



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Considera3o3es sobre Intelig4ncia Competitiva e Capacidades Din4micas nas Organiza3o3es

ADALBERTO ESCALONA GARCIA

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM
escalonaprimeiro@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CONSIDERAÇÕES SOBRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E CAPACIDADES DINÂMICAS NAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar as práticas de inteligência competitiva adotadas por empresas de médio e grande porte em operação no Brasil, com base na opinião de especialistas da área (acadêmicos, pesquisadores e consultores), e inferir o seu potencial contributivo para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. Para a sua consecução, além da necessária revisão de literatura sobre o tema abordado, coletaram-se dados mediante a realização de entrevistas em profundidade, e buscaram-se estudos semelhantes que possibilitassem a triangulação de informações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que empregou como técnica de exame dos dados a análise de conteúdo. As evidências sugerem que as práticas de inteligência competitiva ainda estão em estágio inicial de aplicação em empresas brasileiras, necessitando, assim, de esforços para a sua qualificação e consolidação. Considera-se que a inteligência competitiva, como atividade necessária à identificação de alertas antecipados de mercado, favorece a percepção da necessidade de renovação da base de recursos, de desenvolvimento de capacidades e competências, e de readequação organizacional às novas demandas, constituindo-se, portanto, em elemento gerador de capacidades dinâmicas nas empresas.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Capacidades Dinâmicas. Estratégia Empresarial.

CONSIDERATIONS ON COMPETITIVE INTELLIGENCE AND DYNAMIC CAPABILITIES IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This article aims to study the competitive intelligence practices adopted by medium-sized and large companies in operation in Brazil, with basis on the opinion of experts in the field (professors, researches and consultants), and infer its contributive potential for the development of dynamic capabilities in organizations. For its consecution, besides the necessary literature revision on the theme, data was collected by means of in-depth interviews, and similar studies were researched so that information cross-checking was possible. It is a qualitative study that applied content analysis as its technique for data investigation. Evidences suggest that practices of competitive intelligence are still in their primary stage of application in Brazilian companies, and thus require efforts in order to be qualified and consolidated. It is considered that competitive intelligence, as a necessary activity for the identification of early warnings in the market, favors the perception of the need of resource base renewal, of the development of capabilities and competences, and the organizational restructuring due to the new demands, constituting, therefore, an element that generates dynamic capabilities in companies.

Key words: Competitive Intelligence. Dynamic Capabilities. Company Strategy.



1. INTRODUÇÃO

A questão de como o valor é gerado e capturado sempre foi considerada elemento central em estratégia empresarial. Empresas de ponta organizam-se, dentro de suas respectivas áreas, para capturar a maior parcela possível da riqueza gerada em seus setores de atuação (Porter, 2008; Porter & Heppelmann, 2014; Magretta, 2012). Entretanto, a evolução tecnológica, notadamente das tecnologias da informação e da comunicação, tem agido no sentido de alterar estruturas setoriais e seus respectivos padrões dominantes, quanto à forma de geração e captação de riqueza (Porter & Heppelmann, 2015). A agregação de inteligência e conectividade a produtos tradicionais (Porter & Heppelmann, 2014; Rifkin, 2014) e o surgimento de tecnologias que permitem a vinculação direta entre oferta e demanda, entre propriedade e necessidade, sem a ação de agentes intermediários, têm favorecido o desenvolvimento de novos modelos de negócios. Esses novos modelos estão transformando a competição, excluindo empresas tradicionais do mercado e criando gigantes corporativos como Uber, Tesla e Airbnb, para citar apenas alguns (Colvin, 2015). Ademais, não há razões para acreditar que a velocidade e a intensidade dessas transformações diminuirão (Sharp, 2009).

