

# A Competitive Intelligence nas organizações portuguesas: um breve estudo.

Ana Maria Pereira<sup>1</sup>, Isabel Ramos<sup>2</sup>;

[anamaria@dsi.uminho.pt](mailto:anamaria@dsi.uminho.pt), [iramos@dsi.uminho.pt](mailto:iramos@dsi.uminho.pt)

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Biblioteconomia e Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina – Brazil e estudante de Doutoramento – Departamento de Sistemas de Informação – Universidade do Minho.

<sup>2</sup> Doutora em Tecnologias e Sistemas de Informação. Professora Assistente do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho. Departamento de Sistemas de Informação

## Resumo

Considera-se que a área de competitive intelligence – CI é relativamente nova com um vasto campo a ser explorado e estudado. O presente artigo tem por objectivo descrever o desenvolvimento e aplicação da competitive intelligence nas organizações portuguesas. Como metodologia, o estudo de casos, proporcionou a recolha de dados nas organizações portuguesas – técnica questionário, ferramenta Survey online – com o objectivo de conhecer as práticas e tecnologias de CI, usadas pelos profissionais da área em Portugal. Como resultados, apresenta-se uma visão global sobre o estado actual da CI nas organizações portuguesas e sugere-se indicações de futuras investigações para direcções futuras para seu desenvolvimento e aplicação.

**Palavras-chaves:** competitive intelligence – CI, CI e organizações portuguesas.

## Abstract

The field of competitive intelligence - CI - is relatively new that still requires being much explored systematically studied. The aim of the study described in this paper is to describe the way Portuguese organizations develop and implement competitive intelligence. It was used the survey method to collect empirical data to elicit the best practices and technologies employed by CI practitioners in Portugal. As results of the study, we present the present state of the CI process in Portuguese organizations and we point the future trends for the process.

**Keywords:** competitive intelligence – CI, CI and Portuguese organizations.

## IINTRODUÇÃO

A competitive intelligence – CI<sup>1</sup> pode ser considerada como um processo de recolha, análise, tratamento e disseminação da informação e do conhecimento organizacional, respeitando o ambiente interno e externo da organização e dos próprios concorrentes de forma a gerar vantagem competitiva, utilizando-se de recursos disponíveis – humanos e tecnológicos – de forma a gerar competências que viabilizem o desenvolvimento da cognição

---

<sup>1</sup> O termo Competitive Intelligence pode ser referido como CI.

e acção organizacional, que sustenta a actuação dos decisores, num processo contínuo e cíclico de aprendizagem organizacional.

As organizações desde a década de 60, buscam aprimorar a aplicação e desenvolvimento da CI, com o objectivo num primeiro momento, alcançar um retorno financeiro até mesmo por uma questão de sobrevivência no mercado.

Este estudo tem por objectivo verificar o desenvolvimento e aplicação da CI nas organizações portuguesas e propor novos caminhos que permitam maior conhecimento e divulgação da CI nas organizações portuguesas.

## **COMPETITIVE INTELLIGENCE NAS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS**

Considera-se que a área de competitive intelligence – CI é relativamente nova com um vasto campo a ser explorado e estudado. Mesmo com muitas definições sobre o termo ainda não há uma sistematização da literatura sobre uma fundamentação teórica que defina com clareza o que é a CI. No entanto, é um desafio investigar sua importância para as organizações.

Ao definir a CI como um processo contínuo e cíclico de aprendizagem e inteligência organizacional com o objectivo de gerar competências e vantagens competitivas, recorreremos ao seu estudo da arte que aborda a competitive intelligence – CI – como *produto e processo*. O produto é a informação e o conhecimento accionado, pode ser usado para fazer uma acção específica. O processo é um meio sistemático de adquirir, analisar e avaliar a informação e o conhecimento (Graef, 1993).

O processo de CI envolve o desenvolvimento do produto de inteligência, seu fluxo para decisores e a incorporação da mesma no processo de tomada de decisão. Essas actividades de CI não ocorrem de maneira natural, mas devem ser administradas dentro do núcleo do processo de negócios, (Prescott, 1999). Sobre a taxionomia e processo de CI ver capítulos 5 e 6 deste trabalho.

