

UNIDADE 4 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MUNDO

MÓDULO 1 – ESTRATÉGIAS GLOBAIS

01

1 - ESTRATÉGIAS PARA UM MUNDO GLOBALIZADO

No mundo empresarial, pode-se observar um uso crescente de expressões, tais como:

- estratégias competitivas
- administração estratégica
- vantagens competitivas
- inteligência competitiva
- inteligência empresarial estratégica.

Essas expressões denotam ou delimitam formas de ver, pensar e agir das organizações em um contexto de mundo globalizado.

No campo da estratégia considerada como caminho para se alcançar um objetivo, torna-se natural o seu relacionamento com os conceitos acima referidos, pois passam a ser o produto final da própria estratégia. Isto quer dizer que, se o objetivo a ser alcançado é a obtenção de vantagem competitiva, a estratégia a ser considerada é a competitividade e as posturas estratégicas definidas serão de crescimento e desenvolvimento face à leitura do ambiente externo e interno da empresa (análise das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos).

02

Nessa visão, competitividade é a formulação e a reformulação das estratégias competitivas conforme o padrão da concorrência vigente e do mercado e do setor no qual opera a organização.

Este ajustamento da empresa ao seu ambiente por meio de formulações e reformulações é definido por Ansoff (1977) como comportamento estratégico, qual seja, o processo de interação das empresas com seu ambiente em constante mudança. De maneira geral, essas mudanças acabam sendo vistas como oportunidades ou como obstáculos e ameaças a serem vencidas.

Mintzberg e Quin (1995) apontam que pode haver cinco definições de estratégia:



A noção de estratégia é a integração destas cinco definições:

Estratégia como plano	traça um guia de ação
Estratégia como estratagema	guia para realizar competição
Estratégia como modelo / padrão	focaliza as ações emergentes que afloram pela organização
Estratégia como posição	incorpora o ambiente externo
Estratégia como perspectiva	traz para a análise o ambiente interno

03

Rumelt (1991) destaca que os testes para a avaliação de uma estratégia compreendem quatro critérios básicos:

- **Consistência** – a estratégia não deve apresentar metas e políticas mutuamente inconsistentes.
- **Consonância** - a estratégia deve representar uma resposta que se adapte ao ambiente externo e às mudanças críticas desse ambiente.
- **Vantagem** – a estratégia deve permitir a criação e/ou a manutenção de vantagem competitiva em uma área selecionada.
- **Exequibilidade** – a estratégia não deve exigir demais dos recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

04

Para Oliveira (1987), a Estratégia Empresarial é o ajustamento da empresa ao meio ambiente para o alcance de seus objetivos:

“A Estratégia Empresarial é o ajustamento de uma empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Expressa como uma empresa utiliza os seus pontos fortes existentes e potenciais para alcançar seus objetivos, levando em conta as mudanças do meio ambiente”.

No entanto, para Porter (1985), o objetivo da estratégia competitiva de uma empresa em uma indústria é encontrar nela uma posição onde possa se defender das maneiras possíveis contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O autor apresenta um modelo para a análise de estratégias competitivas em indústrias, baseado nos conceitos de economia industrial e estratégia de negócios.

05

2 - FORÇAS COMPETITIVAS

De acordo com o modelo de Porter, o potencial de rentabilidade de uma indústria é definido por cinco forças básicas competitivas:

1. A ameaça de novos entrantes;
2. O poder de barganha dos fornecedores;
3. A ameaça de produtos/serviços substitutos;
4. O poder de barganha dos clientes;
5. A intensidade da rivalidade entre os competidores.

Em essência, se os conceitos estratégicos são para desempenhar um papel efetivo em determinar o crescimento e a sobrevivência de uma empresa, então esses conceitos devem ser realinhados, usando uma abordagem que enfatize os fundamentos básicos da natureza combativa das condições atuais do ambiente empresarial.

As empresas estão, agora, diante da necessidade de selecionar estratégias para deter um ataque contra seus produtos ou serviços e, por outro lado, selecionar estratégias para atacar seus competidores.

06

Dada a natureza competitiva do mercado e as suas limitações, uma postura de ataque e defesa requer uma estratégia de negócio semelhante à estratégia militar. Nesta situação, uma ferramenta estratégica de análise se faz naturalmente imprescindível, a Inteligência Competitiva. Jerry Miller, professor no *Simmons College* de Boston (EUA) citado por Cohen, (1999), ao se referir à IC como uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor, e usar esse conhecimento para dar aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes, coloca a Inteligência Competitiva em um nível acima de produto ou processo, ou seja, em nível estratégico, passando a fazer parte do pensamento organizacional.

