

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gerson Mota Scherer

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A SUA UTILIZAÇÃO NO  
PILAR ATACADO DO BANCO DO BRASIL**

Porto Alegre (RS)  
2009

Gerson Mota Scherer

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A SUA UTILIZAÇÃO  
NO PILAR ATACADO DO BANCO DO BRASIL

Monografia apresentada à Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul como  
requisito parcial à graduação no curso de  
Especialização em Gestão de Negócios  
Financeiros

Orientador Prof Paulo C. D. Motta

Porto Alegre (RS)

2009

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

#### 1- A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

##### 1.1 Definição

##### 1.2 Histórico da Evolução

##### 1.3 A Inteligência Competitiva no Brasil

##### 1.4 Importância da Utilização

##### 1.5 O Sistema de IC

##### 1.6 O Processo de IC

##### 1.6.1 Planejamento

##### 1.6.2 Coleta e Busca

##### 1.6.3 Análise

##### 1.6.4 Disseminação

##### 1.6.5 Avaliação

#### 2 - A INFORMAÇÃO

##### 2.1 A Informação no Processo de Inteligência Competitiva

##### 2.2 A Informação e a Cultura Organizacional da Empresa

##### 2.3 O Uso Estratégico da Informação e o seu Valor

##### 2.4 A Tecnologia da Informação no Auxílio à IC

##### 2.5 Características da Informação em Organizações

##### 2.6 Melhoria da Qualidade da Informação para a Inteligência Competitiva

#### 3 – A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BANCO DO BRASIL

##### 3.1 Como é realizada a Inteligência Competitiva no Banco do Brasil

#### 4 - ABORDAGEM METODOLOGICA

##### 4.1 Coleta de Dados

##### 4.2 Tratamento de Dados

##### 4.3 Limitações do Método

##### 4.4 Detalhamento da Pesquisa

##### 4.5 Questões da Pesquisa

#### 5 - A Análise dos dados

##### 5.1 Como os funcionários do Pilar Atacado percebem as informações da Inteligência Competitiva

#### 6 Sugestões de melhorias

### CONCLUSÃO

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## INTRODUÇÃO

Vivemos um período marcado por grandes, constantes e repentinas mudanças em consequência da crescente globalização, que proporcionou, com a melhoria na qualidade dos meios de transportes e de comunicação, maior integração das economias internacionais. Com a rapidez dos meios de disseminação das informações, praticamente no mesmo instante toma-se conhecimento do que acontece em locais do outro lado do planeta. Observa-se, portanto, que se disseminou muito o acesso a informações, permitindo uma interação mais rápida entre pessoas e organizações.

Hoje em dia, com a grande concorrência e a disputa acirrada das empresas por conquistar e conseguir se manter no seu mercado de atuação, é imprescindível que as empresas possuam um diferencial de atuação em relação às suas concorrentes, sendo que disso depende a sobrevivência da empresa no mercado. E um diferencial que vem sendo cada vez mais adotado é a Inteligência Competitiva, que possui como pressuposto básico a busca, a análise e a utilização da informação.

Se por um lado a quantidade e a velocidade da informação aumentaram, por outro a qualidade da informação é um aspecto que ainda merece atenção, pois dela dependerá o sucesso das organizações que utilizam a informação como um diferencial estratégico.

Sendo um assunto tão importante, surge uma questão: quais as ações que o Banco do Brasil está realizando acerca da Inteligência Competitiva? Trazendo a questão ao dia-a-dia do autor do presente trabalho, reformula-se a pergunta: quais as ações que o Banco do Brasil realiza no Pilar Atacado, junto aos seus Gerentes de Contas, em relação à Inteligência Competitiva?

Este trabalho busca mostrar os aspectos essenciais da Inteligência Competitiva, identificar e descrever esse processo dentro do Pilar Atacado do Banco do Brasil, e verificar como os Gerentes de Contas percebem esse processo.

O trabalho divide-se em três partes:

a) A primeira parte é composta pelos capítulos 1 e 2 e trata dos aspectos essenciais da Inteligência Competitiva;

b) A segunda parte, representada pelo capítulo 3, comenta como a Inteligência Competitiva é realizada no Pilar Atacado do Banco do Brasil;

c) A terceira parte, através dos capítulos 4, 5 e 6 mostram como foi realizada a coleta e análise de dados e propõe ações de melhorias no processo de Inteligência Competitiva.

# 1- A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

## 1.1 Definição

O conhecimento, como afirma Teixeira Filho (2000:17), tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes, etc. Mas o conhecimento – em todos os seus tipos e formas – tem sido importante há muito tempo. Ao longo da história, a supremacia nos conflitos, mais cedo ou mais tarde, foi daqueles que detinham maior conhecimento. Isso valeu para o ser humano que lutava para se adaptar em um ambiente hostil na pré-história e valeu também para as civilizações na Antiguidade. E vem sendo verdade até hoje.

Organizações, definidas por Druker (1999:33) como sendo grupos humanos compostos por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum, sejam elas públicas ou privadas, têm utilizado do conhecimento, na forma de Inteligência Competitiva.

Para melhor compreensão sobre a relação entre o processamento das informações e a Inteligência Competitiva, é necessário que se entenda o que é a Inteligência Competitiva.

Segundo o mini-dicionário Aurélio (1988:291), inteligência significa "faculdade ou capacidade de aprender, compreender ou adaptar-se; intelecto; destreza mental, agudeza, perspicácia". Por outro lado, a palavra "competitivo", que significa algo que possui qualidades sustentáveis de comparação, tornou-se um termo muito utilizado no universo corporativo, tanto nas organizações públicas quanto nas privadas. A razão da utilização deste termo é que, com o advento da globalização, houve a disseminação maior e cada vez mais qualificada das informações, fato que se deu em função de uma maior integração dos meios de comunicação e dos transportes. E, com isso, possibilitou maior acessibilidade aos produtos, serviços e às informações.

Para o universo corporativo, essa maior acessibilidade aos produtos e serviços gerou concorrência e, cada vez mais, uma acirrada disputa de mercados. A empresa, então, por uma questão até mesmo de sobrevivência, passou a necessitar um diferencial das demais, que lhe possibilite alguma qualificação vantajosa em relação às concorrentes, seja preço, qualidade, atendimento, etc. Esse diferencial denomina-se Vantagem Competitiva. Muitas empresas já adotaram e cada vez mais vêm adotando, como vantagem competitiva, a Inteligência Competitiva.

Afirma Porter: a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a Vantagem Competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. (PORTER, 1989:9)

A Inteligência Competitiva, ou ainda normalmente chamada de IC, como uma forma de vantagem competitiva, é um processo utilizado pelas empresas, baseada no monitoramento constante das informações do macro e microambiente, através de observações, análises, pesquisas e do gerenciamento destas informações obtidas, de modo a gerar conhecimento e conseqüentemente a inteligência, que é o conhecimento que contribui para a tomada de decisão estratégica com menores riscos e margens de erro.

## 1.2 Histórico de Evolução

Com o final da Segunda Guerra Mundial iniciava o que ficou conhecido como o Período da Guerra Fria, ou seja, período caracterizado pela atuação dos serviços de espionagem entre os blocos capitalistas e socialistas, cuja finalidade era especificamente a de defesa nacional. Com a tendência do crescimento do capitalismo de uma forma global e a redução crescente do socialismo, surgindo o desequilíbrio entre os dois lados, observamos o fim da Guerra Fria, diminuindo a necessidade dos serviços de espionagem para sua finalidade inicial. Porém, com o fortalecimento do capitalismo, surgiu uma nova finalidade de atuação para os chamados “espões”, basicamente com a mesma função investigativa, porém com

outro foco: a espionagem industrial.