No entanto, verificamos que pouco tem sido publicado sobre o estudo, desenvolvimento e aplicação da CI nas organizações portuguesas. Quer seja por falta de conhecimento do processo de CI, quer seja por falta de profissionais especializados na área, quer seja pela existência de uma cultura

fechada, voltada para o interior da organização que tende a tornar a informação secreta e ver a CI como um perigo à sua própria existência.

A CI, é muito divulgada no ambiente das grandes organizações, e pouco conhecida no ambiente das PMEs num contexto global. No entanto, em se tratando de Portugal, nota-se que esse factor atinge ambas e dificulta o trabalho do staff de CI e dos decisores, o que acarreta perda de ambos os lados, para a organização e para o profissional.

As perdas para a organização estão relacionadas ao desenvolvimento de um processo de inteligência que pode a curto e a longo prazo se transformar em vantagens competitivas e proporcionar maiores ganhos financeiros e de aprendizagem organizacional.

Para o staff de CI e os decisores, as perdas estão relacionadas à falta de divulgação da importância da CI para as organizações e a falta de reconhecimento a esse profissional especializado.

Portanto, investir no desenvolvimento e implementação da CI nas organizações pode proporcionar benefícios justificáveis para a organização e para o profissional como uma melhoria a curto e a longo prazo de maneira contínua para o processo de tomada de decisão.

De acordo com Serrano (2006)

Na realidade empresarial portuguesa, ainda há poucas empresas que adoptam uma função de competitive intelligence no verdadeiro sentido de expressão. Geralmente, muitas empresas baseiam as suas decisões em estudos de mercado e conhecimento de experiência feita, praticando uma gestão comumente referida 'navegação à vista', não se baseando em sistemas muito completos de recolha de informação e leitura da envolvente externa da empresa.

Outros casos há, em que as empresas adoptam funções de Competitive intelligence de uma forma relativamente estável e regular, contudo, devido à sensibilidade do tema e às implicações que pode ter, remetem-se a um

secretismo que impede qualquer aproximação de investigação e estudo (p.18).

Essas considerações são visíveis em nosso estudo e de acordo com a análise dessa investigação os gráficos descrevem os resultados apresentados.

## **ABORDAGEM METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

A presente investigação está fundamentada na análise qualitativa, que permite a análise e a interpretação dos dados sob a perspectiva dos participantes. Nesse aspecto, o método utilizado para essa investigação foi o estudo de casos (Yin, 1981), como uma estratégia de investigação que permite examinar um fenómeno em seu contexto.

A técnica utilizada para o estudo da CI nas organizações portuguesas para descrever o desenvolvimento e aplicação da Competitive intelligence – CI, foi o inquérito utilizado como instrumento para a recolha dos dados. Para otimizar o inquerito, utilizou-se a ferramenta Questionário Survey online hospedado em <http://www.surveymonkey.com>.

Os dados foram tratados e analisados no MSOffice Excel, por se tratar de uma ferramenta simples para tratamento e análise de dados.

Um questionário online com 21 questões (em anexo) foi desenvolvido e distribuído para 5689 organizações portuguesas, classificadas de acordo com as seguintes categorias:

- Pequena 0-50 colaboradores;
- Média 51-500 colaboradores;
- Grandes 501 + colaboradores.

O questionário foi estruturado em questões mistas e foi validado por profissionais da área de CI antes de ser aplicado.

As questões abordadas teve como objectivo recolher informações sobre:

1. O género dos participantes;
2. A dimensão e tipo da organização;
3. A posição dos respondentes na organização e o departamento em que a competitive intelligence está alocado na organização;

4. O desenvolvimento e aplicação da CI nas organizações portuguesas;
5. A actuação dos profissionais de CI nas organizações portuguesas;
6. Os métodos e metodologias utilizados para a recolha da informação;
7. A aplicação e o grau de importância da CI para as organizações portuguesas;
8. O uso das tecnologias para apoiar a CI nas organizações portuguesas;
9. O orçamento alocado para a CI.

Todos os respondentes concordaram que consideram a CI como um factor importante para as organizações portuguesas frente ao mercado global.