No entanto, para Davis (1987), a proposta é um desafiante cenário para a realização de negócios no futuro próximo sob um novo paradigma: o oferecimento de produtos e serviços a qualquer hora, em qualquer lugar e de forma imaterial. Sob esse novo paradigma, estão sendo construídos os novos negócios fortemente baseados em conhecimento e em tecnologia de informação.

Em Toffler (1990), podemos perceber um aprofundamento da questão da informação como principal insumo e produto no novo ambiente de negócios, no qual o cliente passa, também, a mesclar seu papel com o de produtor, fechando um ciclo que promove a agregação de valor aos serviços e produtos de uma empresa.

07

3 - ESTRATÉGIAS NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Nos Sistemas de Informação, Bejamin et al (1984) sinalizam a necessidade de mudança nessa área para assumir o escopo mais amplo da Tecnologia da Informação. Segundo esses autores, a Tecnologia da Informação apresenta grande potencial para gerar oportunidades e vantagens competitivas aos negócios, mas, no entanto, poucas empresas percebem isso.

Para Porter (1985), o potencial da TI é analisado seguindo uma tendência de vantagens competitivas. Ele verificou por meio da aplicação do modelo de análise de indústrias que a TI tem capacidade de alterar tanto o processo produtivo em si, como também as relações das empresas com seus fornecedores, clientes e competidores.

Já para Stewart (1998), o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos e, como resultado, teríamos que administrá-lo, encontrando e estimulando o capital intelectual, de forma que capturar, armazenar e compartilhar esse capital, tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

08

4 - UTILIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS

A utilização do processo de Inteligência Competitiva nas empresas apresenta dois focos principais. Por um lado, um caráter defensivo e, por outro, um caráter de proatividade. Este último, certamente o mais importante, permite que a empresa se antecipe aos movimentos do ambiente concorrencial e de mudanças no macroambiente.

O Brasil deu os primeiros passos nessa área a partir da metade da década passada, embora as empresas que utilizam o sistema de IC sejam, em sua maioria, ramificações de empresas estrangeiras, como Coca-Cola, Ericsson, IBM e HP. Entre as nacionais destaca-se a Petrobrás, a Valleé, o Banco do Brasil, a Telemar e a Natura, entre outras.

Os órgãos de governo têm sido importantes aliados das empresas no desenvolvimento de uma cultura de competitividade no país e na utilização de sistemas e ferramentas de inteligência competitiva.

As atividades realizadas pelas instituições governamentais estão voltadas para o crescimento econômico do país, visando a produção de inteligência destinada ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inserção das empresas nacionais no mercado internacional.

O governo brasileiro tem desenvolvido algumas dessas iniciativas em órgãos como o INT, a Embrapa e o Ministério das Relações Exteriores.

09

RESUMO

O ajustamento da empresa ao seu ambiente por meio de formulações e reformulações é definido por Ansoff (1977) como comportamento estratégico, qual seja, o processo de interação das empresas com seu ambiente em constante mudança. De maneira geral, essas mudanças acabam sendo vistas como oportunidades ou como obstáculos e ameaças a serem vencidas.

Mintzberg e Quin (1995) apontam que pode haver cinco definições de estratégia: plano, estratagema, modelo/padrão, posição e perspectiva.

A Tecnologia da Informação apresenta grande potencial para gerar oportunidades e vantagens competitivas aos negócios, no entanto, poucas empresas percebem isso.

O potencial de rentabilidade de uma indústria é definido por cinco forças competitivas: a ameaça de novos entrantes; o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça de produtos/serviços substitutos; o poder de barganha dos clientes e a intensidade da rivalidade entre os competidores.

Os conceitos estratégicos desempenham um papel efetivo em determinar o crescimento e a sobrevivência de uma empresa, e devem ser realinhados, usando uma abordagem que enfatize os fundamentos básicos da natureza combativa das condições atuais do ambiente empresarial.

UNIDADE 4 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MUNDO MÓDULO 2 – IC EM DIFERENTES PAÍSES

01

1 - ESTADOS UNIDOS

Ao se analisar a Inteligência Competitiva no mundo, verifica-se que a maior parte das iniciativas está concentrada em empresas grandes, principalmente as transnacionais, motivadas pela competição internacional. Algumas destas empresas utilizam uma estrutura de subsidiárias para a coleta de informações no exterior. Consta-se, também, não haver um relacionamento mais forte entre governo e setor privado para a coleta de informações.