Segundo Teixeira Filho (2000:179), "em muitos países, como os Estados Unidos, há uma linha histórica que liga as iniciativas em inteligência competitiva aos programas militares e de contra-espionagem".

A idéia da IC surgiu a partir daí. Porém, as informações obtidas no processo de espionagem industrial nem sempre eram de forma legal e ética, o que basicamente a diferencia da Inteligência Competitiva. A IC, portanto, deve ser um processo onde a obtenção de dados e informações sejam adquiridas da forma mais ética e legal possível. Na página da internet da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC existe inclusive o Código de Ética dos analistas de IC, que tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, regular a conduta moral e profissional e indicar normas que devem inspirar o exercício das atividades de IC.

Segundo artigo de Cella:

A prática da IC é antiga, a exemplo do Banco House of Fugger, na Alemanha, que, em meados do século XV utilizava-se da prática de coletar e distribuir informações sobre seus competidores. E foi no Pós Guerra que se tornou uma prática mais constante, como a exemplo do Japão, onde a IC teve papel fundamental para a reconstrução de sua economia. Porém, foi no final dos anos 80 que começaram os estudos e as aplicabilidades, de uma forma mais didática e efetiva, sendo considerado, portanto, um processo muito novo (CELLA, 2002).

Nos Estados Unidos, o início da IC, de uma forma mais didática e efetiva, se deu por volta de 1989, com a Fundação da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva. Observa-se que a prática da IC no mundo se dá principalmente em grandes empresas, principalmente nas transnacionais, nos países mais desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão, Suécia, França, Alemanha, Reino Unido e nos países em desenvolvimento, como o Brasil, China, Coreia e Tailândia.



### 1.3 A Inteligência Competitiva no Brasil

O início, no Brasil, se deu a partir da segunda metade de década de 90, onde as empresas pioneiras no uso da IC foram a Coca-Cola do Brasil, White Martins e a Petrobrás, segundo Revista Profissionalização (2003) e, ainda neste mesmo período, em 1997, iniciou-se o curso de especialização em Inteligência Competitiva no Rio de Janeiro, através da parceria entre a Universidade Federal do Rio de Janeiro, a IBICT (Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica), INT (Instituto Nacional de Tecnologia), CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e a Universidade de Marseille, da França. O curso deu início no Rio de Janeiro e posteriormente ocorreu em Brasília, Salvador, Natal e Belo Horizonte.

Em 2000 foi criada a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, a ABRAIC, uma associação governamental localizada em Brasília, com a finalidade de reunir os profissionais de IC, proporcionando o compartilhamento de informações e conhecimentos, além da disseminação do assunto no país.

Observa-se também que cresce a procura, por parte dos profissionais de informação e empresas, de cursos e eventos ligados ao tema, bem como a necessidade da criação de novos cursos. Com isso, surgiram empresas de consultoria na área de IC.

Porém, comparativamente aos países mais desenvolvidos, as iniciativas na área de Inteligência Competitiva no Brasil ainda são poucas e a grande maioria das empresas que fazem uso da IC são empresas transnacionais, que seguem o modelo de seus países de origem. São exemplos de empresas, dentro da iniciativa privada, que fazem uso da IC: a Accenture e Ernst & Young, de consultoria; a IBM, Unisys e Microsoft, de tecnologia de informação; a Natura, de beleza; a Telemar e a CTBC Telecom, de telecomunicações; a Shell do Brasil, petrolífera e a Xerox, segundo Gomes e Braga (2004:102); "na área governamental, observa-se algumas iniciativas, como a criação da ABRAIC, supracitada, do INT (Instituto Nacional de Tecnologia), através de cursos e pesquisas, do SENAI, do SEBRAE, do SERPRO, do CRIE

(Centro de Referência em Inteligência Empresarial) da COPPE/UFRJ, e do CNPq".

## 1.4 Importância da Utilização

Após a globalização, período que caracterizou principalmente o fim das barreiras nacionais e maior integração dos mercados internacionais, graças ao aperfeiçoamento dos meios de comunicação e dos transportes, surgiu o que hoje é chamado de A Nova Ordem Mundial. Nessa nova ordem, sob o aspecto econômico, observamos uma economia sem fronteiras, caracterizada pela presença de empresas:

- a) internacionais: são aquelas que negociam com vários países;
- b) transnacionais: são aquelas em que 2/3 (dois terços) de sua atividade estão localizadas fora de seus mercados domésticos;
- c) globais: são aquelas de grande alcance de negociação, porém o seu produto fornecido é o mesmo em qualquer país, não havendo flexibilidade e adaptabilidade frente às diferentes culturas dos países consumidores;
- d) multinacionais: são aquelas que possuem negociação de seus produtos em diferentes países, com estratégias comuns, porém, com maior flexibilidade frente à adaptação das diferentes culturas dos países consumidores.

Essa economia sem fronteiras leva o mundo à difusão do consumo de massa, com o barateamento da oferta dos artigos de consumo devido à produção em escalas cada vez maiores, na medida em que os produtos da empresa alcançam cada vez mais mercados.

Sendo assim, se antes as empresas precisavam se preocupar com o seu ambiente original, hoje elas precisam monitorar não somente este ambiente, e sim todo o ambiente em que ela está inserida, isto é, o de seus clientes, o de seus fornecedores, e por que não, o de seus concorrentes.

Para manter-se no seu mercado de atuação, e fazer frente à concorrência, é primordial possuir um diferencial. Para se criar este diferencial precisa-se conhecer o

ambiente em que a empresa está inserida, seus clientes, fatores culturais e geográficos, tomando-se possível intuir tendências e antever movimentos que eventualmente ocasionarão um efeito benéfico ou prejudicial à empresa. Isto facilitará a tomada de decisões com menores riscos.

Portanto, a informação é o produto principal de sucesso frente à concorrência e frente às repentinas e constantes mudanças de cenário político e econômico.

Por isso é crescente a busca constante por informações, a preocupação das pessoas e das organizações em se manterem atualizadas de um modo geral.

Entretanto, não basta simplesmente ter acesso a informações, se não houver habilidade suficiente em processá-la, pois a todo instante existem informações disponíveis, novas informações surgem de toda parte. É importante saber processar determinada informação de modo a gerar conhecimento e este, por sua vez, a auxiliar na tomada de decisão estratégica. Aí, cabe a Inteligência Competitiva.

## 1.5 O Sistema de IC

O Sistema de IC, como já foi dito, pode ser utilizado tanto por órgãos governamentais como na iniciativa privada, independentemente do porte organizacional, desde as micro até as grandes empresas. Independentemente de qual entidade ou qual o porte da mesma, o uso deste sistema será feito com o intuito de monitorar o macro e microambiente em que estiverem inseridas, sob os aspectos econômicos, políticos e negociais, através da observação, da obtenção de informações, da análise e da disseminação das mesmas, de modo a possibilitar-se antecipar os movimentos e possíveis mudanças de mercado, podendo gerar o conhecimento necessário para se poder formular as decisões estratégicas, com o mínimo de risco possível, ou seja, gerar a inteligência.

Para que se possa aprofundar o conceito de Sistema de IC, segue uma das definições da palavra sistema. Segundo o mini Dicionário Aurélio (1988:471), sistema é a disposição das partes ou dos elementos do todo, coordenados entre si,

e que formam estrutura organizada. Portanto, para se obter a IC será necessária a interação de elementos e partes, que poderão ser materiais e/ou idéias. A essa interação de elementos, damos o nome de Sistema de Inteligência Competitiva. Estes elementos, basicamente, são os recursos humanos envolvidos, são os dados e informações, os procedimentos e a tecnologia utilizada. É importante elucidar cada um destes elementos, que são:

a) Os recursos humanos:

Este é o elemento mais importante dentro do Sistema. São todas as pessoas envolvidas no processo, pois somente as pessoas possuem a capacidade de processar dados e informações de modo a gerar conhecimento.