Diante de tal realidade, ganha força o argumento de que o desenvolvimento de capacidades e processos organizacionais que visem a adaptar a base de recursos das empresas às novas realidades do ambiente de negócios é elemento indispensável à sua lucratividade e sustentabilidade no longo prazo (Teece, Pisano & Schuen, 1997; Teece, 2012; Eisenhardt & Martin, 2000; Harreld; O'Reilly III & Tushman, 2007). Também tem se observado que, para se manterem competitivas, as empresas precisam estabelecer processos organizacionais que lhes permitam capturar dados, gerar informação, transformar a informação em inteligência e desenvolver ações táticas e estratégicas que permitam a conquista de vantagem competitiva diante dos concorrentes (Sharp, 2009; Calof & Wright, 2008; Ioia, 2014; Jin & Bouthillier, 2013). Esses argumentos são identificados na literatura organizacional, respectivamente, sob os títulos de Capacidades Dinâmicas (CDs) e Inteligência Competitiva (IC).

Se ambientes complexos e turbulentos trazem ameaças aos negócios, geram também oportunidades, notadamente para aquelas empresas que reconhecem a mudança e buscam ajustar-se a ela. Dois elementos favorecem as organizações dispostas a implementar processos que contribuam para o seu ajustamento à nova realidade competitiva: a negação à mudança realizada por alguns competidores e os diferentes ritmos de adaptação a ela por distintas organizações do mercado. Assim, em ambientes dinâmicos, o melhor comportamento é deixar de ver a mudança como uma ameaça e passar a encará-la como uma oportunidade (Sharp, 2009).

No presente estudo, argumenta-se que a renovação da base de recursos e competências de uma empresa, mediante o desenvolvimento de capacidades e o estabelecimento de processos organizacionais para tanto (CDs), só se torna possível após a adequada leitura da dinâmica competitiva do setor a que a organização pertence. Para agir de maneira correta, ajustada à mudança, a empresa precisa, antes, perceber a mudança. Assim, torna-se indispensável a definição de processos que possibilitem buscar a informação adequada, no tempo certo, e transformar essa informação em inteligência acionável (IC), tendo como objetivo favorecer o ajustamento competitivo da organização.

O objetivo do presente trabalho é estudar as práticas de IC adotadas pelas empresas brasileiras, com base na opinião de especialistas sobre o tema, e inferir o potencial contributivo da IC para o desenvolvimento de CDs nas organizações. Visando a atender os objetivos propostos, realizou-se a revisão de literatura sobre os referidos temas e procedeu-se à realização de entrevistas com especialistas em IC. Para se realizar a triangulação de dados,



desenvolveu-se, também, a busca de estudos similares sobre a realidade das práticas de IC no ambiente brasileiro de negócios.

Além da introdução, este estudo contempla mais 7 seções. Inicialmente, analisa-se o referencial teórico sobre CDs e IC (Seções 2 e 3); na sequência, infere-se a relação existente entre estes dois temas (Seção 4). A metodologia de pesquisa (Seção 5) antecede a análise dos dados (Seção 6). Antes das considerações finais (Seção 8), são apresentados *insights* sobre os processos de IC como elementos necessários e geradores de CDs (Seção 7).

2. CAPACIDADES DINÂMICAS

A capacidade das organizações em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, visando a seu ajustamento às novas realidades do ambiente competitivo, foi denominada de CDs por Teece, Pisano & Schuen (1997). Essa investigação teórica originou-se da necessidade de suprir lacunas existentes em outros proeminentes modelos, como, por exemplo, a perspectiva da Visão da Empresa Baseada em Recursos – RBV (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), considerada como limitada na tentativa de explicar como as empresas obtêm vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (Wang & Ahmed, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009), e o modelo da análise estrutural de setores (Porter, 1980), tido como limitado por basear sua análise no estudo das cinco forças setoriais e considerar a indústria (setor) de forma isolada, sem computar o amplo ecossistema envolvido no ambiente de negócios (Teece, 2007).

As CDs são competências de alto nível que determinam a habilidade de uma empresa para desenvolver, integrar e reconfigurar competências e recursos internos e externos, a fim de ajustar-se a, ou de influenciar, ambientes de negócios caracterizados por altas turbulências, de ordem econômica, tecnológica ou concorrencial (Teece, 2012).