Os questionários foram distribuídos através do site <http://www.surveymonkey.com> no período de Fevereiro a Agosto de 2007, por meio dos endereços electrónicos das organizações.

Os endereços de correio electrónico foram obtidos a partir da lista divulgada das maiores empresas portuguesas de 2006/2007 na revista da Edição Especial do Jornal O Público, bem como no directório disponibilizado pela AEP – Associação Empresarial de Portugal.

Dos 5689 questionários enviados, 2448 retornaram com as seguintes justificativas: emails inexistentes, mudanças de e-mail e spams. As respostas válidas totalizaram 66, inclusive com alguns contactos estabelecidos.

### **1.1 Análise e resultados**

Os resultados apresentados a seguir permitem verificar como está o desenvolvimento e aplicação da CI nas organizações portuguesas.

Do total das respostas obtidas nota-se que 72.3% dos profissionais de CI são do género masculino e apenas 27.7% do género feminino. Este resultado pode apontar que as mulheres portuguesas estão aos poucos ocupando seu lugar no mercado de trabalho, mas ainda há muito que ser alcançado em termos de mudança cultural e organizacional.

Relativamente à dimensão da organização, estabelecemos os critérios: pequena 0-50 colaboradores; média 51-500 colaboradores e grade 501 + colaboradores, a ser representado no gráfico 10.1:

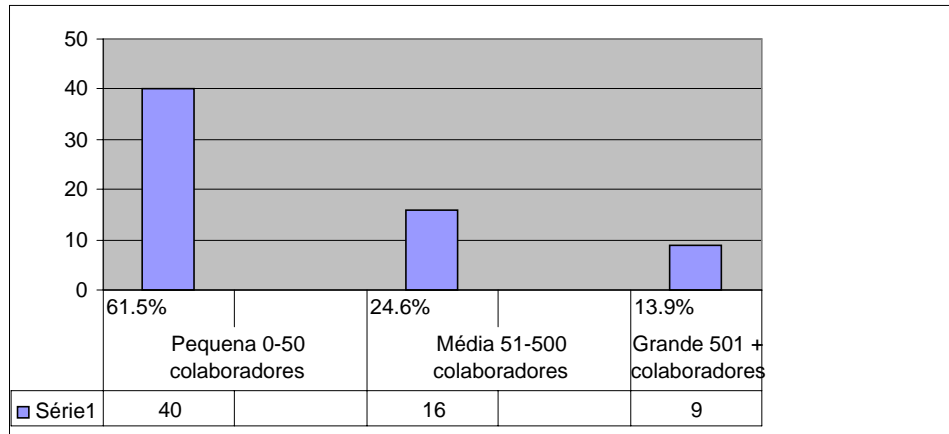


Gráfico 0. Dimensão da organização

O presente gráfico demonstra em percentagem o total de respondentes em relação à dimensão da organização e o desenvolvimento e aplicação da CI. Ressaltamos que as organizações respondentes estão classificadas em:

- Empresa nacional 83.1%;
- Empresa multinacional 13.9%;
- Organismo público 0.0%;
- Consultoria individual 3.1% e;
- Registado como ONG 0.0%.

Quando questionamos se a organização desenvolve e aplica a CI, verificamos que dos respondentes 58.7% dizem não desenvolver e aplicar a CI e 41.3% realizam tal actividade. Importante notar que 85.3% dos respondentes dizem que a organização não possui um orçamento específico para a CI. Em relação ao orçamento, dos 14.8% que são direccionados à CI, 3 respondentes discriminaram em percentagem o total dos investimentos: 10%; 55% e 85% do orçamento da organização.

Dos responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação da CI nas organizações portuguesas 43.1% são gestores. As outras posições estão divididas entre:

- Administrativo 18.5%;

- Chefe de secção/departamento 12.3%;
- Conselho executivo 13.9%;
- Consultor 4.6%, e
- Especialista 7.7%.

É importante verificar que os responsáveis estão directamente envolvidos no processo da organização e na tomada de decisão, mas que somente 24.1% aplicam seu tempo integral à CI na organização. Outros responsáveis pela CI somam 75.9% com tempo parcial para se dedicar ao desenvolvimento e aplicação da CI.