Afirma Druker:

O conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados, em um programa de software; esses itens apenas contêm informações. O conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, e criado, ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa. (DRUKER, 1999:205)

b) Os dados e informações:

É importante diferenciar dados, informações, conhecimento e inteligência.

Conforme Dutra Moresi, seguem as definições:

Dados: são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma;

Informação: são os dados que passaram por algum tipo de processamento;

Conhecimento: são as informações que foram avaliadas sobre a sua confiabilidade, sua relevância e sua importância;

Inteligência: é a informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado. (MORESI, 2001:117)

c) Os procedimentos:

São um conjunto de ações que visam à inteligência, caracterizando a parte prática do sistema, que vai desde o planejamento e levantamento de necessidade de informações à tomada de decisão estratégica, ou seja, a inteligência.

d) A tecnologia:

É a infra estrutura que auxilia em todo o processo, ou seja, os recursos tecnológicos, como os softwares e hardwares. Estes elementos por si só não são capazes de gerar conhecimento. Eles possuem função auxiliar dentro do processo, pois a capacidade de gerar conhecimento e inteligência cabe às pessoas.

## 1.6 O Processo de IC

O processo de IC, que faz parte do Sistema de IC, constitui-se da parte prática, ou seja, dos procedimentos e ações necessárias para que se possa transformar dados em informação, a informação em conhecimento e, por sua vez, o conhecimento em inteligência, a qual pode ter a capacidade de proporcionar uma ação ou decisão estratégica, sendo esta proativa ou meramente defensiva.

Este processo poderá ser executado dentro da própria empresa, com seus próprios funcionários ou através de serviço contratado, por exemplo, por uma empresa de consultoria em IC. As etapas deste processo são: planejamento, coleta e busca, análise, disseminação e avaliação.

Analisando cada uma destas etapas:

### 1.6.1 Planejamento

Esta etapa, como as demais, é de suma importância. Porém, esta é a etapa base, que precisa de especial atenção, onde será alicerçado todo o processo. Dela, depende o sucesso das demais etapas. Comparativamente, seria como se desejar construir um enorme edifício e construir esse enorme edifício sem o devido alicerce do terreno, o que comprometeria toda a estrutura e obra.

Nesta fase deve-se buscar levantar quais as reais intenções da empresa ao solicitar a análise, de que tipo de informações e dados ela necessita, o porquê da necessidade da busca da informação, como será elaborada esta busca, qual seria o

tempo ideal de se processar as informações, a quem ela será especificamente útil.

Segundo McGee e Prusak:

A identificação de necessidades e requisitos de informação é a mais importante tarefa dentro do processo de gerenciamento de informação. O planejamento também deverá ser embasado em quais as ferramentas o Sistema poderá dispor, ou seja, da quantidade de pessoas envolvidas, do tempo disponível para estas pessoas atuarem, da qualificação das mesmas, do tipo de tecnologia disponível, se moderna ou já obsoleta quanto aos hardwares, softwares, dos meios de comunicação necessários e do capital disponível a ser aplicado. O sucesso deste processo também dependerá muito do tipo de empresa que o utilizará. A empresa que valoriza a modernização e investe no conhecimento, certamente terá melhores resultados, não somente nos produtos finais da IC, como consequentemente se manterá competitiva e poderá permanecer por mais tempo no seu mercado de atuação. Portanto, a cultura da empresa contribui de veras. (MCGEE e PRUSAK, 1994:115)

Conforme já citado, o levantamento e definição das necessidades é fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência e, segundo Prescott e Miller (2002:275), "nos programas de inteligência mais bem sucedidos, o uso de um processo formal de identificação das necessidades gerenciais é bem conhecido e considerado uma das principais razões de seu sucesso".

Por outro lado, os gastos com o Sistema de IC não são poucos, mas, se bem planejado e executado, poderá certamente ser reduzido. Um método muito utilizado que contribui nesta fase de planejamento é o MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER. Segundo Porter, existem 5 fatores, internos ou externos, que ele chamou de forças, que mais afetam as empresas e interfere no seu resultado produtivo e no seu posicionamento no mercado. A partir deste levantamento, a empresa poderá listar quais serão as reais necessidades de informações a serem coletadas para a formulação da decisão estratégica.

As 5 forças elencadas por Porter são:

- Novos entrantes: os novos concorrentes, aqueles que estão entrando no mercado podem representar uma ameaça, pois estes podem utilizar um tipo de estratégia que prejudicará muito aqueles que já estão no mercado, como por exemplo lançar um produto concorrente de baixo custo a preços bem menores. Por isso, monitorar quem são e quais são os novos entrantes no mercado é muito importante para se evitar surpresas desagradáveis.

- Produtos substitutos: os produtos substitutos também podem representar uma ameaça, por isso é importante acompanhar a tendência, de modo a, havendo necessidade, tomar medidas cabíveis. Um exemplo de produtos substitutos no mercado é a pirataria de CDs e DVDs. É importante também elencar quais estão sendo os produtos substitutos no mercado e como estão influenciando.

- Compradores: observar se os compradores da empresa têm ou não poder de barganha é muito importante, ou seja, se há dependência da empresa em determinado fornecedor, o que pode praticamente determinar o preço de compra. Isto pode ser prejudicial à empresa.

- Fornecedores: qual a influencia deles em relação a prazos de entrega, qualidade dos produtos, prazos de pagamento, sendo portanto importante o acompanhamento.

- Competidores: podem representar, se não houver monitoramento de seus produtos e ações, a maior ameaça à empresa. Conhecê-los, acompanhar a movimentação e tendências contribui também para surpresas desagradáveis.

## 1.6.2 Coleta e Busca

Esta etapa do processo envolve a captura de dados e informações e sua classificação. Segundo Tarapanoff (2001:150), "o que foi obtido deverá ser formalizado e codificado".

É importante que didaticamente se diferencie os dois conceitos acima, dentro

do processo da IC:

-a coleta é a forma de se obter informações através de fontes formais, tais como as publicações em revistas, textos e conteúdos de livros, de jornais, notícias veiculadas pela internet, pesquisas publicadas, etc.

-na busca, as informações são obtidas de fontes informais, como cursos, congressos, prestação de serviços, entrevistas, fontes internas.

As fontes internas, que são as informações de dentro da própria empresa, são exemplos de fontes informais, conforme acima citado e deve-se dar especial atenção a elas, pois às vezes muito do que se procura fora da organização está lá dentro mesmo. A própria empresa é fonte riquíssima de informação, haja visto os funcionários e especialistas que nela trabalham, seus clientes e fornecedores.

Existem também fontes que são obtidas através do convívio com outras pessoas, do compartilhamento de experiências entre elas, e as que não são obtidas através das formas tradicionais acima citadas, como aquelas obtidas através da observação e da criatividade.

O tipo de fonte a ser consultada dependerá muito da necessidade da informação, dentro do que foi pré-definido na etapa de planejamento. É muito importante que, durante todo o processo, não se perca o foco daquilo que foi estabelecido e elaborado no planejamento, de modo a evitar desperdício de tempo e dinheiro que estão sendo investidos no sistema.

Às vezes, a quantidade de informações obtidas é tão grande que, num primeiro momento pode-se não se saber o que fazer com elas, pois o arsenal de informações de que dispomos é extremamente vasto, e a cada dia se torna mais, podendo-se se tomar difícil saber qual informação será mais útil, qual o grau de confiabilidade das mesmas.

