistema de inteligência competitiva, entre outros.

A pesquisa foi exploratória, sendo que no início foram utilizadas teorias para entender a inteligência competitiva e, ao final, essa base teórica serviu de suporte para o estudo de caso. No estudo de caso, duas entrevistas foram realizadas para verificar a aplicação da inteligência competitiva no Banco do Brasil para só assim analisar o tema na instituição. Com relação à estrutura física do trabalho, ele se divide em seis capítulos: 1.Introdução, 2.Metodologia, 3.Referencial teórico, 4.Estudo de caso, 5.Análise e discussão de dados e 6.Conclusão. Na análise e discussão de dados é feita uma abordagem comparativa entre a teoria e a prática, ou seja, um paralelo entre o que pensam os autores e de que forma a inteligência competitiva é de fato realizada no Banco. Conclui-se, com base na pesquisa realizada, que a inteligência competitiva tem um importante papel nas decisões do Banco do Brasil, sendo um fator de alta relevância para a criação e manutenção de diferenciais mercadológicos para todas as empresas.

Palavras Chaves: Competitividade, Inteligência, Crescimento.

LISTA DE SIGLAS

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

BB – Banco do Brasil

BI – *Business Intelligence*

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

CTBC – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

DIMAC – Diretoria de Comunicação e *Marketing*

DIREO – Diretoria de Estratégia e Organização

DIRIS – Diretoria de Gestão de Riscos

EIS - *Executive Information System*

EMBRAER – Empresa Brasileira de Aeronáutica

EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.

EUA – Estados Unidos da América

IC – Inteligência Competitiva

MPIC - Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva

OLAP – *On-line Analytical Processing*

SCIP - *Society of Competitive Intelligence Professionals*

SEBRAE – Serviço de Apoio aos Micro e Pequenos Empresários

SIC – Sistema de Inteligência Competitiva

SIN – Sistema de Inteligência de Negócios

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 METODOLOGIA	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 Histórico da Inteligência Competitiva	13
3.2 Conceitos de Inteligência Competitiva	14
3.3 Inteligência Competitiva <i>versus</i> Espionagem.....	17
3.4 Importância da Ética para o Profissional de IC.....	18
3.5 A Contra Inteligência	19
3.6 Conceitos de <i>Business Intelligence</i>	20
3.7 Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva.....	22
3.8 Sistema de Inteligência Competitiva	23
4 ESTUDO DE CASO: BANCO DO BRASIL	25
4.1 Histórico do Banco do Brasil	25
4.2 Sobre a Diretoria de Organização e Estratégia.....	26
4.3 Aplicação da Inteligência Competitiva.....	27
4.4 Posição da IC no Crescimento do Banco do Brasil.....	28
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	30
6 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE A	37
APÊNDICE B	41
ANEXO A	43

1 INTRODUÇÃO

A crescente globalização e o desenvolvimento tecnológico fizeram surgir uma preocupação nas organizações com relação à competitividade e à busca de inovações para conquistar e manter clientes e consumidores satisfeitos. Muitas técnicas e teorias foram desenvolvidas para manter as organizações competitivas e garantir-lhes maior longevidade.

Uma forma de buscar destaque é criar e manter um diferencial competitivo que sirva para o incremento dos negócios e para a consolidação da estratégia comercial da empresa. Este estudo abordou o tema inteligência competitiva como mecanismo de crescimento organizacional. O problema em questão é de que forma a inteligência competitiva pode influenciar no crescimento empresarial estratégico frente ao mercado, tomando por base a experiência do Banco do Brasil.

O tema é importante, pois com o acirramento da disputa por participação de mercado as empresas que não se utilizarem de uma avaliação bastante acurada das informações disponíveis estarão ameaçadas. A inteligência competitiva é um método utilizado para coletar dados sobre o comportamento do mercado e da atuação dos concorrentes, embasando as decisões das empresas, como a de focar suas atenções à competitividade ou de uma outra forma, buscar meios alternativos para o seu crescimento.

A inteligência competitiva possibilita, também, que os concorrentes mercadológicos interajam e mantenham a economia em movimento, de uma forma geral toda a sociedade lucra, seja financeiramente ou na prestação de serviços/produtos de melhor qualidade.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma a inteligência competitiva pode influenciar no crescimento empresarial estratégico frente ao mercado. Como objetivos específicos apresenta-se: realizar uma pesquisa bibliográfica sobre Inteligência Competitiva - IC, descrever os conceitos de inteligência competitiva, mostrar situações em que a inteligência competitiva foi um diferencial no Banco do Brasil, demonstrar qual a importância da inteligência competitiva na decisão do Banco de ingressar em novos mercados e de criar novos produtos.

Para entender essa relação, o presente estudo foi dividido em seis etapas, sendo a primeira etapa a introdução, a segunda etapa fora a metodologia, a terceira

foi o referencial teórico com base em estudos que englobam definições de autores sobre a inteligência competitiva e suas atribuições, na quarta etapa ocorreu o estudo de caso da organização Banco do Brasil para compreender a teoria estudada e suas práticas, e na quinta e sexta etapa, foram realizadas a análise e discussão de dados e a conclusão do tema, respectivamente.

2 METODOLOGIA

Para a efetivação da pesquisa, a metodologia aplicada foi de referencial bibliográfico sobre o tema e ainda um estudo de caso referente ao Banco do Brasil, que serviu de base para o entendimento sobre como a IC pode ser utilizada nas organizações. A metodologia é importante para que o pesquisador visualize de que forma a pesquisa será conduzida, ajudando na construção de uma pesquisa mais interessante.

Segundo Ruiz (1996, p.138) “reserva-se a palavra método para significar o traçado das etapas fundamentais da pesquisa”, ou seja, de que forma será conduzida a pesquisa. Lakatos (1991, p. 40) define metodologia como sendo “a finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade”.

O estudo de caso, segundo Gil (2002, p.54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para este trabalho científico foram realizadas leituras sobre a inteligência competitiva, suas aplicações, sua influência, assim como casos de empresas que adotaram a IC e obtiveram sucesso.

Conforme conceitua Lakatos e Marconi (2001, p. 183):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais.

A pesquisa foi classificada como exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”, ou seja, aperfeiçoar a capacidade de interação com o tema estudado.

Ainda segundo Selltiz et al., (1967, p. 63 apud Gil 2002, p.41)

Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

A pesquisa é qualitativa porque avalia a influência da inteligência competitiva para incremento dos resultados da empresa.

Nesta pesquisa o método de abordagem utilizado foi o dedutivo, porque o estudo supõe que as premissas são verdadeiras. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 92), “o dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas; o indutivo tem o desígnio de ampliar o alcance dos conhecimentos”.

Algumas técnicas de pesquisa foram importantes para determinar como o estudo foi desenvolvido, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 183), “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. As fontes bibliográficas fornecem ao pesquisador subsídios para desenvolver uma pesquisa completa. Neste estudo optou-se por publicações que englobam livros, teses e publicações avulsas. Em um segundo momento como coleta de dados, foram realizadas entrevistas para determinar o grau de relação entre o tema proposto da pesquisa e a empresa estudada como exemplo. A entrevista foi estruturada, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 197), “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário”. As entrevistas foram realizadas no dia 23 de outubro de 2008 na parte da manhã, tendo como entrevistados os gerentes de divisão da Diretoria de Estratégia e Organização – DIREO e da Diretoria de Gestão de Riscos – DIRIS, no Edifício Sede III, do Banco do Brasil em Brasília (DF). A entrevista escolhida foi a focalizada e as perguntas foram abertas, ainda segundo Lakatos e Marconi (2001, p.197) “Há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados o histórico, conceitos de inteligência competitiva, a importância da ética para os profissionais de IC, espionagem *versus* a IC, a gestão do conhecimento, tópico sobre a contra-inteligência, o *business intelligence* e por fim o sistema de inteligência competitiva. A finalidade é observar a importância da inteligência competitiva e como deve ser aplicada dentro das organizações.

3.1 Histórico da Inteligência Competitiva

O início da Inteligência Competitiva começou com o término da guerra fria, quando os espiões que antes coletavam informações ilegalmente, visualizaram uma oportunidade de utilizar suas habilidades legalmente, buscando informações para proporcionar as organizações vantagens competitivas. Como tudo começou na época da guerra logo se relacionou inteligência à espionagem, já que os espiões elaboravam códigos para transmissão de mensagens para que os inimigos não descobrissem suas táticas de ataque, essas táticas tornaram-se importantes no combate (GOMES; BRAGA, 2004).

Nos Estados Unidos da América - EUA, como a competição já era um assunto bastante estudado, em 1986 os profissionais de *marketing*, professores e agentes governamentais fundaram a *Society of Competitive Intelligence Professionals* - SCIP. Parecia ser só mais uma associação, mas as mudanças de mercado mostraram que era necessário um conjunto de técnicas, modelos e análises para a inteligência competitiva (PASSOS, 2007).