Ao questionar sobre que departamento está vinculado o staff de CI obtivemos o seguinte retorno de acordo com o gráfico 10.2:

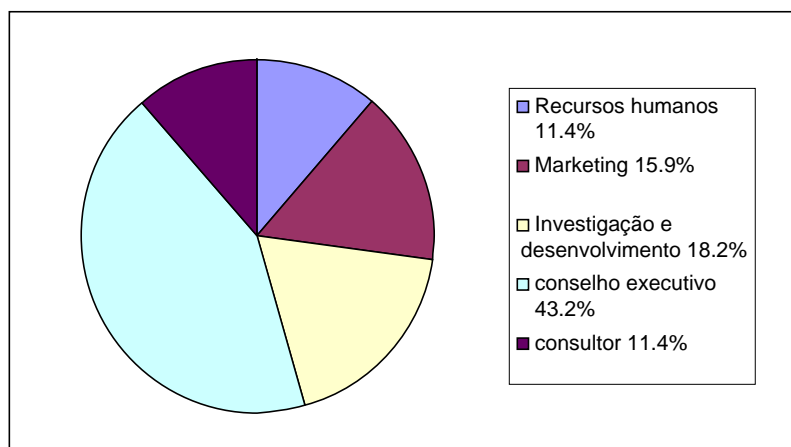


Gráfico 1. Departamento em que a CI está centrada.

Entre os outros departamentos em que a CI está relacionada, foram citados: o sector comercial 2; financeiro 6; técnico 2; administrativo 3; gestão 1; comunicação 1; tecnologia de informação 1; operacional 1; estratégia 1 e sistemas de informação 1. Nota-se que não tem um departamento específico para a CI, mas sim a mesma está intrinsecamente integrada nos vários departamentos das organizações.

Observamos que relacionados à realidade encontrada sobre o departamento de CI, os números nos mostram que 12.3% utilizam o termo competitive intelligence, enquanto 87.7% utilizam outros termos para denomina-la.

- Business intelligence 10,5%;

- Análise estratégica 61,4%;
- Estratégia de Marketing 15,8%.

O gráfico 10.3 permite-nos verificar quais os principais termos utilizados na área.

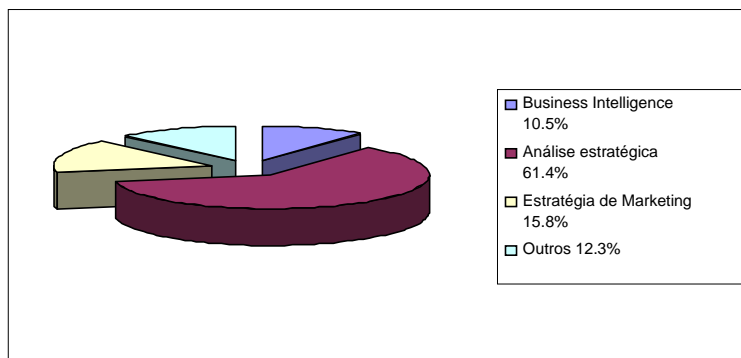


Gráfico 2. Denominação da CI nas organizações portuguesas.

Além dos termos descritos no gráfico 3, algumas organizações denominam a CI como: estratégia de mercado; análise da concorrência e benchmarking, análise do condutor, e TI. É importante ressaltar que um dos respondentes diz desconhecer o termo e outro não utiliza nenhum termo que a defina.

Sobre que actividades apoiam a CI, o gráfico 4 demonstra que a actividade de estratégia é a mais utilizada.

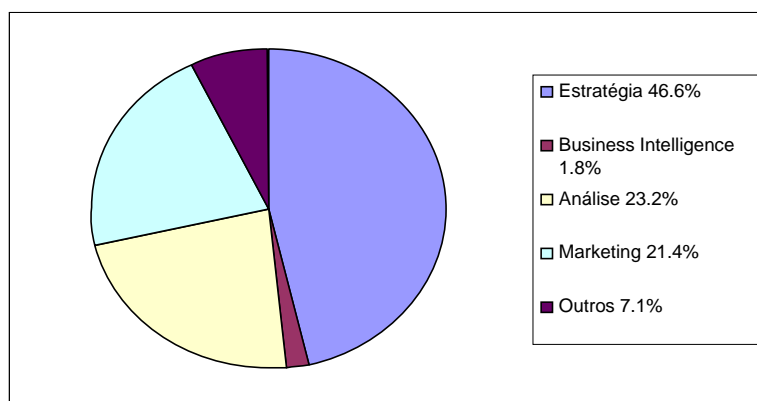


Gráfico 3 Actividades que apoiam a CI nas organizações portuguesas.