Com o intuito de facilitar o trabalho do analista, Gomes e Braga, em seu livro, elaboraram uma matriz de classificação das informações, utilizando alguns critérios para a sua elaboração, que são:



Origem: se interna ou externa à organização;

Conteúdo: fonte primária, que é proveniente de fato inalterado; ou secundária, proveniente de fonte primária, porém, já alterado;

Estrutura: fonte formal ou informal;

Nível de confiabilidade: alto risco, confiança subjetiva, altamente confiável.

(GOMES e BRAGA, 2004:63)

A cada uma das opções destes critérios, será atribuído valor representativo, conforme quadro abaixo e, após atribuído o valor, o mesmo deverá ser representado numa matriz, conforme modelo abaixo, facilitando visualização dos mesmos para a análise:

Figura 1 - Matriz de Classificação de Fontes de Informação

Título	Estrutura	Conteúdo	Confiabilidade	
				Estrutura: Formal - 1 Informa - 2
				Conteúdo:Primária - 1 Secundária 2
				Confiabilidade: Alto risco:1  Confiança Subjetiva: 2  Altamente confiável: 3

Fonte: Gomes e Braga, 2004

As autoras, de uma forma bastante clara e didática, aprofundam-se na explicação e preenchimento da matriz, porém o objetivo deste trabalho é a apresentação de modo geral dos aspectos prático e teórico da Inteligência Competitiva, um tema bastante amplo e abrangente.

### 1.6.3 Análise

Esta etapa envolve o resultado das coletas e buscas, ou seja, todas as informações obtidas e apuradas, serão armazenadas, organizadas e confrontadas, de modo a estabelecer-se uma relação entre elas, integrando-as e possibilitando uma visão geral do processo, permitindo-se chegar a uma ou algumas conclusões sobre o que foi apurado.

É muito importante também nesta fase do processo que não se perca o foco do que foi estabelecido na fase de planejamento, o que evitará desperdícios e contribuirá para que os analistas cheguem a conclusões eficazes, que possam ser úteis à organização e que realmente contribuirão para a tomada da decisão estratégica com menor margem de erros.

Para proceder à análise, existem diversos métodos que podem ser utilizados e o analista poderá escolher qual será o mais apropriado, de acordo com maior adaptação de uso ou até mesmo do tipo de informações de que ele dispõe para trabalhar. Porém, qualquer método que venha a ser utilizado tem apenas função acessória dentro do processo de análise, ou seja, o método vai apenas auxiliar o analista, pois, somente o analista, o recurso humano, tem a capacidade de gerar conhecimento e transformar informações em inteligência.

Os métodos de análise mais utilizados e citados em literatura sobre o tema são:

#### -Método de análise 1: ANÁLISE SWOT:

Esta análise consiste em, a partir das informações já obtidas, elaborar uma listagem dos aspectos internos e externos que influenciam a empresa, de forma positiva ou negativa, ou seja, os pontos fortes e os fracos da empresa em questão e as ameaças e oportunidades que eventualmente afetam a empresa de alguma forma. Estes pontos fortes e fracos são os aspectos internos e as ameaças e oportunidades são os aspectos externos:

- Pontos fortes: são aspectos internos, característicos da organização, que podem ser consideradas como uma vantagem em relação à concorrência, como por exemplo, sua política de preços, qualidade dos produtos e serviços, no atendimento, tecnologia avançada.

- Pontos fracos: são aspectos internos que a colocam em desvantagem em relação à concorrência, como por exemplo baixa qualidade nos serviços, não cumprimento de prazos e normas, equipamentos e tecnologia obsoletos.

- Oportunidades: são aspectos externos à organização que a influenciam beneficentemente de alguma forma, como por exemplo uma tendência ou mudança na economia que a beneficie, incentivos políticos e fiscais de governo, más notícias veiculando na imprensa sobre seu concorrente.

- Ameaças: são também aspectos externos à organização que a influenciam, porém de uma forma negativa, como por exemplo novos concorrentes no seu mercado de atuação, mudanças de políticas de governo, mudanças de cenário econômico.

A análise SWOT permite ao analista que ele chegue a conclusões não somente referente à empresa analisada, como da relação dela com as concorrentes e o seu mercado.

Elencados os itens acima, é importante saber-se que o que foi apurado e analisado é algo temporário e mutável, pois o que serve para hoje provavelmente não servirá para amanhã, por isso é necessário que se faça monitoramento e revisão constante desta análise. Por exemplo, o que era ponto forte pode não ter tido o devido controle e ter se tornado ponto vulnerável da empresa. Por outro lado, o que um dia foi ponto fraco, pode, através das devidas melhorias ter se tornado ponto forte e vantagem competitiva.

- Método de análise 2: BENCHMARKING:

Este método de análise consiste na comparação, a partir de um ponto de

referência, aos produtos e serviços de empresas concorrentes, que são oferecidos no mercado. O referencial pode ser um produto que é considerado excelente em algum aspecto. Esta análise é muito utilizada na busca da Qualidade Total.

Há, portanto, o aspecto positivo de se levantar qual o concorrente que possui qualidades de excelência, pois, este concorrente servirá de modelo, auxiliando a empresa analisada a formular ações, de modo a possibilitar atingir melhores resultados e ocupar melhores posições no mercado.

Segundo Tarapanoff, existem 3 tipos de benchmarking:

- Benchmarking Interno: é aplicado dentro da própria empresa e serve principalmente para comparar os processos e práticas internas e verificar qual o melhor e estimular a troca de informações entre os funcionários.

Benchmarking Competitivo: é utilizado para se comparar processos, produtos e serviços fora da empresa, ou seja, entre ela e seus concorrentes.

Benchmarking Funcional ou Genérico: compara processos e serviços semelhantes, porém entre empresas que possuem excelência na qualidade, mas não é concorrente, não atua no mesmo setor. (TARAPANOFF, 2001:250)

- Método de análise 3: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:

Este método de análise, segundo Stollenwerk (2001:189), tem adquirido importância crescente dentre os métodos de análise para IC e está sendo cada vez mais utilizado como ferramenta na formulação da estratégia em organizações que estejam atuando em ambientes de sérias transformações.

A análise é baseada no levantamento de características específicas a determinado ramo de negócio que, se não forem bem administradas irão comprometer significativamente sua posição estratégica no mercado.

#### 1.6.4 Disseminação

Afirmam McGee e Prusak:

Ao dedicar-se a tarefa de distribuição e disseminação da informação, os profissionais que se integraram ao processo com um entendimento rico e profundo das necessidades de informação de indivíduos-chave, divisões, ou mesmo de toda a empresa, incorporam a ele um valor substancial. (MCGEE e PRUSAK, 1994:124)

Nesta fase, é gerado o trabalho final do sistema de IC, ou seja, a informação já analisada é entregue aos tomadores de decisão estratégica. Esta informação deverá ser disseminada ao público alvo, aos usuários finais, de acordo com o que foi traçado na fase de planejamento. A disseminação eficaz deverá prezar por alguns aspectos, como qual será o público alvo, qual deverá ser a linguagem a ser empregada para a distribuição, o tipo de formalização a ser utilizada e a frequência com que deverá ocorrer.

#### 1.6.5 Avaliação

Esta fase do processo consiste da apuração do trabalho executado, ou seja, todo o processo de IC.

O que deve ser medido e avaliado é se o objetivo com este trabalho foi alcançado, ou seja, se as informações analisadas foram satisfatórias e realmente contribuíram para a tomada de decisão estratégica ou se apenas gerou o conhecimento, pois, somente é gerada inteligência se a informação obtida contribuiu para a tomada de decisão. Caso contrário, a informação apenas gerou conhecimento, o que também é muito importante, mas este trabalho em questão retrata a Inteligência Competitiva.