No Brasil, a inteligência competitiva começou a partir de 1997. No entanto, algumas experiências já eram realizadas em áreas de pesquisa e desenvolvimento e estratégias de *marketing*. As pioneiras foram a Petrobrás, a Coca-Cola do Brasil e a White Martins. Nessa época ocorria a estruturação da IC, com o curso de especialização no Rio de Janeiro e após uns anos em Brasília, com esse cenário, a inteligência competitiva adquiriu dimensões de grande relevância e a necessidade de implantação nas organizações cresceu proporcionalmente (CENDOTEC, 2007).

Embora o interesse pelo assunto no Brasil tenha crescido nos últimos dez anos, ainda há espaço para o aprimoramento da IC, isso se percebe pelo aumento

da procura por cursos especializados na área. Algumas universidades incluíram no currículo de seus cursos de pós-graduação uma disciplina específica de Inteligência Competitiva, um exemplo em Brasília, é a Universidade Católica de Brasília (GOMES; BRAGA, 2004).

No setor privado pode-se citar empresas como a Shell do Brasil, a unidade brasileira da *Renault* que possuem áreas específicas de IC, a primeira teve seu foco no monitoramento da concorrência e a segunda focou suas ações em analisar os mercados em que ela está inserida, coletando informações e análises vigilantes. No setor bancário, em especial o Banco do Brasil, utiliza a IC para análise de cenários embasando a tomada de decisão. Pode-se citar ainda, a EMBRAER que possui sistemas de monitoramento, principalmente tecnológicos e o SEBRAE que está criando núcleos de inteligência competitiva de incentivo para pequenas e médias empresas (GOMES; BRAGA, 2004).

Conforme informações da DIREO, em 2002 notando as mudanças de mercado e a globalização crescente o conselho do banco optou pela aprovação dessa área específica que é totalmente dedicada a IC. No entanto, conforme os trabalhos foram sendo realizados, a área de IC foi tornando-se mais perceptiva a partir de 2003. No entanto, há indícios de que a primeira pesquisa sobre o tema no banco foi em 1997 pela Sra. Elaine Marcial, que mais tarde fundaria com o Sr. Romeu Marcial e outros a ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.

Diante desse histórico, a conclusão é de que a informação e o acirramento da competitividade empresarial farão com que nos próximos anos, a tendência de inteligência competitiva esteja difundida totalmente nas organizações e que estas investirão pesadamente em criar áreas específicas para tratar do assunto.

3.2 Conceitos de Inteligência Competitiva

A Inteligência competitiva possui relevância para os novos rumos do mercado, com as inovações tecnológicas e o mundo globalizado torna-se indispensável à busca por novas idéias e instrumentos de crescimento organizacionais.

Segundo Vaitsman (2001, p. 63), “A Inteligência Competitiva está intimamente relacionada com a busca e a coleta de informações visando orientar políticas governamentais e/ou o planejamento estratégico das empresas privadas”.

Na visão de Gomes e Braga (2004), a inteligência competitiva faz parte de um processo ético que serve para identificar, coletar, e analisar as informações para disseminá-las, viabilizando seu processo decisório. Para as autoras, a inteligência competitiva há muito tempo é realizada no Brasil e está intimamente ligada a intuição. Para elas, o exemplo disso é o dono de um mercado que sobrevive há anos naquele mesmo local, para conseguir sobreviver foi preciso que ele se adaptasse pelo o menos o suficiente para continuar o seu negócio. Essa sobrevivência entre outros fatores está associada a uma análise de cenário.

A inteligência competitiva é um processo que direciona a melhor tomada de decisão, visa descobrir as forças que regem um mercado, assim como proteger o conhecimento interno e reduzir os riscos antecipadamente (ABRAIC, 2008).

Fuld (2007) afirma que inteligência é utilizar a informação de forma consistente e eficiente, colocando em prática decisões que podem ser antecipadas a um acontecimento da concorrência. Ou seja, é observar o concorrente e usar o conhecimento obtido para previsões de oportunidades de mercados. O autor deixa claro que inteligência é uma arte de aplicar conhecimento, e que incertezas sempre existirão mesmo com estratégias e práticas de IC, contudo, decisões sempre deverão ser tomadas.

Embora a prática da IC seja um diferencial competitivo muito forte e vantajoso, isso não garante certeza de uma prática bem sucedida. Há outras técnicas que devem ser aplicadas, como análise *swot*, por exemplo, juntamente com a IC. Como a globalização e as mudanças são alteradas a todo instante é essencial que estas análises também sejam constantes.

Desde que nasceu a IC já foi muito disseminada, e quanto maiores as mudanças tecnológicas, maior será a utilização da inteligência. Ela identifica o ambiente competitivo e ainda apresenta a previsão dos passos do concorrente. Os profissionais de IC utilizam diversas técnicas para aplicação de IC, como por exemplo, conversas com fornecedores, com autoridades, com formadores de opinião, com analistas de mercado e além disso passam horas buscando informações que parecem não fazer sentido, mas que guardam fortes indicadores de competitividade (VAITSMAN, 2001).

A IC é importante para os planos estratégicos, de vendas, de finanças, e de desenvolvimento dos negócios, sem esses planos a empresa não consegue fazer diagnósticos futuros. Para atingir a sustentabilidade, cada vez mais as empresas

passam por análises de mercado e principalmente pela análise de clientes, ou seja, é importante realizar análises para garantir a decisão mais correta e viável, já que uma decisão frágil pode levar a perda de recursos financeiros e mercadológicos. (PASSOS, 2007).

O presidente e CEO - *Chief Executive Officer* da *Lexis-Nexis Group*, *Hans Gieskes*, afirma que a inteligência competitiva faz parte do cotidiano estratégico da empresa, tendo em vista que o ramo é voltado para novos produtos e segmentos de mercado diariamente diferentes. Na *Lexis-Nexis* eles realizam dois tipos de inteligência competitiva, a tática que é o apoio aos gerentes e as organizações de *marketing* e vendas e a estratégica que é o apoio à gerência para tomada de decisão. Gieskes diz ainda que Inteligência Competitiva é qualquer informação ou conhecimento relativo ao mercado que mantenha a empresa competitiva. É fundamental conhecer o mercado e conseqüentemente os concorrentes, apenas dessa forma é possível traçar estratégias de defesa e/ou ataque. (PRESCOTT; MILLER, 2002).

No Banco do Brasil, a inteligência competitiva é vista de forma inovadora e altamente valorizada. A instituição possui uma área especializada em IC e não só reconhece a sua aplicação como a julga necessária para as empresas modernas. Segundo a diretoria de estratégia e organização do Banco, eles consideram importante disseminar essa cultura organizacional de IC por diversas áreas do banco.

Para sobreviver, as empresas precisam de meios que sirvam para atrair vantagem competitiva e a inteligência competitiva é um desses meios. É por meio dessa postura de conquista de mercado que o Banco do Brasil está inserido

Após a busca de informações pode-se orientar a conquista por novos mercados, novas estratégias, corrigir posicionamentos que talvez não estejam de acordo com o desejo do consumidor. A recompensa da IC é mostrar fraquezas internas da empresa, quando se encontra a força dos concorrentes, e certamente as empresas que não analisam estes cenários fracassarão (PRESCOTT; MILLER, 2002).

A inteligência competitiva é constituída de vários passos, como utilização de equipamentos que servem para coletar dados, realização de pesquisas, seleção e avaliação das informações obtidas e por fim a sua distribuição. Essas informações

determinarão uma melhor tomada de decisão e o processo se tornará útil para conquistar vantagens competitivas por intermédio da inteligência (VAITSMAN, 2001).

Como o ritmo é bastante acelerado de mudanças e estratégias para crescimento e vantagens sobre o concorrente, muitas vezes é possível que o maior concorrente nem tenha constituído legalmente a sua empresa, trata-se de jogo da concorrência e isso nada tem de assustador. As organizações acompanham não só os concorrentes que já existem, como aqueles que provavelmente existirão, os analistas de IC efetuam esse trabalho de pesquisa, seja visitando clientes, fornecedores e os próprios concorrentes, isso pode não só aumentar receitas como também prevenir perdas de mercado (VAITSMAN, 2001).

Uma vez que a sobrevivência das empresas está continuamente ligada à competitividade, as informações tornaram-se ferramentas fundamentais nesse processo, e é neste contexto que a inteligência competitiva está inserida.

3.3 Inteligência Competitiva versus Espionagem

Existem dúvidas no que se refere à distinção entre espionagem e inteligência competitiva, conforme o histórico da IC acredita-se que esta prática originou-se da espionagem industrial e que, com o passar dos anos, foi reestruturada e hoje a maior parte das informações são oriundas de fontes legais.