Acreditamos que se deve ao facto de que a CI está fundamentada na inteligência estratégica de toda organização. Segundo Comai e Millán (2006) a perspectiva estratégica da CI é amplamente abordada na área e as organizações em geral alocam recursos primeiramente para o processo de



tomada de decisão estratégica. A inteligência estratégica tem como objectivo analisar as forças não-mercado tais como governo, grupos de interesses, activistas, ou o público em geral, com variáveis em potencial para ser administrada.

Laudon & Laudon (2001) consideram que o sistema de informação estratégica pode propor mudanças de objectivos e metas da organização, operações, produtos, serviços ou de relacionamento com o ambiente da organização para ajuda-la a obter vantagem competitiva sobre seus competidores.

Sobre que método é utilizado para a recolha das informações para a organização, foram abordados: a Intranet, MS Office, Instant Messaging, Web ou conferência, blogs, pesquisa ou software de recuperação de texto, discriminados no gráfico 10.5.

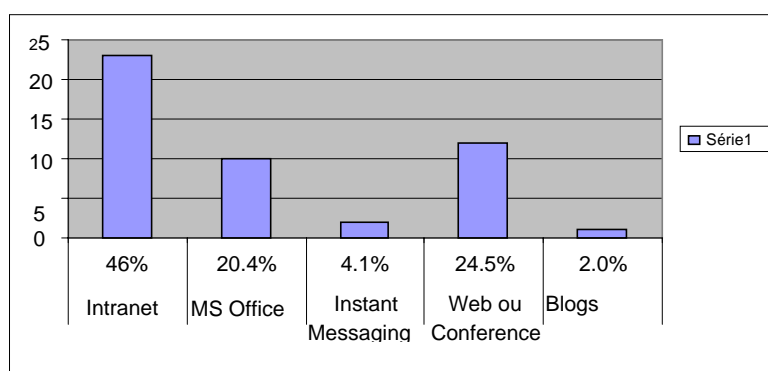


Gráfico 4. Recolha da informação

Outros métodos foram abordados: ERP; visitas a clientes, base de dados, agentes-contactos pessoal, compra de estudos, formulários e reuniões. É importante notar que visualizamos entre os métodos especificados as fontes primárias<sup>2</sup> e secundárias<sup>3</sup>, muito importantes para o desenvolvimento e aplicação da CI a toda organização.

<sup>2</sup> A fonte primária ou interna diz respeito a toda e qualquer informação recolhida por meio do contacto pessoal com entidades como especialistas sectoriais (i.e. analistas, consultores, jornalistas, entre outros), clientes, fornecedores e colaboradores. Essas fontes privilegiam o contacto directo e exclusivo que proporcionam vantagem competitiva. As fontes primárias constituem 90% da informação analisada no processo de CI (Graef, 1993).

<sup>3</sup> A fonte secundária ou externa diz respeito a informação de domínio público como por exemplo: base de dados, publicações, legislação, rádio, televisão, entrevista, relatórios técnicos, patentes, entre outros. Essas fontes representam 10% do valor da informação analisada no processo de CI.

Sobre a metodologia de desenvolvimento e aplicação da CI na organização, verificamos que nesse ponto há divergências entre os respondentes, não havendo apenas uma metodologia usada. Algumas organizações inclusive optam por mais de uma metodologia. O gráfico 10.6 ilustra a afirmação sobre o uso das metodologias.