Outro aspecto importante a se avaliar é se os procedimentos, durante todas as fases do processo foram adequadas e suficientes para atingir as metas traçadas no planejamento ou se faltou adequação e qualidade.

A avaliação é importante pois, com o tempo, o emprego do processo vai se

ajustando e aprimorando para se atingir o nível desejado, que implicaria, com o passar do tempo, em melhor qualidade e minimização de despesas.

## 2 - A INFORMAÇÃO

### 2.1 A Informação no Processo de Inteligência Competitiva

Conforme anteriormente citado, a Inteligência Competitiva é um processo de gestão utilizado por organizações que visa a análise e monitoramento constante do micro e macro ambiente em que estão inseridas, de modo a permitir que medidas estratégicas sejam tomadas com a menor margem de erro, garantindo o bom posicionamento no mercado de atuação, mercado este cada vez mais competitivo.

Este processo baseia-se no planejamento, na coleta e busca de dados e informações, que serão estruturados, analisados e processados, de modo a gerar conhecimento. Este conhecimento gerado, se capaz e útil à tomada de decisões, será considerado a inteligência. Pode-se considerar, portanto, que a informação é a matéria-prima da IC.

Segundo McGee; Prisak (1994:15), "a informação torna-se cada vez mais a base para a competição" e, para Moresi:

A importância da informação para as Organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado. (MORESI, 2001:111).

Porém, a quantidade de informações disponíveis a todo instante é realmente muito ampla e, segundo o professor Lyman apud Marcos Cavalcanti (Gomes; Braga, 2004), a cada dois anos a quantidade de informação disponível no mundo dobra e, com a alta tecnologia e a melhoria constante nos canais de comunicação, a tendência é que haja cada vez mais disponibilidade e acesso. Mas não basta somente ter acesso às informações, e sim o seu adequado uso e processamento, em tempo hábil, pois, segundo Barabba e Valtman (1992:16), o efeito do ritmo crescente e acelerado da informação é a falta de tempo disponível para a verificação da exatidão das informações e as decisões precisam ser oportunas, seguras e baseadas em informações exatas. Por isso da necessidade da melhoria da

qualidade da informação nas organizações.

No entanto, como saber se está ocorrendo a utilização da informação de forma devida e com qualidade? Um modo de se chegar a esta conclusão é analisar se a empresa possui um histórico de tomadas de decisão que geraram sucesso ou transtornos ou ainda se observa-se gastos excessivos com baixo retorno desejado.

Freitas (1993:32) diferencia a palavra informação, no singular, de informações, no plural, onde informação é um processo pelo qual a empresa se informa sobre ela própria e sobre seu ambiente e pelo qual informa seu ambiente sobre ela mesma. Já informações, ele define como sendo resultado do processo de informação, devendo ser entendida em um amplo sentido.

A informação que é processada adequadamente, no tempo correto e bem disseminada possui relação direta com o sucesso da IC, ou seja, a eficiência da aplicação da IC depende da boa qualidade da informação utilizada.

## 2.2 A Informação e a Cultura Organizacional da Empresa

Cada organização, seja ela pública ou privada, lida com as informações e, portanto, o conhecimento, de maneira diferenciada. A forma de utilização e a importância dada à informação e ao conhecimento estão diretamente relacionadas à Cultura Organizacional da empresa em questão.

Segundo artigo da revista Inteligência Corporativa, de autoria de Daniel Domeneghetti, foi concluído que nos próximos anos, dos 13 fatores que nortearão a Competitividade no Brasil, o primeiro fator é o conhecimento, obtido através da experimentação e do adequado processamento das informações.

Primeiramente, é importante conceituar Cultura Organizacional.

Segundo o mini Dicionário Aurélio (1988:147), cultura é o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores transmitidos coletivamente e típicos de uma sociedade. Portanto, cultura organizacional é a "personalidade" da empresa, são seus valores, suas crenças, sua



filosofia, que influenciam e convencionam as formas de atuar, de tomadas de decisões, sua arquitetura e os aspectos físicos, enfim, um conjunto de fatores tangíveis e intangíveis que foram utilizados e adquiridos ao longo do tempo e que passaram a fazer parte do cotidiano da empresa. Estas influências se estendem também a seus funcionários, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização, tornado-se uma espécie de "marca registrada" da empresa.

As características que fazem parte da cultura da empresa, geralmente são e estão implícitas, ou seja, não estão documentadas e nem normatizadas em documentos e relatórios a parte; são características que já estão absorvidas, já estão na essência da empresa e dos seus funcionários, por isso é algo muito difícil de se contestar e de mudar.

Em artigo da revista *Ciência da Informação*, Marta Valentin concluiu que a IC necessita que a organização esteja preparada para desenvolvê-la e, nesse sentido, a cultura organizacional é fundamental para o êxito do processo de IC e as pessoas precisam ter uma postura positiva em relação à geração e socialização de dados, informação e conhecimento.

Prescott e Miller (2002:218), através de estudo sobre como criar inteligência acionável em organizações, concluíram que há alguns aspectos importantes para o futuro da IC tal como a cultura de inteligência institucionalizada na organização.

Portanto, a gestão da informação e do conhecimento da empresa estão intimamente ligados à sua cultura organizacional, e o sucesso na implantação de IC na empresa vai depender muito de sua posição e valorização frente ao conhecimento, ou seja, se há, por parte da empresa, investimento no conhecimento do funcionário através de treinamentos e atualizações, incentivo a leituras e cursos, se há o reconhecimento e valorização do funcionário comprometido com a atualização constante e sua aplicabilidade na empresa.

McGee e Prusak afirmam:

apenas quando a gerência da informação é conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão

organizações verdadeiramente baseadas na informação. (MCGEE e PRUSAK, 1994:153).

Segundo Stollenwerk:

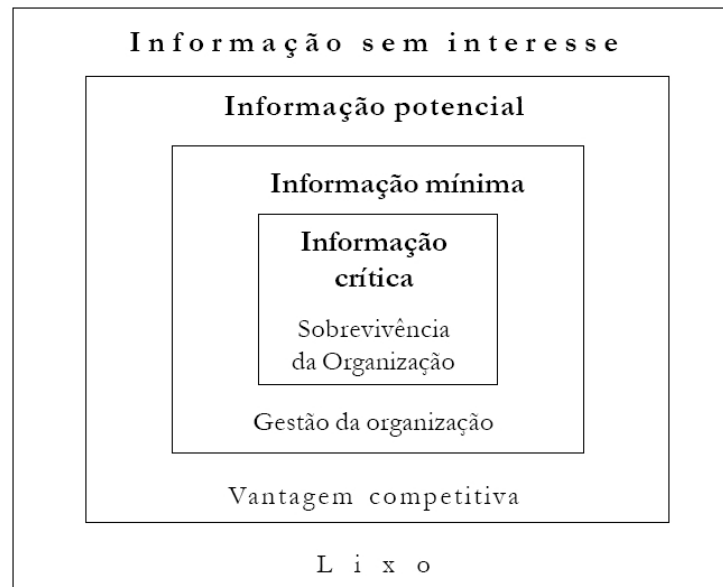
são inúmeras as características presentes em uma organização de conhecimento: alto desempenho, foco no cliente, foco em melhoria, foco em excelência, alto grau de flexibilidade, nível elevado de competência e conhecimento, altas taxas de aprendizagem e inovação...; compartilhamento de conhecimento. (STOLLENWERK, 2001:156).