A espionagem industrial é uma atividade ilegal que capta dos concorrentes informações e conhecimentos secretos. Porém, em pleno século XXI não é possível no meio empresarial arriscar-se dessa forma para obter algumas informações, diante dessa situação estabeleceu-se à busca legal e estruturada de informações, que na sua grande maioria, são fontes públicas de informações. Estudos afirmam que 95% das informações coletadas são públicas e acessíveis a todos, 4% são obtidas legalmente e apenas 1% são meios não autorizados de coleta de dados (VAITSMAN, 2001).

A Inteligência Competitiva por sua vez é a coleta de informações por meio legais e éticos. Observa-se que muitas empresas já possuem essas informações, o que falta muitas vezes é a sua estruturação, por isso notou-se a necessidade da criação de sistemas de inteligência competitiva (ABRAIC, 2008).

A espionagem é algo ilícito, sem permissão, que muitas vezes é utilizada de forma errada e que em alguns momentos pode ultrapassar limites. A inteligência

competitiva é aceitável pelas empresas, aplicado com informações transparentes e disponíveis a quem desejar, até porque muitas organizações já possuem suas próprias informações, o que ocorre é a falta de planejamento em como utilizá-las. Dessa última forma, é mais fácil implantar a IC, porque há informações importantes que não são utilizadas e que podem gerar inúmeros benefícios frente à concorrência.

3.4 A importância da Ética para o profissional de IC

Como a inteligência competitiva é um assunto recente no país e imaturo com relação aos meios de coleta de informações certas ou erradas, notou-se a necessidade de estabelecer condutas éticas que servem para orientar o trabalho do profissional de IC.

O limite entre a espionagem e a busca de informações é tênue, e nesse sentido é que a ética é considerada fundamental para o seguimento da prática de IC. Em alguns casos, os métodos para a obtenção das informações levam a deslizes éticos que na maioria das vezes são resultantes da ignorância e não da intencionalidade. Para que o código de ética seja devidamente seguido, é preciso muita disciplina, e o que completa esse código é a conduta ética do profissional de IC. Essa conduta vai ajudar o profissional a distinguir espionagem e a prática de IC (ABRAIC, 2008).

Para Gomes e Braga (2004), é imprescindível que as informações sejam claras e os limites éticos respeitados, pois podem ser facilmente confundidas com espionagem “formalizada”. Dependendo da forma como as informações são obtidas elas se tornam uma ameaça para a credibilidade da empresa portadora dessa informação, em casos em que pode ser comprovada a origem duvidosa das informações, a imagem da empresa pode ficar seriamente comprometida.

No código de ética e conduta estabelecido pela ABRAIC, o profissional de IC, deve respeitar a profissão e zelar por esta de forma honesta e correta. É importante também para o analista de IC, tornar a profissão reconhecida e emitir opiniões sobre fatos apenas após estar seguro e confiante das informações que irá prestar. Com foco na ética o código estabelece ainda que manter sigilo é essencial para o bom desempenho da função. Ou seja, ter disciplina e perspicácia são características essenciais para um bom profissional de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2008).

Dessa forma, o código de ética serve para estabelecer condutas que os profissionais de IC deverão obter pra exercer a inteligência competitiva de forma legal. Até mesmo porque faz parte da cultura de muitas empresas divulgarem as informações, ou seja, torná-las o mais transparente possível.

Contudo, ter ou não ter ética depende do posicionamento de cada pessoa e isso faz parte de aprendizagens, experiências, distinções que o ser humano adquire durante sua vida.

3.5 A Contra-Inteligência

A contra-inteligência é um complemento da inteligência competitiva, a diferença é que na contra inteligência busca-se neutralizar as ações da concorrência ou proteger as estratégias internas de informações (TAPARANOFF, 2001 apud CONTI; POVOA, 2005).

As ações de contra-inteligência buscam atacar e defender a organização de ameaças externas. Por meio dessa neutralização, é possível detectar se está ocorrendo invasão por parte dos concorrentes e procurar meios para contra-atacar.

Como a concorrência tornou-se muito acirrada, facilmente a preferência dos consumidores e clientes é descoberta, com isso as empresas podem copiar e imitar os métodos uma das outras. E a contra-inteligência é um suporte do qual a IC utiliza para se proteger.

As medidas de proteção devem abranger todos os segmentos da organização, as áreas técnicas, as instalações, a parte de materiais e documental, os sistemas de informações, mas principalmente as pessoas que são consideradas a parte mais vulnerável do processo (ABRAIC, 2008).

Como um sistema de inteligência competitiva é formado por pessoas que têm acesso a muitas informações, é possível afirmar que treinamentos e programas de conscientização são muito importantes para a segurança dos trabalhos, bem como das informações que dão suporte à efetivação da IC. Como a vantagem competitiva está voltada para a forma na qual as empresas utilizam as informações, e que os responsáveis por coletá-las e analisá-las são pessoas, pode-se concluir que todo processo de aplicabilidade da IC passa pelo conhecimento de sua importância e pelo compromisso com o sigilo dos trabalhos (ABRAIC, 2008).

A contra-inteligência é fundamental para a busca da competitividade juntamente com a IC. Observa-se que nas empresas geralmente há estratégias de crescimento e competitividade, contudo, nem sempre existe estratégia de defesa. No entanto, depois que o desenvolvimento de uma estratégia nova é efetivado e em seguida repetido na empresa concorrente, é que se percebe a falha de alguma técnica de defesa. Ou seja, prevenir um acontecimento deste faz parte da contra-inteligência.

3.6 Conceitos de *Business Intelligence*

A continuidade da “vida” empresarial está cada vez mais vinculada a uma maior capacidade de reação às mudanças ocorridas no ambiente de negócios. Num ambiente “globalizado”, onde as mudanças de cenários acontecem de minuto a minuto, tornou-se indispensável que as empresas busquem mecanismos cada vez mais ágeis para coleta, armazenamento, classificação e análise de informações, sejam estas internas ou externas.

O *Business Intelligence* – BI ou Inteligência de Negócio é a utilização de um conjunto de ferramentas que servem para coletar, analisar e extrair informações que serão utilizadas para uma melhor tomada de decisão (SOUZA, 2003).

Muitas informações gerenciais eram disponibilizadas na empresa de forma dispersa, os executivos por sua vez, as recebiam em relatórios sintéticos. Diante das circunstâncias, verificou-se a necessidade de um sistema que integrassem essas informações de forma mais prática e acessível (AUGUSTO, 2008).

Para ajudar nessa missão, em 1984, surgiram os primeiros *Executive Information System* – EIS que evoluíram e transformaram-se em BI. O Conceito de BI foi criado em 1997, e ao contrário do que muitos pensam, não foi a evolução do *data warehouse*, mas sim do EIS. A diferença é que o EIS extraíam as informações selecionadas e as transformavam em formato gráfico de melhor visualização, enquanto o BI implementa o conceito e análise de dados inovadores que servirão de base para os executivos obterem as informações de que precisam (AUGUSTO, 2008).

A inteligência é um processo que começa com a coleta de dados, esses dados depois de organizados e filtrados, se transformam em informações que serão aplicadas gerando vantagem competitiva para a organização. Nesse contexto, está

inserido o Sistema de Inteligência de Negócios – SIN, que é o processo organizacional em que a informação é analisada e transformada em inteligência, fazendo com que os usuários das informações possam utilizá-las na tomada de decisão. Com o SIN, é possível analisar e validar informações sobre concorrentes, fornecedores e clientes, assim como organizações que venham a ser candidatas de *joint-venture* ou alianças estratégicas. O BI considera essas informações e as transforma em conhecimento estratégico (SOUZA, 2003).

No caso da inteligência competidora há apenas informações sobre empresas competidoras, essas informações basicamente são financeiras, de produção, posição de mercado e etc, porém, não há preocupação em influenciar na tomada de decisão, o que a difere da inteligência competitiva (GOMES; BRAGA, 2004).

O *Business Intelligence*, embora seja considerado em algumas citações como sinônimo da IC, não deve ser medido da mesma forma. Enquanto o BI utiliza-se de ferramentas para coleta de dados, como por exemplo, *data warehouse*, *data mining*, CRM, ferramentas OLAP e outras, a IC é um processo muito maior que engloba análises de cenários e tratamento de informações no qual o *Business Intelligence* está inserido (ABRAIC, 2008).

A inteligência competitiva utiliza o BI para incrementar sua busca de informações, suas estratégias e fortalecer os negócios, no entanto, o BI pode ser utilizado para qualquer outra técnica de crescimento ou planejamento, porque é amplo e suficiente para se adequar às necessidades da empresa.