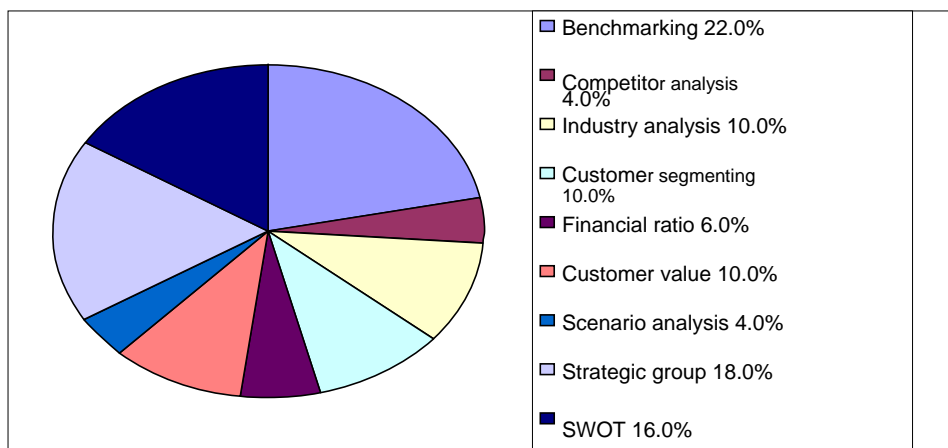


Gráfico 05. Metodologias utilizadas para o desenvolvimento e aplicação da CI nas organizações portuguesas.

Além das metodologias citadas, algumas organizações utilizam também: Value Chain Analysis, General Threat Assessments e o *Link Analysis*. Todas essas metodologias são conhecidas pelos decisores e staff de CI.

Ao verificar os métodos de divulgação da CI na organização a maioria optou pela Internet com 62.5% dos respondentes. O gráfico 10.7 demonstra esta realidade.

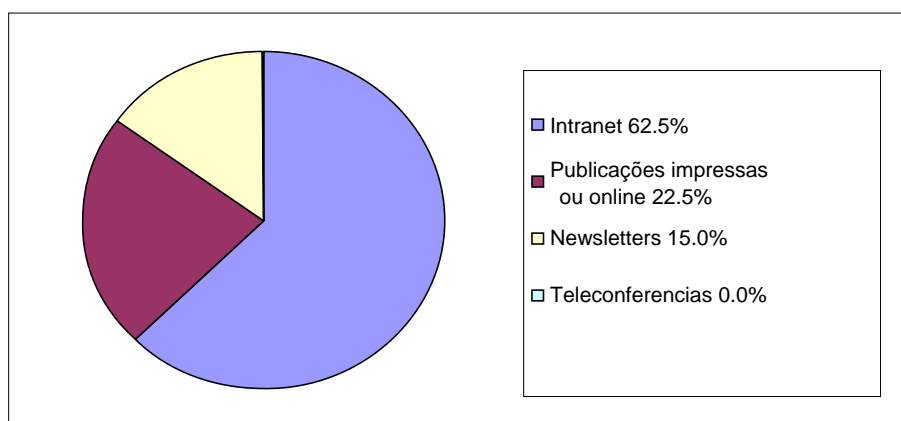


Gráfico 6. Métodos de divulgação da CI nas organizações portuguesas

Verificamos com essa questão que as empresas portuguesas se utilizam muito da Internet para divulgação interna da CI. Além dos métodos descritos no gráfico acima, relatórios e reuniões possuem um destaque na divulgação da CI.

Sobre a medição da CI nas organizações, dos 42 respondentes apontaram como metodologias mais utilizadas a Satisfação dos clientes – surveys com 90.5% e apenas 9.5% utilizam o ROI. No entanto, 24 participantes não responderam à questão.

Quanto as tecnologias utilizadas para apoiar a CI, foram identificadas várias ferramentas, que podem ser visualizadas no gráfico 10.8.