### 2.3 O Uso Estratégico da Informação e o seu Valor

Segundo McGee; Prusak (1994:71), "a obtenção de vantagem competitiva é a razão fundamental para o uso estratégico da informação". E, conforme citado anteriormente, a utilização da informação numa organização está diretamente relacionada à sua cultura organizacional, e o sucesso de qualquer prática de estratégia depende do envolvimento e do comprometimento do alto nível hierárquico da organização.

A importância a ser dada a uma informação depende muito do contexto de cada organização, ou seja, uma determinada informação poderá ser de grande valia para uma determinada empresa e de insignificância para outra. Segundo Dutra Moresi (2001:115), o valor da informação é uma função do efeito que ela tem sobre o processo decisório, ou seja, se a informação adicional resultar em uma decisão melhor, então ela terá valor. Afirmam ainda Stari; Reynolds (1999:7) que o valor da informação está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas de sua organização.

Figura 2 - Classificação da Informação Segundo a sua Finalidade para uma Organização



Fonte: MORESI, 2000

Portanto, a informação será considerada completa, útil, adequada e devidamente processada, se a mesma possibilitar aos tomadores de decisão as medidas estratégicas bem sucedidas e satisfatórias e sem gastos financeiros excessivos desnecessários.

A prática da utilização da informação visando um recurso estratégico, segundo McGee; Prusak (1994:172) não é o tipo de conhecimento que possa ser facilmente adquirido, seja através de leitura, seja através da discussão da questão e, geralmente ele advém da experiência acumulada através do trabalho com a informação nas organizações. Apesar de não ser adquirida facilmente, esta é uma experiência necessária na Era da Informação.

## 2.4 A Tecnologia da Informação no Auxílio à IC

A Tecnologia da Informação ou TI, segundo McGee; Prusak (1994:5), foi introduzida sistematicamente em meados dos anos 50 e incorporou facilidades no mundo dos negócios e na vida pessoal das pessoas, facilidades estas que foram

desde os controles remotos de videocassetes aos sistemas de antitravamento para freios de automóveis. Outros exemplos muito conhecidos e muito utilizados de tecnologias de informação que podem ser citados, são os computadores e os telefones. Porém, segundo Davenport (1994:46), só muito recentemente os especialistas em melhoria de processos voltada para a qualidade começaram a falar no papel da tecnologia da informação.

A TI é uma ferramenta de suporte muito valiosa à IC, à medida em que facilita e agiliza o processo durante todas as suas fases, desde o planejamento, a coleta e busca, a análise, a disseminação e avaliação, pois permite o compartilhamento e o acesso a informações em qualquer lugar e a qualquer tempo. Porém, segundo Davenport (1994:65), para que os planejadores de processos possam incorporar a tecnologia da informação aos seus projetos, essa tecnologia precisa ser compreendida. Como exemplo de tecnologia de informação que pode auxiliar à IC, tem-se software, hardware, groupware, internet, intranet, sistemas de informação, banco de dados, arquitetura de TI e ferramentas de videoconferências.

A importância das ferramentas tecnológicas na IC é meramente de suporte, uma vez que só haverá IC se houver conhecimento e o conhecimento, por sua vez só pode ser gerado pelos recursos humanos.

## 2.5 Características da Informação em Organizações

Conforme já citado, para o sucesso na implantação da IC, é fundamental a cultura da informação dentro das empresas. Por isso, é importante apurar e analisar aspectos da qualidade da informação, suas características de disseminação e distribuição, acessibilidade, bem como sua valorização por parte do alto escalão. E, através de pesquisa bibliográfica, encontram-se alguns estudos e relatos sobre IC e a informação em organizações, conforme segue:

-Segundo Elisabeth e Fabiane:

Voltamos a ressaltar a importância dos colaboradores para o sucesso de um sistema de IC. Eles, com toda certeza, são as melhores fontes de informação de

uma organização; por isso, é necessário um trabalho de convencimento de que o compartilhamento das informações não trará apenas benefícios para a organização, mas, indiretamente, para eles também. (ELISABETH e FABIANE, 2004:104),

-Em artigo publicado na Revista de Economia e Administração (2003), sobre a gestão da informação e do conhecimento, Rivadávia e Jorge Tadeu, analisando-se dezesseis organizações privadas e quatro públicas, de diferentes setores da economia, concluíram, dentre outros resultados, que a informação encontrava-se dispersa, desorganizada e desatualizada nas organizações.

-Segundo Stollenwerk (2001:153), "a prática das organizações demonstra que, em geral, muitas informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos".

- Em artigo publicado na Revista on line de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Quinello e Nicoletti (2004) pesquisaram sobre a IC nos departamentos de manutenção industrial no Brasil e concluíram que o estudo mostrou que os departamentos de manutenção não possuem uma Inteligência Competitiva organizada e formalizada. Os canais para captação das informações muitas vezes existem e estão disponibilizados, mas não são utilizados de forma sistemática e alinhados aos objetivos da empresa

Observa-se que a cultura da informação ainda está deficiente, pouco disseminada nas organizações analisadas, que o acesso às informações ainda está muito restrito, havendo a tendência ao não compartilhamento e à desorganização na captação e distribuição. Este ambiente, portanto, não é o ambiente propício e adequado à implantação da IC, o que conseqüentemente não proporciona resultados satisfatórios e desejados, pelo menos a curto prazo.

A implantação da IC em ambientes organizacionais com as características acima apresentadas incide em gastos excessivos e desnecessários, tanto de tempo do pessoal envolvido quanto dos recursos financeiros despendidos. A conseqüência disso é o desestímulo das empresas em continuar investindo e se utilizando deste processo, o que não concorreria para que as empresas, com o passar do tempo,

adquirissem experiência no assunto, e conseqüentemente, não adotando a prática como parte da cultura da empresa. Segundo artigo da Revista FAE, Osmar e Francisco (2005) afirmam que, quando a gestão estratégica do conhecimento é considerada como parte da estratégia empresarial, cria-se, nas organizações, um processo de gestão voltado ao conhecimento.

## 2.6 Melhoria da Qualidade da Informação para a Inteligência Competitiva

A melhoria da qualidade da informação nas organizações engloba incentivo, por parte dos administradores, ao compartilhamento de idéias e informação, ao aprendizado, estímulo a leituras e atualizações, valorizando o funcionário que busca o aprendizado.

Conforme já citado, o sistema de IC envolve os recursos humanos, os recursos tecnológicos e os procedimentos propriamente ditos. Todos são de suma importância, mas o recurso gerador de conhecimento, que é capaz de transformar informação em inteligência é o fator humano, as pessoas envolvidas. Por isso, investir no conhecimento dos funcionários das organizações é o mais aconselhável, estimulando a capacidade e interesse pelo conhecimento.

Dentro do processo de IC, geralmente, a participação dos funcionários é apenas receber o produto que foi gerado pela IC, ou seja, a informação já analisada. O funcionário não participa das demais etapas do processo e, aquele que estiver mais envolvido, que souber exatamente o que é IC, conhecer a importância e a necessidade da mesma e conscientizar-se dos benefícios, certamente poderá participar não somente na fase da disseminação da informação analisada, onde ele apenas recebe a informação, como também contribuir para as fases do planejamento, através das entrevistas e levantamento de necessidades, a partir de sua experiência e observação, e também na fase de coleta e busca de dados e informações. Desta forma, a empresa passa a beneficiar-se de uma fonte riquíssima de informação que ela possui e que ainda não havia sido explorada, que são os seus próprios funcionários.