Na visão de Gomes e Braga (2004), o *Business Intelligence* é mais amplo que a inteligência competitiva e competidora, pois engloba qualquer informação, de qualquer natureza ou tipo em um ambiente tecnológico, e estas informações não são necessariamente utilizadas na área competitiva da empresa.

Segundo Augusto (2008), embora o *data warehouse* seja uma ferramenta bastante utilizada, esta não deveria ser porque o *data warehouse* fornece projetos de informações muito estruturados, não atendendo as necessidades dos executivos que precisam de informações não estruturadas e dinâmicas, onde a principal constante é a mudança.

Um sistema formal de BI proporciona muitos benefícios se aplicado de forma correta, ele pode antecipar mudanças e ações dos concorrentes, descobrir competidores potenciais, conhecer parceiros para possível aquisição ou implantação de novos produtos e/ou inserção em novos mercados (SOUZA, 2003).

Ou seja, o BI é uma ferramenta que o sistema de inteligência competitiva utiliza para obtenção das informações. O SIC por sua vez, faz parte da Inteligência Competitiva que por si só, não conseguiria alavancar vantagem competitiva, porém, com ferramentas como o BI, com análises *SWOT* e outros mecanismos obtém suporte para sua aplicação.

3.7 Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva

Como o futuro das organizações está intimamente ligado às inovações, tendências de mercado e conhecimento, notou-se a necessidade de algo a mais, que pode ser definido como gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é um novo modelo de gestão que as empresas utilizam para enfatizar o conhecimento como principal fator de valor. Autores como Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson (1998) dividem o conhecimento de três formas, o primeiro componente se refere a modelos administrativos da organização, enquanto o segundo diz respeito à capacidade individual do integrante da empresa. Para Sveiby pode ser definido como competências enquanto Stewart e Edvinsson definem como capital intelectual. No último componente está a estrutura externa que associa à imagem empresarial juntamente a clientes, fornecedores e parceiros de negócios (GOMES; BRAGA, 2004).

A gestão do conhecimento é interessante para as empresas modernas e ocupa destaque no cenário competitivo. Fatores como a globalização, por exemplo, fazem da gestão do conhecimento uma ferramenta imprescindível.

Para entender a relação da IC com a gestão do conhecimento, há o que pode ser descrito como Capitais do Conhecimento, dentro desse contexto insere-se o capital estrutural, o capital intelectual, o capital de relacionamento e capital ambiental, sendo que o último utiliza a inteligência competitiva para monitorar as informações que circulam no ambiente de negócios (GOMES; BRAGA, 2004).

Observa-se que a inteligência competitiva fortalece e é fortalecida pela gestão do conhecimento, ou seja, uma metodologia que faz parte do processo de gestão do conhecimento e que integra os elementos investigativos à cultura organizacional por meio de informações voltadas para a ampliação dos negócios e a conseqüente sobrevivência da empresa em meio à concorrência.

3.8 Sistema de Inteligência Competitiva

Um Sistema de Inteligência Competitiva é formado por pessoas que com a ajuda de equipamentos irão avaliar, analisar, coletar dados específicos para a tomada de decisão. O Sistema de Inteligência Competitiva - SIC é responsável por fornecer as informações solicitadas pelos gerentes e também, por monitorar informações que embora não tenham sido solicitadas possam contribuir na tomada de decisões. Em alguns casos o que ocorre é que os gerentes solicitam informações de menor relevância e esquecem as informações que realmente são importantes, e nesse contexto que o SIC está inserido, ou seja, realizando um monitoramento constante em prol de uma transmissão de informações eficaz (VAITSMAN, 2001).

Dessa forma, pode-se dizer que um sistema de inteligência competitiva é um conjunto de contribuições que servirá para integrar o processo decisório, ou seja, as informações coletadas pelos os analistas de IC será a base para a melhor tomada de decisão na aplicação da Inteligência Competitiva.

Gomes e Braga (2004) consideram o SIC como um sistema que serve para antecipar mudanças de mercados concorrentes, sejam estes de pequeno, médio ou grande porte. Os principais propósitos são descobrir os concorrentes e aprender com estes. No Brasil, o exemplo mais interessante de antecipação a mudanças é o da CTBC, que é uma empresa de telefonia do grupo Algar. Eles operam no triângulo mineiro e oferecem soluções integradas de telefonia, *Internet*, tv a cabo e etc. Dentre seus principais concorrentes está a EMBRATEL. Para tentar conter a concorrência eles optaram por implantar um sistema de inteligência que deveria garantir que a empresa não perdesse clientela e ainda aumentasse a participação de mercado. Esse departamento teve muito sucesso, e o maior deles: detectou que uma operadora concorrente iria lançar um plano semelhante e de menor custo. Isso de fato ocorreu, mas a CTBC já esperava a estratégia, o que tornou a implantação de um contra-ataque mais fácil.

Alguns itens são importantes para compor o departamento de SIC, o essencial é que se localize perto do tomador da decisão, ou seja, o relacionamento deve ser claro, sem ruídos que podem vir a atrapalhar o sucesso do trabalho. Esse setor deve ficar em lugar visível, permitindo transparência para não haver dúvidas com relação à legalidade. Uma área de inteligência privilegiada funcionará como um

mecanismo integrador de recursos informacionais e pessoais de diversos departamentos (GOMES; BRAGA, 2004).

Para a construção de um SIC são necessárias cinco etapas: identificação da necessidade da informação, sua coleta, análise, disseminação e por fim avaliação. No entanto, antes da construção de um departamento de SIC, é fundamental saber se ele será útil. Para responder a essa questão é preciso algumas questões: quais informações necessitamos? Já sabemos algo? O que ainda precisamos saber? O que faremos com a inteligência que será gerada? Para responder essas questões com fácil entendimento, foi criado o Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva – MPIC (GOMES; BRAGA, 2004).

Com base no MPIC, pode-se definir quem é o responsável pelo projeto dentro do SIC, como será montado o sistema de IC, além de outros itens importantes como por que implantar o SIC - útil para verificar se a empresa está preparada para ter SIC, bem como quem irá participar, onde (local físico dentro da organização), valor do projeto e por fim as datas de início e fim do projeto.

O Sistema de Inteligência Competitiva é essencial para buscar um trabalho eficiente na implantação de IC. A inteligência competitiva precisa do sistema para “entrar” na organização. Sem esse sistema, não é possível. É preciso ter um espaço para que os analistas possam trabalhar dentro do cenário que se apresenta, para coletarem, analisarem e tornarem as informações aptas para utilização na tomada de decisão.

4 ESTUDO DE CASO: BANCO DO BRASIL

Neste capítulo serão abordados o histórico do Banco, um tópico sobre a diretoria responsável pela IC, sua aplicação e a posição da inteligência associada ao crescimento. A finalidade é observar de que forma a IC é tratada e aplicada no Banco.

As informações de histórico foram obtidas por meio da Diretoria de *Marketing* e Comunicação, a DIMAC, que é a diretoria responsável pela divulgação e veiculação da propaganda e publicidade do banco. As demais informações com relação à inteligência competitiva foram obtidas por meio da Diretoria de Estratégia e Organização - DIREO, que é a diretoria responsável pela inteligência Competitiva no banco (BANCO DO BRASIL, 2008).

4.1 Histórico do Banco do Brasil

O Banco do Brasil iniciou seus negócios em 12 de outubro de 1808, foi fundado por D. João VI, com o propósito de viabilizar a administração do tesouro real em terras brasileiras e atuar como emissor da moeda no país. O nome surgiu a partir da idéia do ramo de negócios associado ao Brasil. Em 1892 após a fusão do banco com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, surgiu a denominação Banco da República do Brasil.

Ainda segundo a DIMAC, em 1926 e 1927 foram inauguradas agências próprias do Banco no Rio de Janeiro e em São Paulo, respectivamente. Desde então, novas agências foram gradativamente inauguradas, novas operações iniciaram-se, transações financeiras importantes ocorreram e o Banco do Brasil transformou-se em uma das empresas mais valiosas do Brasil, sendo hoje a terceira maior instituição financeira do país, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação majoritária da União (Governo Federal Brasileiro).

Com relação à marca do Banco do Brasil, durante esses anos o símbolo tornou-se muito forte, sendo um traço identificador do posicionamento estratégico do banco com os clientes.

Para o banco, a sua missão é ser a solução em prestação de serviços e intermediar transações financeiras, além de atender às expectativas de clientes e acionistas, contribuir para o desenvolvimento do país e compromisso com os

funcionários. Em outubro deste ano, o Banco completou a marca histórica dos 200 anos, tempo que poucas empresas conseguem atingir.