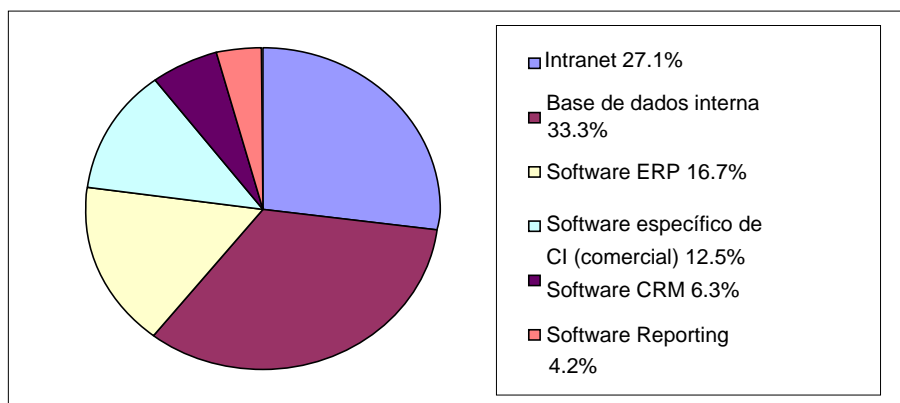


Gráfico 7 Tecnologias utilizadas para apoiar a CI nas organizações portuguesas

É importante notar que as tecnologias disponíveis permitem uma maior interacção entre o staff de CI e a organização.

Nos preocupamos também em nossa investigação em saber qual a importância da CI para os responsáveis pelas organizações portuguesas e verificamos que há uma consciência dessa importância, mesmo que haja um contraste entre a importância e o orçamento dedicado à CI. O gráfico 10.9 representa os dados obtidos em nosso survey.

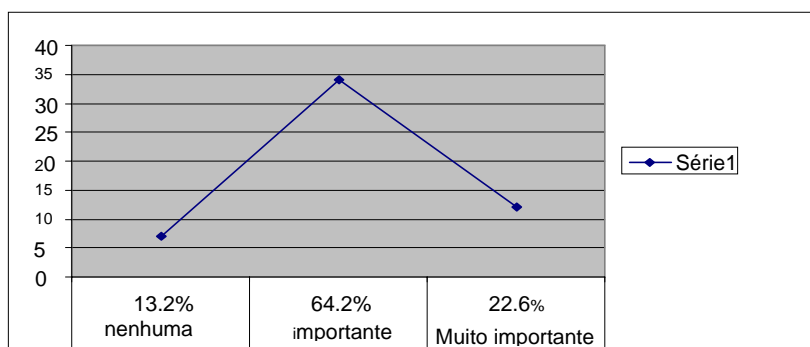


Gráfico 8. Grau de importância da CI para os responsáveis pelas organizações portuguesas.

A preocupação da importância está directamente relacionada à utilização dos resultados da CI para apoiar as decisões nas organizações; 76.5% dos respondentes afirmam que o trabalho realizado pelos gestores e staff de CI possibilitam o apoio à tomada de decisão nas organizações portuguesas, contra 23.5% que relatam que isso não acontece. Acreditamos que se faz necessário um novo olhar sobre a importância da CI para essas organizações, pois os resultados da CI devem propiciar o apoio a tomada de decisão.

Como questão aberta, abordamos “Como a sua organização pode melhorar o desempenho em relação ao desenvolvimento e aplicação da CI?” Alguns retornos podem ser assim visualizados:

- “Usando a colaboração de todos aqueles que trabalham na empresa...”;
- “Através da integração no desenvolvimento de mais colaboradores da empresa, porque podem fornecer novas visões à análise.”

Outros retornos implicam a melhoria de investimentos; a alocação de mais recursos; o investimento tecnológico: softwares, equipamentos; o envolvimento da organização como um todo; a formação diferenciada dos recursos humanos; a análise da concorrência; a inovação e melhor desempenho da organização.

Esses são alguns dos itens sugeridos pelos respondentes quanto a melhorar o desempenho em relação a CI.

## **1.2 Conclusões e implicações**

A presente investigação demonstrou de maneira abrangente o actual contexto da CI nas organizações portuguesas, apontando suas qualidades e falhas. Foi importante verificar como está sendo desenvolvida e aplicada a CI em Portugal, que por ser um tema muito complexo, nem sempre é abordado abertamente.

Todas as organizações possuem um processo próprio de recolha e análise da informação, no entanto, verificou-se que das organizações respondentes, nem todas possuem um processo formal para recolher, assimilar e converter a informação competitiva em conhecimento e inteligência para a sua organização.