Nos EUA, há uma maior ênfase em objetivos de curto prazo para a Inteligência Competitiva. Há uma tendência etnocêntrica em concentrar as atividades de *benchmarking* apenas em instituições americanas, sendo dada pouca importância para desenvolvimento e inovação em centros localizados no exterior. A mentalidade geral não é favorável à livre troca de informações entre as instituições e, por outro lado, os setores privados têm muita desconfiança das informações oriundas da área pública. Esses fatores condicionam, de uma forma geral, a abrangência e a abordagem das iniciativas em inteligência Competitiva nas instituições americanas. Portanto, temos:

EUA

- Objetivos de curto prazo;
- Iniciativa concentrada em empresas privadas;
- Desconfiança dos setores privados nas informações oriundas da área pública.

02

2 - FRANÇA

Culturalmente, a França apresenta uma tendência a associar Inteligência Competitiva com "espionagem industrial". O governo francês coopera estreitamente com as empresas na coleta de informações. Há

uma tradição neste sentido, desde a atuação do governo Charles de Gaulle no fim da década de 50, para a obtenção de informações sobre inovação tecnológica de empresas americanas e alemãs.

No fim da década de 80, equipes especializadas da Direction Generale de la Securite Exterieure (um organismo equivalente à CIA americana) acompanhavam os desenvolvimentos de novas tecnologias em empresas como IBM e Texas Instruments e passavam essas informações para competidores franceses.

As embaixadas francesas nos países mais desenvolvidos atuam na obtenção de informações sobre inovações competitivas. As empresas francesas frequentemente solicitam apoio e usam a estrutura governamental em atividades de Inteligência Competitiva. Grandes empresas francesas, como Renault e Alcatel, têm estruturas específicas para atuar na área.

França

IC = Espionagem industrial;

Atuação para obter informações sobre inovação competitiva;

Estruturas específicas para atuar na área.

03

3 - ALEMANHA

Há uma longa tradição em Inteligência Competitiva na Alemanha que remonta ao século XV e à prática do *House of Fugger Bank* em coletar e distribuir informações sobre seus competidores. Por outro lado, desde 1880, a Bayer analisa sistematicamente patentes de seus competidores.

Assim como no Japão, na Alemanha a Inteligência Competitiva teve um papel importante na reconstrução da economia no período pós-guerra. Criado em 1945 como uma espécie de "polícia econômica", o Bundesnachrichtendienst (BND) se transformou em uma agência de Inteligência Competitiva no fim da década de 60. Nos dias atuais, há poucos profissionais independentes em Inteligência Competitiva na Alemanha, onde os bancos desempenham fortemente este papel por meio das associações comerciais.

Alemanha

Tradição em IC remonta ao Séc. XV;

Papel importante na reconstrução da economia pós-guerra;

Atualmente, os bancos desempenham forte papel na IC.

04

4 - REINO UNIDO

A Inglaterra e demais países do Reino Unido têm uma situação parecida com a dos EUA. As atividades de Inteligência Competitiva estão mais concentradas em empresas maiores, transnacionais, voltadas para o mercado internacional. Não há um relacionamento mais forte entre governo e o setor privado no sentido de coleta de informações.

Reino Unido

Situação semelhante aos EUA;
 IC concentra-se em empresas maiores;
 Fraco relacionamento entre governo e setor privado.

05

5 - RÚSSIA

Com o fim da União Soviética, os serviços de inteligência passaram sua ênfase das informações políticas e militares para as relacionadas à economia e negócios. A KGB - agora Serviço de Inteligência Externa da Rússia - se tornou um polo de Inteligência Competitiva no esforço do país para construção de uma infraestrutura industrial que possa ser competitiva internacionalmente. As empresas russas contam com o apoio do governo na obtenção de informações sobre competidores internacionais, bem como para contatos com clientes e fornecedores no exterior.

Rússia

IC = Mudança de ênfase de políticas e militares para economia e negócios;
 Esforços voltados para a infraestrutura industrial;
 Contam com apoio do governo na obtenção de informações.