A escolha da empresa foi motivada pela ampla aplicação da IC em seus negócios. O Banco utiliza a inteligência competitiva desde o ano 2003 e desenvolve muitos estudos na área tendo inclusive, uma área especializada e um sistema de inteligência competitiva.

4.2 Sobre a Diretoria de Organização e Estratégia

As informações a seguir são baseadas na entrevista realizada com o gerente de divisão da Diretoria de Estratégia e Organização do Banco do Brasil em outubro de 2008, no edifício sede III, em Brasília, DF.

No Banco do Brasil há uma presidência, nove vice-presidências que subordinam vinte e seis diretorias, e cinco unidades vinculadas diretamente à Presidência, conforme organograma em anexo. A DIREO é uma unidade vinculada diretamente à presidência do BB.

Neste caso, o diretor possui um poder de atuação e status semelhantes aos dos vice-presidentes, podendo comandar e exercer influência na tomada de decisão do banco, participando de reuniões constantes e definindo a vida da empresa.

A DIREO é constituída pelas áreas de planejamento e estratégia e de organização, esta última encarregada de sistemas e métodos que servem para definir as dotações das demais diretorias, podendo criar e extinguir cargos. Na parte de planejamento e estratégia há uma gerência de projetos corporativos, na qual os grandes projetos do BB são coordenados, uma gerência que cuida da macroeconomia e por fim, a gerência de monitoramento de ambiente que é formada pelo sistema de inteligência competitiva, pela área de pesquisas, que englobam percepção de marca, satisfação de clientes, pesquisa de satisfação interna dos funcionários e de clima organizacional, ou quaisquer pesquisas que se façam necessárias, pela área de monitoramento do setor financeiro que também produz Inteligência competitiva e pelo segmento de assessoria de *marketing*.

Pode-se dizer que na DIREO há tanto a coordenação da inteligência do banco como a produção de inteligência no monitoramento de ambiente, formando o planejamento e a organização.

4.3 Aplicação da Inteligência Competitiva

O Banco possui uma estrutura bastante definida sobre inteligência competitiva. Embora jovem, a IC constitui elevada importância para a instituição porque há uma responsabilidade dessa área de fazer diferencial, ou seja, apostas são feitas com a criação da área de IC desde 2002/2003.

Conforme Gomes e Braga (2004) abordam, na página 23, o sistema de inteligência competitiva, sejam organizações pequenas, médias ou grandes, tem objetivos semelhantes: visualizar mudanças e antecipá-las. No banco há uma área de SIC responsável pela coleta de dados e análise, no entanto, o que diferencia a instituição de outras empresas é a forma de aplicabilidade da IC.

O modelo utilizado é feito por redes, descentralizado e misto, ou seja, qualquer departamento ou agência pode desenvolver estratégias de inteligência, atacando ou defendendo. As redes servem para interligar as informações e transmiti-las a área de estratégia e organização, além da área de varejo. Já a utilização de um método misto e descentralizado diz respeito à forma como é realizada a IC. Na visão da instituição, é muito mais sensato uma agência formular uma estratégia direta de ataque, já que seu concorrente potencial está próximo e acessível.

A área de SIC proporciona troca de informações, otimização de esforços e proteção do conhecimento. Dessa forma o banco identifica a necessidade dos clientes, estando em condições de competir com mercados futuros. No caso da inteligência competitiva realizada por uma agência, o SIC auxilia na coleta de dados, no entanto, não ajuda na formulação da estratégia, sendo que isso é responsabilidade da agência, por exemplo. Segundo a DIREO, é uma forma de não perder dados e criar uma rede de relacionamentos forte.

Para o BB, não há uma definição de competitividade, para eles o importante é estar em melhores condições do que o concorrente e para aplicabilidade da inteligência é sempre considerado o comportamento do mercado e principalmente, da concorrência. Após essa análise de ambiente que é formulada uma estratégia de ataque ou defesa.

Para a DIREO, a IC precisa ser muito disseminada ainda. Embora tenha crescido nos últimos anos, ainda há uma percepção a ser formada. A cultura está mudando e o tempo será o único responsável por isso.

4.4 Posição da IC no crescimento do Banco do Brasil

Desde que foi implantada, a IC foi muito explorada e utilizada para a criação de novos produtos, na tomada de decisão e no planejamento estratégico.

Para a DIREO, quando os movimentos são antecipados, há como prever acontecimentos, é nesses momentos que a inteligência competitiva age mais fortemente, porque é por meio da coleta e da análise de informações que ocorre essa previsão.

Para Fuld (2007), a inteligência competitiva pode ser considerada uma arte, tal como “pegar” dados desarrumados e dar sentido a eles. Assim é uma competição, os dados não aparecem formatados, em planilhas, organizados em gráficos, os dados podem ser uma cena, ou surgirem numa feira de negócios, e para isso existe o observador ou analista que para o autor é o artista. Quando essa observação é atenta, surge a possibilidade de agir antes, antecipar fatos e direcionar estratégias, no entanto, nota-se que a impressão do observador pode levar segundos, horas ou até mesmo semanas.

Para o Banco do Brasil, a antecipação aos movimentos do mercado, proporcionada pela inteligência, fortalece o posicionamento estratégico, contribuindo para a conquista e manutenção de um maior número de clientes e, conseqüentemente para a abertura de novas agências, a criação novos produtos e a inserção do Banco em novos segmentos.

Com relação ao investimento na área, estima-se que a diretoria utilize um valor aproximado de R\$ 100.000,00 anuais, sendo que deste valor, R\$12.000,00 são referentes ao aluguel do programa chamado ISI, que serve para captura de informações.

Embora a inteligência competitiva possa ajudar no crescimento, viabilizando a criação de novas estratégias, não se pode afirmar com precisão até que ponto, exatamente, ela é “a responsável”. Para a DIREO, a inteligência competitiva é multidisciplinar, sendo fundamental a sua ligação com outras áreas, e por isso mesmo o BB adota um modelo onde a gestão é centralizada e a execução é descentralizada, sendo que todas as demais unidades contribuem para o trabalho do todo.

O Banco possui uma área de monitoramento de informações na intranet corporativa, por meio de um *síte* de IC onde é possível obter estatísticas

relacionadas à quantidade de acessos mensais, de forma a avaliar a aderência dos funcionários ao tema. Analisando estes números mensalmente percebeu-se um aumento gradativo, tanto na quantidade de acessos, quanto nos tipos de informações acessadas, sinalizando um crescimento quantitativo e qualitativo no interesse dos funcionários e reforçando a idéia de que eles estão no caminho certo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O ambiente empresarial muda a todo instante, fazendo com que as organizações criem mecanismos de defesa e ataque para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

A inteligência competitiva pode ser tratada como um desses mecanismos já que enumera uma série de benefícios que podem ser obtidos e implantados nas empresas. No Banco do Brasil, a IC não é diferente, a antecipação de acontecimentos gerados pela inteligência pode definir uma situação de negócios boa ou má. Para isso é importante uma estrutura que seja capaz de visualizar esse cenário e utilizar a IC para formular uma estratégia.

No BB, há uma área de SIC responsável pela coleta e análise de informações, o que torna o processo mais adequado a uma grande estrutura como a do Banco. Gomes e Braga (2004), na página 23 deste trabalho, consideram o SIC um sistema que pode antecipar mudanças em relação a mercados concorrentes, isso porque com o concorrente aprende-se muito. O BB visualiza a inteligência dessa forma porque considera a inteligência competitiva uma ferramenta ágil que viabiliza a tomada de decisões de forma rápida e proativa, mas que precisa ser utilizada, obrigatoriamente, de forma transparente. As informações que o banco capta provêm de fontes internas e externas, as internas são obtidas diretamente dos sistemas informacionais do Banco e as externas são, na maioria, provenientes de jornais, revistas, internet e também dos órgãos reguladores como o Banco Central e o Ministério da Fazenda. O repasse de suas informações ao mercado obedece ao mesmo critério e permite a formação de uma imagem de solidez e transparência, aumentando a confiança de clientes e acionistas.

A entrevista A, realizada na DIREO, confirma o que Fuld (2007) afirma, na página 15 deste estudo, de que a inteligência competitiva é uma arte do conhecimento e que embora ela necessite de outras ferramentas para sua aplicação, sua influência na tomada de decisão é muito forte. O Banco visualiza a IC como um facilitador da tomada de decisão, atuando em conjunto com outras áreas. O entrevistado afirma que inteligência é ter uma informação, analisá-la e utilizá-la é uma atitude administrativa. A IC ajuda na tomada de decisão do banco, apontando caminhos e atuando fortemente no estabelecimento de diretrizes estratégicas.

Conforme afirma Vaitsman (2001), na página 17 deste trabalho, as maiores fontes de informações são públicas, não necessitando de meios ilícitos. O Banco não possui histórico de espionagem nem nada semelhante, porque para o BB, em perfeito acordo com a afirmação do autor citado, as informações são públicas e acessíveis.