Não é raro casos de funcionários que preocupam-se apenas em realizar suas tarefas, e não sabem e não há interesse em saber qual é a tarefa do colega, não compartilham informações, não têm por hábito a leitura, não lêem jornais, não assistem a noticiários, ou seja, apenas exercem sua função rotineira e sem o menor interesse em agregar conhecimentos. É óbvio que sem estímulo e incentivos por parte da empresa que emprega este funcionário, a tendência é a situação permanecer. E essa situação reflete negativamente na empresa em que estes trabalham. Numa situação oposta a esta, o funcionário será beneficiado, através do seu crescimento pessoal e profissional, e a empresa também se beneficiará em termos estratégicos e de competitividade.

O que observa-se também é que, geralmente, mesmo a empresa que se utiliza da IC não possui um grande número de funcionários envolvidos, que sabem exatamente o que é e para que funciona, pois apenas os dirigentes e pessoas específicas que estão envolvidas no processo participam. Em outros casos, as empresas contratam terceiros, consultorias para elaborar todo o processo e aí, neste caso, somente os dirigentes participam ativamente. Nesta situação, a participação dos funcionários é meramente passiva, ou seja, apenas recebendo a informação já analisada, não compartilhando, não aprendendo e nem contribuindo para a elaboração e conseqüente sucesso da IC.

Segundo Simon, a solução de qualquer problema de decisão em atividade empresarial, científica ou artística, pode ser visualizado em 4 etapas, a seguir:

- 1 - Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade;
- 2 - Formulação de alternativas de ação;
- 3 - Avaliação das alternativas, em termos de suas respectivas contribuições;
- 4 - Escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução. (SIMON apudANSOFF, 1997:13).

Previamente à aplicação de um sistema de IC na empresa, é recomendável que se implante a gestão da informação e do conhecimento, ressaltando o valor da informação e da qualidade dessa informação, que será a base de todo o processo.

Porém, implantar gestão da informação implica em mudar cultura organizacional. Isso é algo que normalmente requer tempo. E, com ambiente de mudanças rápidas em que vivemos, tempo é algo muito precioso.

A solução, então seria não implantar-se a gestão da informação? Obviamente que não, pois já está bem claro que não é possível que uma empresa sobreviva sem que a informação faça parte de sua cultura. E, como cultura é um fator que se é adquirido ao longo do tempo, é necessário que se inicie o quanto antes práticas alternativas de melhoria da qualidade da informação. Estas práticas contribuirão para que ao longo do tempo a empresa venha a adquirir experiências positivas e vá incorporando a informação como cultura organizacional.



## 3 – A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BANCO DO BRASIL

### 3.1 Como é realizada a Inteligência Competitiva no Banco do Brasil

A Inteligência Competitiva no Pilar Atacado no Banco do Brasil é realizada pela Diretoria Comercial através da Divisão de Apoio à Gestão. Em geral, esse grupo recebe uma demanda acerca de um assunto e encaminha as questões solicitadas a um Gerente de Contas nomeado em cada agência Empresarial ou Corporate, responsável pelo repasse da demanda aos demais Gerentes de Contas. Após receber as informações coletadas pelos colegas, no prazo pré-determinado, o responsável compila os dados e os remete à Divisão, que compilará os dados recebidos de todas as demais agências.

As demandas normalmente são relativas à atuação dos bancos concorrentes em relação à um produto ou a um segmento específico do mercado.

Não há, diretamente, um retorno sobre os resultados da pesquisa ao grupo que coletou os dados. O resultado é repassado apenas aos solicitantes da demanda, que por certo, utilizará as informações repassadas na melhoria da forma de atuação do Banco do Brasil naquele produto ou segmento de mercado.

Comentaremos quanto ao acerto ou não da utilização dessa sistemática mais adiante, na análise da pesquisa realizada neste trabalho.

## 4. ABORDAGEM METODOLOGICA

### 4.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de questionários respondidos por Gerentes de Contas do Pilar Atacado, os quais normalmente são os principais agentes de coleta de dados solicitados pela Inteligência Competitiva do Banco do Brasil. Além disso, os Gerentes de Contas, na qualidade de funcionários que estão diretamente em contato com os clientes, são também os principais beneficiados com as informações a serem disponibilizadas pela IC.

### 4.2 Tratamento de Dados

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa. Justificamos essa forma de tratamento dos dados pela ênfase que demos à interpretação desses dados no contexto da organização pesquisada. A proximidade do autor em relação ao que está sendo estudado, já que ele também é Gerente de Contas do Pilar Atacado facilitou o tratamento dos dados.

### 4.3 Limitações do Método

As limitações dos métodos praticados neste trabalho foram a amostra dos entrevistados, que resumiu-se a um grupo de Gerentes de contas do Pilar Atacado da Super Comercial Sul, que compreende os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Apesar disso, já que as ações de IC são as mesmas em todo o país, entendemos que a amostra representa de modo aceitável o todo.

### 4.4 Detalhamento da Pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada em uma única etapa com a aplicação de questionários enviados via e-mail. Obteve-se a participação de vinte e quatro Gerentes de Contas, de um total de trinta questionários distribuídos por agências Empresariais e Corporates dos três estados da Região Sul.

## 4.5 Questões da Pesquisa

Foi repassado ao público-alvo as seguintes questões:

- 1) Sobre o processo de Inteligência Competitiva realizado no Banco do Brasil, você:
- Conhece e tem convicção que ajuda a fortalecer a posição do BB no mercado;
  - Não conhece, mas tem convicção que esse processo ajuda a fortalecer a posição do BB no mercado;
  - Acha que pode trazer resultados;
  - Acha que esse tipo de processo não faz diferença.

Objetivo: Saber se o público-alvo conhece o processo de Inteligência Competitiva e acredita na utilidade desse processo para a empresa.

- 2) Sobre a forma de disponibilizar as informações da Inteligência Competitiva, você:
- Acha que são disseminadas de forma satisfatória aos Gerentes de Contas, de forma que todos possam acessá-las;
  - Acha que não são disseminadas de forma satisfatória aos Gerentes de Contas, pois nem todos podem acessá-las;

Objetivo: Saber se as informações são acessíveis igualmente a todos.

- 3) Sobre as informações recebidas da Inteligência Competitiva, você:
- Acha que agregam subsídios para sua atuação frente aos clientes, visto que dão informações sobre a atuação da concorrência;
  - Acha que boa parte das informações não são úteis para a montagem de estratégias de abordagem de clientes;
  - Não utiliza as informações da Inteligência Competitiva
  - Não recebe nenhuma informação proveniente da Inteligência Competitiva.

Objetivo: Saber se o público-alvo acredita na utilidade das informações que são disponibilizadas

4) Ainda sobre as informações disponibilizadas pela Inteligência Competitiva, como você as utiliza (marque uma ou mais):

- para avaliação do posicionamento da concorrência em relação aos seus clientes;
- para montagem de estratégias de negócios;
- fornecer informações aos tomadores de decisão
- para antecipar movimentos do mercado
- nunca utiliza as informações da Inteligência Competitiva

Objetivo: Saber de que forma os Gerentes de Contas utilizam as informações disponibilizadas

5) Você tem alguma sugestão em relação ao processo de Inteligência Competitiva do Banco do Brasil?

## 5 – A ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Como os funcionários do Pilar Atacado percebem as informações da Inteligência Competitiva

As respostas às questões da pesquisa foram as seguintes:

Questão 1 - Sobre o processo de Inteligência Competitiva realizado no Banco do Brasil, você:

(40%) Conhece e tem convicção que ajuda a fortalecer a posição do BB no mercado;

(10%) Não conhece, mas tem convicção que esse processo ajuda a fortalecer a posição do BB no mercado;

(50%) Acha que pode trazer resultados;

(00%) Acha que esse tipo de processo não faz diferença.

O objetivo dessa questão era saber se o público-alvo conhece o processo de Inteligência Competitiva e acredita na utilidade desse processo para a empresa. Pelas respostas, podemos ver que 40% dos Gerentes de Contas conhecem o processo de IC, mas todos tem certeza ou acham que é um processo importante para a organização.