06

6 - JAPÃO

A história das atividades de Inteligência Competitiva no Japão tem ligações com a recuperação econômica e a reconstrução do país após a Segunda Guerra Mundial. O Japão é exemplar no uso de Inteligência Competitiva para o desenvolvimento econômico. O Japão gera atualmente 10% do Produto Interno Bruto mundial atrás apenas dos EUA, que geram 27,92, e à frente da Alemanha, que gera 6,24.

Há muitas teorias sobre o "milagre japonês", e a consciência da importância da Inteligência Competitiva nas ações estratégicas das empresas e do governo japonês é parte importante dessa evolução. Informação é vista como um recurso fundamental para a administração pública e privada.

A coleta de informações é culturalmente aceita no Japão como parte natural do processo de gestão e um complemento ao processo de melhoria contínua (kaizen). Há toda uma estrutura econômica própria japonesa de conglomerados formados por empresas diversificadas pertencendo ao mesmo grupo familiar (zaibatsu), que dá características particulares à coleta, à análise e à divulgação de informações entre empresas no Japão.

Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda são exemplos de conglomerados que têm processos de Inteligência Competitiva amplamente difundidos. O auge das atividades dos zaibatsus foi durante a década de 30. Após a Segunda Guerra Mundial, por influência americana, os zaibatsus foram subdivididos, mas, por questões culturais, as equipes continuaram trabalhando juntas. Na década de 50, novas estruturas de negócios chamadas "keiretsu" foram criadas. Um keiretsu é um grupo de empresas individuais que compartilham recursos materiais, financeiros e informações. Esses keiretsu têm em seu centro empresas específicas para a coordenação de atividades (chamadas "sogo shosta"), as quais têm um papel fundamental no processo de Inteligência Competitiva.

Japão

Uso da IC na recuperação econômica do país;
 Exemplo no uso da IC para o desenvolvimento econômico;
 Consciência da importância da IC nas empresas e no governo;
 Informação é vista como um recurso fundamental para a administração pública e privada;
 Coleta de informações é culturalmente aceita no país;
 Empresas costumam formar conglomerados para IC;
 Possui empresas específicas para a coordenação das atividades de IC.

07**7 - BRASIL**

No Brasil já existem várias iniciativas na área de Inteligência Competitiva. Na iniciativa privada, os exemplos mais significativos estão em empresas transnacionais que utilizam estrutura global de seus países de origem. Entre elas, as principais empresas de consultoria, como a Accenture, PCW Global e Ernst & Young, e as da área de Tecnologia da Informação como IBM, Unisys e Microsoft. Na área governamental, existem iniciativas importantes realizadas pelo INT - Instituto Nacional de Tecnologia, que mantém desde 1980 pesquisas, cursos e estrutura dedicados à Inteligência Competitiva. Além deste, pode-se citar como exemplos o IBICT (Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia), o SENAI, a COPPE/UFRJ, com o Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE), o SEBRAE e o SERPRO.

O Ministério da Ciência e Tecnologia coordena o SBRT (Sistema Brasileiro de Resposta Técnica), onde as empresas, especialmente as Micro e Pequenas, têm acesso aos produtos e ao conhecimento tecnológico, por meio de uma rede que congrega soluções desenvolvidas por várias instituições.

É na prospecção tecnológica que surge a discussão sobre Inteligência Competitiva no Brasil, em 1983, no âmbito do PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Secretaria de Tecnologia Industrial – MDIC. Em 1984, na primeira fase do projeto, foram aprovados U\$ 11 milhões com o Banco Mundial para serem aplicados na estruturação de Unidades de Informação junto ao setor industrial. A Segunda fase inicia-se em 1987 com um aporte de mais U\$ 15 milhões. Recursos dessa expressão permitiram investimentos na área de treinamento que foram realizados em diversas partes do mundo, como França, Inglaterra, Dinamarca e México.

08

Em 1997 estabeleceu-se parceria entre a universidade de Marseille (França) e o Governo Brasileiro por meio do IBICT/INT/UFRJ, sendo então firmado e organizado o primeiro Curso de Inteligência Competitiva do Brasil, que ocorreu no Rio de Janeiro. No início o curso tinha apenas o objetivo de ter um Serviço de Informação Tecnológica eficiente que buscasse uma resposta adequada às necessidades das empresas brasileiras.

Desde 1999 vem sendo realizado o Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, com o apoio sistemático da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). Em abril de 2002 foi fundada a ABRAIC (Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva) (www.abraic.org.br).