Souza (2003) explica, na página 20, que o *Business Intelligence* é um conjunto de ferramentas que serve para auxiliar na obtenção de informações para uma melhor tomada de decisão. No Banco o BI é utilizado especificamente na área de *marketing* não tendo ligação com a diretoria responsável pelo SIC. A gestão do conhecimento no banco é desenvolvida na área de gestão de pessoal, e novamente não possui envolvimento direto com a área de IC. No Banco o foco é realmente em SIC, que conta com a ajuda de um programa que serve para capturar informações e também para disseminá-las.

O referencial teórico estudado, não aborda os tipos de estratégia para a aplicação da inteligência competitiva. Para o Banco do Brasil a inteligência competitiva é vista como uma estratégia descentralizada e mista podendo ser realizada por qualquer agência ou diretoria. No entanto, conforme a entrevista B em apêndice nota-se que o grau de conhecimento do entrevistado com relação ao assunto é menor e menos técnico, diferenciando-se do entrevistado A que denotou grande conhecimento no assunto em função de realizar suas atividades no gerenciamento da área especializada em IC, que é a responsável pelo SIC.

Vaitsman (2001) explica, na página 15, que o ambiente competitivo é importante para a previsão dos passos do concorrente e que as informações guardam fortes indicadores de competitividade. Neste ponto, há uma concordância com a inteligência competitiva praticada no BB, que se utiliza de uma página na *intranet* corporativa que, sob o enfoque da IC, aborda os diferentes ângulos da atuação do Banco e fornece material que pode ser usado tanto para a tomada de decisão quanto para a disseminação da cultura de IC, explicando a inteligência competitiva, detalhando e avaliando todas as informações disponíveis sobre o Banco do Brasil e a concorrência e fortalecendo a IC na instituição. Um exemplo disso é a crescente quantidade de acessos que a página de IC na Intranet corporativa vem recebendo. Conforme entrevista A, no ano de 2003 eram cerca de 300 acessos mensais e em agosto foram mais de 1.000 acessos por dia, ou seja, uma diferença bastante significativa, que revela o crescente interesse pelo assunto na instituição.

Conforme explicado por Vaitsman (2001), na página 16 deste trabalho, o processo de coleta, seleção e avaliação das informações obtidas por meio da IC, determinarão uma melhor tomada de decisão, tornando o processo útil para conquistar vantagens competitivas. A competição no mercado financeiro, mais notadamente entre os bancos, é muito acirrada, sendo imprescindível manter a instituição em melhores condições de concorrência que os seus adversários, utilizando-se de análises detalhadas do mercado e do comportamento dos concorrentes. Na visão da DIREO, aprender com a concorrência é um dos aspectos importantes, ajudando na interação com o mercado, eliminando qualquer visão exageradamente otimista, considerando que em momento algum o BB estará imensamente melhor que o concorrente e prevenindo assim a vulnerabilidade resultante do excesso de confiança.

6 CONCLUSÃO

Este estudo abordou a inteligência competitiva como mecanismo de crescimento, tomando como exemplo o Banco do Brasil. O problema era de que forma a inteligência competitiva pode influenciar no crescimento empresarial estratégico frente ao mercado e percebeu-se que a IC é um fator de alta relevância para o sucesso das organizações e mesmo com as dificuldades que se encontra, no que se refere à mensuração dos resultados diretamente ligados a IC, é possível afirmar que sua participação é decisiva para a criação e manutenção de diferenciais competitivos, tanto pelo monitoramento constante de cenários e concorrentes, quanto pela disseminação interna de conhecimentos e da formação de uma cultura voltada para a integração dos diferentes mecanismos ligados a atuação da empresa no mercado.

É significativa também a importância das informações internas da empresa, aquelas geradas pelos seus próprios sistemas, porque a inteligência competitiva se utiliza dessas informações para o estabelecimento de parâmetros comparativos entre a sua forma de atuação e a forma como seus concorrentes trabalham, sua adequação às melhores práticas estabelecidas pelo mercado, pelos órgãos reguladores e pelo exercício constante de coleta, avaliação e disseminação de informações.

As entrevistas realizadas no estudo de caso atestam a importância atribuída pelo Banco do Brasil à inteligência competitiva. A criação de um departamento específico, especializado, é resultante de uma cultura interna ligada à avaliação da necessidade de adequação do Banco aos diferentes mercados em que atua.

Para o Banco do Brasil, ainda que a mensuração dos resultados diretos da IC constituam um desafio, em alguns casos os resultados são facilmente verificáveis, como no caso das Parcerias Público-Privadas onde o *know how* previamente formado pelo Banco com base em avaliações do mercado internacional, viabilizaram a internalização de recursos na casa dos bilhões, em face da transferência de conhecimentos do Banco para o governo, antecipando assim, um movimento natural do mercado financeiro e praticamente anulando os esforços da concorrência na disputa por esses recursos.

A inteligência competitiva é fator decisivo, também, para a criação de novos produtos e para o estabelecimento de verdadeiros diferenciais competitivos para o

BB, como no caso do *mobile phone*, onde uma tecnologia de vanguarda aplicada no Japão serviu de base para a implementação de um produto sem similar no mercado brasileiro até então, demonstrando dessa forma, a importância da IC na decisão de ingressar em novos produtos e ainda por mostrar uma situação de informação antecipada que gerou diferencial competitivo.

Com base na aplicação dos elementos teóricos consultados como Fuld (2007) na página 15, bem como Gomes e Braga (2004) nas páginas 14,18 e 23, Prescott e Miller (2002) na página 16, Vaitsman (2001) nas páginas 15,16 e 17, na pesquisa ao *site* da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, e por fim, no estudo de caso instrumentalizado pelas entrevistas, é possível, não só analisar, como comprovar a influência da inteligência competitiva no crescimento empresarial estratégico do BB.

Comprovada a importância e a eficácia da IC no Banco do Brasil é possível afirmar, ainda, que todas as empresas podem se beneficiar de uma estrutura interna voltada para utilização consistente e eficiente das informações disponíveis, sem descuidar dos aspectos éticos da concorrência e direcionada para o embasamento das decisões estratégicas, vitais para garantir a longevidade das organizações.

Conforme o referencial bibliográfico estudado, juntamente com a aplicação das entrevistas, conclui-se que a Inteligência Competitiva influencia no crescimento organizacional frente ao mercado e, portanto, é possível não só analisar, como comprovar a influência da inteligência competitiva no crescimento, levando em consideração que a IC é uma antecipação da coleta de informações que posteriormente servirão para influenciar decisivamente na tomada de decisão, gerando resultados positivos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Perguntas Frequentes sobre Inteligência Competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp#topo>> Acesso em: 24 ago. 2008.

AUGUSTO, J. Antônio. **Será que BI é realmente BI? HSM Management**.

Disponível em:

<http://www.hsm.com.br/editorias/tecnologia/sera_que_bi_rea.php?marcabusca=#marcabusca> Acesso em: 07 set. 2008

CENTRO FRANCO-BRASILEIRO DE DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA. In: INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA, 4., 2007, São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba. **Seminário Internacional de Inteligência Estratégica**. São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba: CENDOTEC, 2007. Relatório do Seminário. Disponível em: <<http://cendotec.org.br/pdf/dossierinteligencia.pdf>> Acesso em: 29 ago. 2008.

DIRETORIA DE ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO. **Estatísticas Site IC, implantação e SIC**. Mensagem recebida por <buchain@bb.com.br> em 23 out. 2008.

DIRETORIA DE *MARKETING* E COMUNICAÇÃO. **Atributos e história do BB**. Mensagem recebida por <buchain@bb.com.br> em 27 ago. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FULD, Leonard M. **Inteligência Competitiva: como se manter a frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

FURASTE, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. Porto Alegre: Art Ler, 2004.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

PASSOS, Alfredo. **“Inteligência Competitiva” é crucial para as empresas**. São Paulo: 19 dez 2007. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG80520-8373-10,00.html>> Acesso em: 31 ago. 2008

PEREIRA, Deise C.; POVOA, Stella M. **A Influência da Inteligência Competitiva no Planejamento Estratégico do Banco do Brasil e no aumento da sua competitividade**. Niterói. 2005. 75 f. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Negócios) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PRESCOTT, John E. MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Michel. **Business Intelligence. Imasters**. São Paulo; 01 out. 2003
Disponível em: <<http://imasters.uol.com.br/artigo/1409?cn=1409&cc=59>> Acesso em: 07 set. 2008

VAITSMAN, Hélio Santiago. **Inteligência Empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

APÊNDICE A – ENTREVISTA 1

Nome: Carlos César Soares de Paiva

Cargo/Profissão: Gerente de Divisão/ Bancário

Data: 23/10/2008

Duração: 49 minutos

Visita à diretoria: 30 minutos

1) Como a Inteligência Competitiva é realizada no Banco?