Há falta de conhecimento de algumas organizações sobre o que é a CI e seu papel na organização; outras organizações possuem um trabalho de CI, mas não tem consciência exacta do alcance da importância da CI no ambiente competitivo; há falta de investimento nos recursos humanos em especial ao staff de CI; e a escassez de recursos alocados para a CI que demonstra a falta de apoio da organização.

Como direcções futuras, sugere-se: 1) maior investimento nos recursos humanos e tecnológicos em CI; 2) maior abertura das organizações para o diálogo e cooperação entre empresa e academia e; 3) a criação de uma Associação de CI em Portugal.

1) Com relação a necessidade de um maior investimento em recursos humanos e tecnológicos, verificou-se que 85.3% não possuem um orçamento próprio, o que significa uma não continuidade ao desenvolvimento da CI.

É importante para as organizações ter um orçamento próprio para os recursos humanos e tecnológicos, pois esse orçamento demanda um trabalho contínuo a curto e a longo prazo, com vantagens económicas e competitivas para a organização. Ferramentas tecnológicas actualizadas e profissionais especializados são dois (2) poderosos instrumentos competitivos para toda e qualquer organização.

2) Sobre uma maior abertura das organizações para o diálogo e cooperação entre empresa e academia, verificamos a necessidade desse diálogo. Segundo Bernhardt (2007, p.8) os investigadores possuem muitas dificuldades em trabalhar com os vários focus sobre a CI e seus problemas. A principal razão é que muitas organizações estão relutantes em permitir o acesso de investigadores em seus programas de CI como também a dificuldade de os mesmos publicarem sobre os estudos de casos realizados nas organizações, para que não sejam abordados seus sucessos e fracassos.

Assim, sendo, torna-se difícil para os investigadores validarem suas teorias e estudos. O diálogo entre a academia e as organizações em Portugal, pode proporcionar as mudanças necessárias que permitam o acesso e a troca de conhecimentos entre os decisores e staff de CI e os investigadores, numa parceria mútua, com ganhos futuros para ambos.

3) Portugal ainda não possui uma Associação de CI, no há esforços de profissionais para a sua criação. Ressalta-se no entanto, que muitos profissionais que desenvolvem a CI nas organizações portuguesas estão associados à SCIP, organização americana que hoje possui representantes na Europa, América Latina, Ásia e África.

Por isso, acredita-se que é importante para Portugal ter sua própria Associação, um espaço de interacção entre os profissionais, decisores,, organizações, academia e investigadores em Competitive Intelligence.

Verificou-se a importância da investigação em CI nas organizações portuguesas. O retorno à participação foi enriquecedor, pois apresentou uma nova face da CI em Portugal: seu crescente desenvolvimento e a conscientização dos profissionais para com a área.

Como dificuldades encontradas, ressalta-se: a falta de interacção entre a Academia e as organizações Portuguesas e a não participação da maioria das organizações contactadas.

Como pontos positivos ressalta-se: o interesse das organizações participantes: 66: os contactos e sugestões dos profissionais envolvidos na investigação e o despertar por parte da academia às organizações do porque desenvolver e implementar a CI.

**Agradecemos as organizações portuguesas que se disponibilizaram em participar dessa investigação, bem como aos profissionais que responderam ao survey, bem como queremos agradecer aos contactos e sugestões, pois foram de grande valor para a conclusão deste estudo.**

## **Referencias**

Bernhardt, D. (2007). It's all about intelligence, *Competitive Intelligence Magazine*, 10(4), 6-10.

Comai, A. & Millán, J. T. (2006). *Mapping & anticipating the competitive landscape*. Barcelona: EMECOM Ediciones.

Graef, J. (1993). Competitive intelligence: how and where to find it. *Montague Institute Review*, <http://www.montague.com/le/le5934.htm>.

Instituto Superior de Comunicação Empresarial (s.d). *Competitive intelligence – as necessidades da informação na gestão empresarial*. Tese de Licenciatura.

Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2001). *Gerenciamento de sistemas de informação*. Trad. Alexandre Oliveira. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC.

Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence: designing a process for action, *Proposal Management*, p.37-52

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, 26.