A pesquisa **Panorama brasileiro de Inteligência Competitiva**, realizada em 2002 e coordenada pela Dra. Vania Lena Ribeiro Pinheiro, do IBICT, foi realizada com 19 empresas selecionadas entre as 500 maiores empresas divulgadas pela *Revista Conjuntura Econômica* em agosto de 2000. Das 19 respondentes, 18 empresas confirmaram a existência de monitoramento de informações estratégicas para a tomada de decisão.

Embora a IC, como atividade estruturada, seja recente no país, muitas empresas brasileiras e atuantes no Brasil adotaram suas ferramentas e implantaram um SIC: Embraer, Petrobrás, Citrovita Industrial, Bando do Brasil, GE Healthcare, Alcoa Alumínio, Souza Cruz, Grupo Aeromot, Sina Cosméticos, Gafisa, são algumas delas.

A Revista *Competitive Intelligence Magazine* (CIM), editada pela SCIP, publicou em 2002 um artigo intitulado “*Brazil has opened his eyes to CI*” (Tradução: Brasil abriu seus olhos para Inteligência Competitiva) em que constatava que no campo da IC “são líderes e não seguidores.”

Outro fato notório é o sensível aumento do número de literatura especializada no tema. Pesquisas estão sendo feitas. Teses defendidas. Tudo para ampliar o necessário embasamento teórico que a atividade precisa. Aliás, podemos afirmar que os bons exemplos que temos em Inteligência Competitiva no país vem daquelas organizações que contam com profissionais altamente capacitados e com forte embasamento teórico nessa área. Nessas empresas, fica claro que é muito importante para um time de IC contar com pessoas qualificadas, que conheçam muito bem a empresa, seus produtos e serviços. É preciso também contar com pessoas que tenham bom relacionamento interpessoal para transitarem com elegância nas diversas áreas da organização, seja ela qual for o tamanho. Além disso, vale lembrar que esses profissionais devem ser também curiosos, que sigam uma lógica sensata de pensamento, disciplinados, criativos, que mantenham seus conhecimentos constantemente atualizados e que saibam trabalhar em equipe. Tudo isso acontece por que há um “ambiente propício para o compartilhamento e a disseminação de informações” (Miller, 2002).

Ao praticarem com excelência a atividade de IC, essas empresas se destacam nos seus mercados e se sobressaem com as características de uma empresa competitiva e por isso alcançam grandes resultados e total eficácia em seus planejamentos.

Paulo Júnior

Membro efetivo da ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

<http://paulojunior.net/o-panorama-da-inteligencia-competitiva-no-brasil-2009/>

Acesso em 13 dez. 2010 – 9h10

09

RESUMO

A Inteligência Competitiva no mundo indica que a maior parte das iniciativas está concentrada em empresas grandes, principalmente as transnacionais.

Nos EUA há uma maior ênfase em objetivos de curto prazo em Inteligência Competitiva. O governo tem

uma pequena participação e a maior parte das iniciativas está concentrada nas empresas privadas, principalmente as transnacionais, devido à necessidade de competição internacional.

Na Suécia há uma grande concentração de desenvolvimento de novos produtos em um conjunto pequeno de empresas, porém, expressivas, como Volvo, Saab, Electrolux, Ericsson, ABB, Gambio, Nobel, Astra, Skandia, SCA, Nokia e Televerket.

Há uma tendência na França a associar Inteligência Competitiva com "espionagem industrial". O governo francês coopera estreitamente com as empresas na coleta de informações.

Há uma longa tradição em Inteligência Competitiva na Alemanha que remonta ao século XV e à prática do House of Fugger Bank de coletar e distribuir informações sobre seus competidores.

A Inteligência Competitiva está ainda em estágio embrionário na Austrália, em parte em razão de um atraso em relação ao processo de globalização. A Inglaterra e demais países do Reino Unido têm uma situação parecida com a dos EUA. As atividades de Inteligência Competitiva estão mais concentradas em empresas maiores, transnacionais voltadas para o mercado internacional. Não há um relacionamento mais forte entre governo e o setor privado no sentido de coleta de informações. Em outros países, tais como, Holanda, Suíça, Rússia, China e Japão, a inteligência competitiva também tem um papel muito importante nas empresas.

No Brasil, já existem várias iniciativas na área de Inteligência Competitiva. Na iniciativa privada, os exemplos mais significativos estão em empresas transnacionais, que utilizam estrutura global com base em seus países de origem.