Nas empresas em geral pode-se usar mais de um tipo de modelo de inteligência, em empresas como indústria farmacêutica, por exemplo, onde a inteligência é muito usada, eles utilizam um modelo centralizado formado por uma equipe específica. O modelo do banco é misto, descentralizado e formado por redes, ou seja, temos a inteligência estratégica que é realizada aqui na DIREO, e a Inteligência negocial, digamos assim, realizada na diretoria de Varejo. Resumindo todas são definidas como inteligência competitiva, e podem ser realizadas por suas áreas de atuação. Uma agência tem liberdade para realizar inteligência competitiva, por exemplo, não precisa necessariamente tudo ser desenvolvido na DIREO. Isso é explicado pela facilidade de quem conhece o mercado definir e aplicar alguma estratégia competitiva, posso dizer que uma agência em Tramandaí/RS, conhece muito melhor o seu concorrente do que nós da DIREO, que só temos acesso a dados por meio de *sites* e pesquisas, fragilizando o ataque a concorrência, já que perde-se informações. As redes são interligadas e servem para informar a DIREO das estratégias que estão sendo utilizadas. Como o banco é uma empresa muito grande, optou-se por descentralizar a inteligência competitiva, diferentemente da maioria das empresas.

2) Como é vista a “competitividade” para o Banco?

Podemos dizer que não tem uma definição específica, o que afirmamos é “estar em melhores condições do que o concorrente”, sempre relativo ao comportamento do concorrente, efetuando análise de ambiente.

3) Você considera que a inteligência pode influenciar no crescimento do Banco? De que forma?

A I.C. pode auxiliar no crescimento do banco e vem auxiliando na hora que eu antecipo o movimento, ou na hora que eu consigo vislumbrar que alguma coisa vai acontecer e dou um passo à frente da concorrência. Um exemplo, quando surgiu o PPPs – Parcerias Público-Privadas, ninguém sabia de nada, nem conhecia nada, a Inglaterra fazia alguns estudos e alguns outros países também. Quando virou lei, o Banco já tinha um enorme conhecimento no assunto, já havíamos feito toda análise e estudos, sabíamos qual a melhor alternativa para o banco. Pensando nisso fomos ajudar o governo a fazer a lei. O PPP possui duas frentes, uma de financiamento de projeto e a outra de constituição de fundos. Todos estavam de olho no projeto, mas

como já havíamos feito estudos e apuramos que o projeto era complexo, tanto que até hoje não saiu, partimos para a constituição de fundos e o que fizemos? Montamos uma minuta de fundos o governo aceitou e implantou-se o fundo. Hoje há bilhões sendo administrados pelo banco, valor que talvez não estivesse sob nossa administração se não tivéssemos nos antecipado a conhecer o assunto. Antecipamos não só a ação, como que não iria ter o projeto, mas a solução também. Não é uma simples análise de tendências, é antecipar acontecimentos. Um outro exemplo é o *mobile phone*, que é integrar telefone, e-mail, contas correntes, compras, etc. No Japão, por exemplo, era simples o pagamento das contas através de telefone celular, nesse momento paramos e pensamos: isso vai chegar aqui. O que fizemos? Desenvolvemos um projeto juntamente com o pessoal de varejo e da tecnologia e lançamos o banco no telefone móvel, antes dos nossos concorrentes. Há pouco tempo o banco ganhou um prêmio com relação à inovação. Tudo gira em torno da antecipação com tendências, mercado. Em função disso, acabo ganhando mais clientes, mais negócios.

4) Qual é o marco da inteligência competitiva no Banco do Brasil? O que mudou desde sua implantação?

Em 2002 fizemos um projeto e levamos para o conselho diretor, foi aprovado e no final de 2002, início de 2003 iniciamos a implantação, anteriormente não tenho conhecimento de como era feito, sabemos que a informação estava disponível e estratégias eram utilizadas, mas não havia o SIC.

5) Em que situações a I.C. constitui um diferencial?

Eu acredito que é quando se tem uma situação de competição parecida e pelo fato de ter um cuidado com a informação capaz de alterar um negócio, ela faz um diferencial. Um exemplo, futebol todos sempre jogaram, mas se o goleiro souber onde um determinado jogador costuma chutar, isso tornará a jogada diferente. Se transportarmos isso para as empresas, se eu tiver uma informação privilegiada, vou ter uma atuação melhor do que o outro. Outro exemplo, a Caixa Econômica por tradição iria ficar com o PPP, mas como nos antecipamos, ficamos a frente. A inteligência é ter uma informação, análise e vontade de fazer, utilizá-la é uma atitude administrativa.

6) Qual a influência da I.C. na criação de novos produtos?

A inteligência está relacionada com inovação, porque a inteligência trabalha em favor da inovação, tendências, para onde os consumidores e concorrentes estão indo, então você pressiona o tempo todo a, área de criação de produtos. Essa pressão ajuda as pessoas a criarem outras opções, envolvendo criatividade, porque se não fizermos isso, não há vida útil empresarial, imagine o vídeo cassete hoje...

7) Você concorda com a afirmação de que a inteligência competitiva tem ajudado o Banco do Brasil a fortalecer sua posição no mercado?

Sim, eu acho que quanto mais esse modelo for entendido pela empresa e aplicado, melhor. A soma do entendimento fará o ciclo fluir melhor. É uma questão de treinar a ficar atento.

8) Como a inteligência competitiva é transmitida aos funcionários? Qual o nível de maturidade dos mesmos com relação ao assunto?

Com o tempo as “coisas” vão mudando. Começamos em 2003 e o pessoal não sabia, não entendia. Hoje as pessoas possuem uma percepção melhor. É uma questão histórica, o novo assusta e intimida. Num dado momento a I.C. vai explodir e depois estagnar, como todos os outros assuntos, porque as mudanças são constantes. Em 2003 quando lançamos o site de inteligência na *intranet*, tínhamos uns 300 acessos por mês, hoje temos mais de 1.000 acessos por dia. O assunto no banco está amadurecendo.

9) Considerando a dificuldade de mensuração dos resultados diretamente ligados a inteligência competitiva, existe alguma forma de avaliação ou pesquisa que comprove a influência da I.C. na formação dos resultados do banco?

Isso é difícil. Que eu saiba, não tem nenhuma empresa no mundo que já tenha isso, mas nós tentamos. Como possuímos o *site* de I.C. fazemos monitoramento sobre quantas pessoas acessaram, quantas pessoas pesquisam documentos e qual o documento mais acessado. Fazemos pesquisa de satisfação, com perguntas, como por exemplo: As informações do site estão lhe ajudando na sua tomada de decisão? As informações estão lhe ajudando a desenvolver um produto?

Isso é feito periodicamente, e o índice de satisfação é muito alto, nos levando a crer que estamos no caminho certo, em minha opinião, é uma forma de mensurar, já que estatisticamente falando é muito difícil. Outra forma de mensurar é estudo de casos famosos, fazemos análises e quando necessário utilizamos a técnica, isso é uma forma de mensuração qualitativa. No geral é um tópico muito difícil mesmo.

10) Você considera importante a utilização de um Sistema de Inteligência Competitiva nas empresas?

Sim, somos a área de SIC, a considero essencial.

11) O banco utiliza ferramentas para a aplicabilidade da I.C, como por exemplo, o *Business Intelligence* ou até mesmo Gestão do Conhecimento?

B.I. não usamos porque tem muita influência do *marketing*. Aqui no SIC, trabalhamos mais com informações difíceis de conseguir, as informações dos clientes são usadas para a agência. Já a gestão do conhecimento fica na gestão de pessoas. A maior ferramenta utilizada aqui é o site na *intranet* de I.C.

12) Considerando o acirramento da competitividade entre as instituições, você acredita que a I.C. é um mecanismo de crescimento organizacional para o Banco do Brasil?

É um mecanismo de crescimento, quanto mais acirra a concorrência, mais eu preciso da inteligência competitiva. Porque se eu sou imensamente melhor do que o outro eu “relaxo”, assim funciona nas empresas, quanto menor a concorrência mais falsa segurança surge tornando ela vulnerável a ataques. Por outro lado,

quanto mais competitivo, maior análise, maior capacidade de interagir. O acionamento da inteligência pode me fazer ganhar mercado.

13) Em média qual é o valor de investimento na área de IC do banco?