Questão 2 - Sobre a forma de disponibilizar as informações da Inteligência Competitiva, você:

(10%) Acha que são disseminadas de forma satisfatória aos Gerentes de Contas, de forma que todos possam acessá-las;

(90%) Acha que não são disseminadas de forma satisfatória aos Gerentes de Contas, pois nem todos podem acessá-las;

Essa questão tinha por objetivo saber se as informações são acessíveis igualmente a todos. Podemos ver que sem dúvida aí reside um grande problema do

processo, pois quase a totalidade dos entrevistados demonstraram com suas respostas, não terem acesso às informações coletadas ou disponibilizadas pela IC.

Questão 3 - Sobre as informações recebidas da Inteligência Competitiva, você:

(45%) Acha que agregam subsídios para sua atuação frente aos clientes, visto que dão informações sobre a atuação da concorrência;

(45%) Acha que boa parte das informações não são úteis para a montagem de estratégias de abordagem de clientes;

(10%) Não utiliza as informações da Inteligência Competitiva

(00%) Não recebe nenhuma informação proveniente da Inteligência Competitiva.

O objetivo dessa questão era saber se o público-alvo acredita na utilidade das informações que são disponibilizadas. Os resultados permitem perceber que a eficácia das informações disponibilizadas pelo processo alcança apenas metade de seu objetivo, já que 55% dos entrevistados responderam que não utilizam ou não vêem utilidade em parte das informações disponibilizadas.

Questão 4 - Ainda sobre as informações disponibilizadas pela Inteligência Competitiva, como você as utiliza (marque uma ou mais):

(30%) para avaliação do posicionamento da concorrência em relação aos seus clientes;

(08%) para montagem de estratégias de negócios;

(23%) fornecer informações aos tomadores de decisão

(16%) para antecipar movimentos do mercado

(23%) nunca utiliza as informações da Inteligência Competitiva

Essa questão tinha por objetivo saber de que forma os Gerentes de Contas utilizam as informações disponibilizadas. De acordo com as respostas, vemos que a principal utilidade que os gerentes vem na IC é verificar como a concorrência está agindo, o que vai ao encontro do que falamos anteriormente sobre a necessidade de conhecer a concorrência para buscar um diferencial em um mercado altamente competitivo.

Em relação às sugestões quanto ao processo de IC do Banco do Brasil, entre os entrevistados que se manifestaram, as duas principais foram:

- a) quanto ao abastecimento das informações ao sistema, dando conta que os interessados gostariam que existisse um canal sistematizado para o envio de informações, independente das demandas solicitadas;
- b) quanto à disponibilização das informações coletadas pelo sistema aos Gerentes de Contas, tanto as eventuais quanto as provenientes de demandas, e ainda, um forma de seleção das informações de acordo com os setores em que as carteiras de clientes estão segmentadas.

Na análise das respostas e das sugestões apresentadas, verificamos que a maior anseio dos gerentes é em relação à disponibilização das informações coletadas pela Inteligência Competitiva. Também observamos que o processo de IC, em relação aos seus organizadores, agentes e ferramentas não está claro aos Gerentes de Contas.

Como ponto positivo, verificamos que a importância da Inteligência Competitiva está bem claro. Creditamos isso ao grau de esclarecimento dos funcionários acerca do assunto, e principalmente ao fato de que, em razão de serem a “linha de frente” da empresa junto aos clientes, esses gerentes sentem na prática a necessidade da informação acerca do posicionamento do Banco do Brasil e de seus produtos no mercado.

## 6. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Face ao constatado na pesquisa, sugerimos uma maior disseminação dos processos da Inteligência Competitiva utilizados no Banco do Brasil. O desconhecimentos desses processos é a maior causa do sub-aproveitamento do processo no dia-a-dia.

Sugerimos três ações:

1. Engajamento dos níveis hierárquicos superiores na disseminação da IC aos funcionários, como forma de demonstrar a importância do processo para a empresa;
2. Criar e difundir mecanismos que permitam aos gestores do processo de IC, de modo sistematizado, e se preciso hierarquizado, facilitar a fluência das informações nas duas vias, seja o abastecimento de novos dados quanto na disseminação de informações coletadas;
3. A criação de fóruns de discussão, criação de comunidades virtuais na intranet da empresa, envio de newsletters, a disseminação de “cases”. Esses processos facilitam e incentivam a comunicação entre os funcionários, compartilhando informações, experiências e descobertas.



## CONCLUSÃO

Neste estudo, nosso objetivo foi apresentar conceitos de IC e qual a sua importância em uma organização, colocando-a como um importante diferencial na busca pela sobrevivência da empresa em um mercado cada vez mais globalizado e concorrido. Quisemos demonstrar que a Inteligência Competitiva proporciona à empresa o conhecimento de oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, subsidiando as tomadas de decisão dos gestores empresariais em busca de vantagens competitivas. Cabe salientar que a IC não garante, de antemão, o sucesso de uma empresa no mercado. Embora possa ser decisiva em momentos cruciais de uma organização, em geral os tomadores de decisão contam com esta ferramenta para reduzir, e não eliminar totalmente, as incertezas nas suas decisões e para se posicionarem melhor no ambiente competitivo.

Como funcionário do Banco do Brasil e responsável pela coleta de informações solicitadas pela Inteligência Competitiva na minha agência, quis traduzir minha percepção de que o processo de IC pode ser melhorado, com o engajamento do grande e qualificado corpo de funcionários dessa instituição. Acredito que as respostas das questões da pesquisa realizada corroboram a minha percepção, demonstrando a necessidade de aperfeiçoamento no processo. Minhas sugestões de melhorias são apenas pontos básicos, mas acredito que mostram os aspectos principais que devem ser melhorados. As respostas e sugestões dos colegas na pesquisa demonstram também que a disseminação para todos das informações que cada Gerente de Conta possui é anseio de todos, contribuindo para o fortalecimento do nosso Banco do Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARENGA NETO, R. C.; NEVES, J. T. R. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **Revista de Economia e Administração**. pág.43-62, jul./set.2003.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.
- AURÉLIO. **Mini dicionário**. 2ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- BARABBA.V. P.; ZALTMAN, G. **A voz do mercado: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado**. São Paulo: Makron, 1992.
- CELLA, C. R. **Inteligência competitiva no mundo**. p. 2-9. Disponível em: <[http://www.abraic.org.br/noticias\\_eib.asp](http://www.abraic.org.br/noticias_eib.asp)>. Acesso em 12 jul. 2005.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DOMENEGHETTI, D. Competitividade no Brasil nos próximos 10 anos. **Revista Inteligência Corporativa**, pág 48, abril/2004.
- DRUKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUKER, P. **Sociedade pós capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREITAS, H.M.R. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: como transformar informações em negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista Faculdade Católica de Administração e Economia**, pág 129/138, jan./jun. 2005.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- STARI, R.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- TEIXEIRA F, J. **Gerenciando conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac, 2001.
- QUINELLO, R.; NICOLETTI.J.R. Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, pág 27-43, set/2004.
- VALENTIM, M. L. P. O processo de Inteligência Competitiva nas Organizações. **Revista Ciência da Informação**. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun2003/art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun2003/art_03.htm)>. Acesso em fev. 2009.
- INTELIGÊNCIA competitiva, fascículo 28, ano VIII, jul 2003. **Revista Profissionalização**. Banco do Brasil.
- MORESI, E. A. D. Delineando o Valor do Sistema de Informação de uma Organização. **Revista Ciência da Informação**. Disponível em <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/246/214>>. Acesso em fev 2009.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2003.