Não tem um orçamento específico, no início gastou-se mais, mas agora é muito pouco. Não chega a cem mil por ano, é pouco. Usamos muito o que já tem, se considerar a mão-de-obra dedicada aí sobe, porque a mão-de-obra é mais cara. Mas se os funcionários não trabalhassem aqui, estariam em outra área, então isso não pode ser levado em conta. Com relação a custo de captura de informação, gastamos 12.000,00 por ano, referente ao programa de informação chamado ISI que pagamos 1.000,00 por mês fixo.

14) Há uma espécie de confusão entre espionagem e inteligência competitiva. Por que isso acontece e quais mecanismos podem ser utilizados para esclarecer o mercado?

Acontece por conta de um padrão histórico, no Brasil a inteligência foi muito usada na ditadura militar e as pessoas tinham muito medo, se eles “cismassem” com você, certamente você seria presa e torturada. Então as pessoas passaram a ter pavor da palavra inteligência e hoje quando na mídia o assunto aparece está relacionado á grampo telefônico, inteligência policial no morro do RJ, ou seja, está sempre ligado à ação de espionagem. O que diferencia os tipos de inteligência é a aplicabilidade, não preciso espionar nada, pois basta abrir o jornal ou a internet para ler o que o Bradesco, Itaú vai fazer, ou seja, você vai juntando e analisando e formula uma estratégia. Temos uma relação muito boa com o Bradesco e o Itaú, nossas equipes se encontram no fim do ano, prezamos por uma boa rede de relacionamento interna e principalmente externa. Para a inteligência é preciso saber relacionar-se, comunicação faz parte do processo.

Tudo é uma questão cultural, é igual dizer que antigamente o filho homem que afirmasse ser artista denotava homossexualidade, hoje isso mudou, o artista é respeitado, anteriormente não era bem assim. Como mudar isso, trabalhando a cultura, muita informação, transparência, desenvolvimento. Resumindo, será difícil mudar, mas não impossível, vai levar tempo. Quando essa área foi criada, pensamos em não usar a palavra inteligência, mas depois definimos por inteligência competitiva mesmo.

APÊNDICE B – ENTREVISTA 2

Nome: João Carlos Félix Souza

Cargo/Profissão: Gerente de Divisão/ Bancário

Data: 23/10/2008

1) Como a Inteligência Competitiva é realizada no Banco?

Através de uma Divisão que levanta as informações (*intranet*) e coordena a divulgação. Existe uma metodologia para isto.

2) Como é vista a “competitividade” para o Banco?

No Sistema Financeiro Brasileiro a competitividade é extremamente grande.

3) Você considera que a inteligência pode influenciar no crescimento do Banco? De que forma?

Sim. No monitoramento da concorrência e do cenário, com informações que auxiliam as estratégias do Banco.

4) Qual é o marco da inteligência competitiva no Banco do Brasil? O que mudou desde sua implantação?

Quando o Banco criou uma estrutura vinculada a uma Diretoria que se reporta diretamente ao CD e CA.

5) Em que situações a I.C. constitui um diferencial?

Na competitividade e estratégia empresarial.

6) Qual a influência da I.C. na criação de novos produtos?

Total, visto que ela pode influenciar na estratégia competitiva da empresa.

7) Você considera que a inteligência pode influenciar no crescimento das empresas? Explique.

Sim. Empresas que monitoram a concorrência e o cenário de negócios sempre levam vantagem competitiva.

8) Você concorda com a afirmação de que a inteligência competitiva tem ajudado o Banco do Brasil a fortalecer sua posição no mercado?

Sim.

9) Como a inteligência competitiva é transmitida aos funcionários? Qual o nível de maturidade dos mesmos com relação ao assunto?

Acredito que ainda está muito incipiente, tanto no nível gerencial e de assessoria bem como diretivo.

10) Considerando a dificuldade de mensuração dos resultados diretamente ligados a inteligência competitiva, existe alguma forma de avaliação ou pesquisa que comprove a influência da I.C. na formação dos resultados do banco?

Desconheço.

- 11) **Você considera importante a utilização de um Sistema de Inteligência Competitiva nas empresas?**
Sim.
- 12) **O banco utiliza ferramentas para a aplicabilidade da I.C, como por exemplo, o *Business Intelligence* ou até mesmo Gestão do Conhecimento?**
Sim.
- 13) **Considerando o acirramento da competitividade entre as instituições, você acredita que a I.C. é um mecanismo de alavancagem organizacional?**
Sim.
- 14) **Em média qual é o valor de investimento para implantar I.C. nas organizações?**
Não sei, mas não é muito em grandes empresas.
- 15) **Há uma espécie de confusão entre espionagem e inteligência competitiva. Por que isso acontece e quais mecanismos podem ser utilizados para esclarecer o mercado?**
Existe porque os conceitos vieram da mesma origem. Quanto ao “esclarecimento do mercado” acredito que isto acontecerá com o tempo e a implantação e utilização de IC nas empresas (principalmente grandes empresas).

ANEXO A – ORGANOGRAMA BANCO DO BRASIL

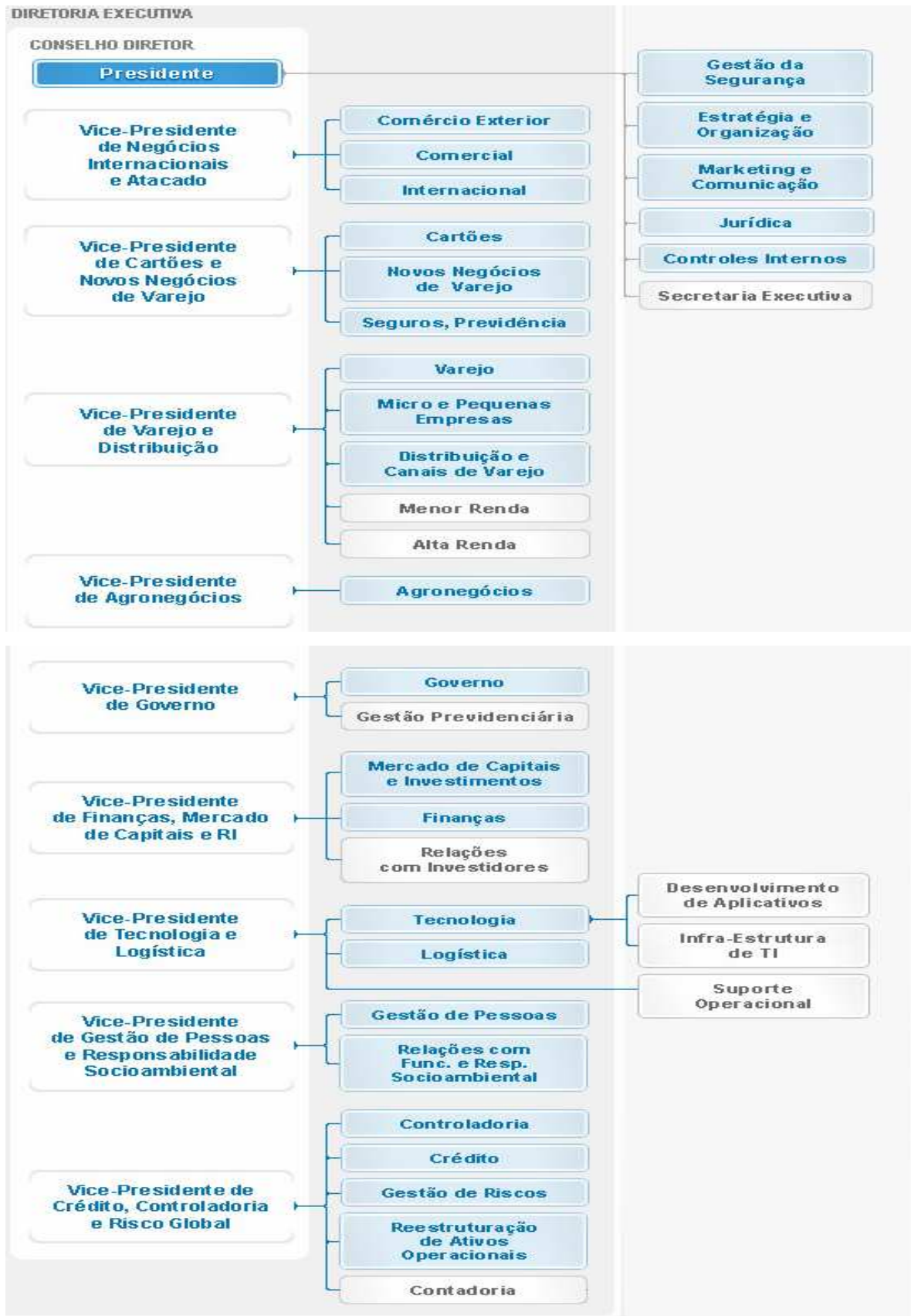


Figura 1: Organograma

Fonte: site Banco do Brasil <www.bb.com.br>