Marcus e Anderson (2006) definem CDs como a habilidade de renovar, ampliar e adaptar competências ao longo do tempo. Neste mesmo sentido, Zahra, Sapienza e Davidson (2006) consideram CDs como a habilidade organizacional de reconfigurar recursos e rotinas da empresa da maneira prevista e idealizada pelo principal gestor da organização.

Já para Ambrosini e Bowman (2009) CDs não são classificadas como capacidades, competências ou recursos organizacionais, reportando-se à categorização aplicada pela RBV. Seriam, pois, processos organizacionais que têm impacto positivo sobre a base de recursos organizacionais. Outros autores também consideram CDs como processos ou rotinas organizacionais. Neste sentido, Eisenhardt e Martin (2000) consideram que CDs são rotinas organizacionais e estratégicas, por meio das quais as organizações obtêm novas configurações de recursos, à medida que mercados emergem, evoluem e morrem.

Para Eisenhardt e Martin (2000), o padrão estrutural das CDs varia de acordo com o dinamismo do mercado. Assim, mercados moderadamente competitivos aceitam CDs que envolvem padrões de procedimentos mais incrustados, relacionados ao desenvolvimento de processos organizacionais perfeitamente identificáveis, tais como rotinas de desenvolvimento de produtos e de desenvolvimento de alianças, que permitem às empresas identificar, aplicar e replicar conhecimento. No caso de mercados mais dinâmicos, as rotinas tornam-se frágeis, mudam com maior frequência, e isso exige mais das organizações em termos de adaptação. Para os autores, são os recursos que, se adequadamente configurados e reconfigurados de acordo com as novas exigências, garantem vantagem competitiva de longo prazo.

Logo, a abordagem das CDs não desconsidera os recursos como elementos importantes na configuração e na execução da estratégia empresarial, mas trata de indicar a importância da identificação e do desenvolvimento de novos recursos necessários à competitividade organizacional em ambientes em mudança (Ambrosini & Bowman, 2009).



Essas mudanças, no conjunto de recursos da firma, podem ocorrer por meio da alavancagem dos recursos existentes, pela criação, liberação ou acesso a novos recursos (Danneels, 2010).

O elemento que diferencia o modelo das CDs de outras concepções é o foco na habilidade organizacional/gerencial de identificar a mudança, compreender o reflexo da mudança sobre a base de recursos e competências organizacionais, e agir no sentido de buscar a sua reconfiguração (Harreld, O'Reilly III & Tushman, 2007), tendo como objetivo operacionalizar a essência da formulação estratégica, que é a vinculação da empresa e a seu meio ambiente (Porter, 1980).

CDs são difíceis de serem implantadas nas empresas, na medida em que estão relacionadas a ativos intangíveis, encontrados em ambientes competitivos complexos e turbulentos, os quais demandam mudança constante. A compreensão dos mecanismos geradores de CDs e a sua adequada implantação nas empresas tendem a contribuir para a melhor adaptação das organizações às novas demandas impostas pelo ambiente de negócios (Guerra, Tondolo & Camargo, 2016).

Para Harreld, O'Reilly III e Tushman (2007), o desenvolvimento e a aplicação de CDs exige da gerência de nível superior o desenvolvimento de habilidades consideradas essenciais para a renovação do negócio: a habilidade de adequadamente perceber a mudança (*sense*) no ambiente competitivo, fato que pode envolver questões tecnológicas, de competição, de alterações nas necessidades e nos desejos dos clientes, entre outras, bem como a habilidade de apropriar-se (*seize*) e agir de modo correto para aproveitar eventuais oportunidades e minimizar as ameaças, via reconfiguração de recursos e competências organizacionais. Para os autores, essas habilidades – perceber, apropriar-se e agir – representam a essência das CDs.

Já para Teece (2012), CDs podem ser classificadas em três grandes categorias: 1) identificação e avaliação de oportunidades (*sensing*); 2) mobilização de recursos para beneficiar-se da oportunidade identificada (*seizing*); 3) renovação continuada (*transforming*). Para o autor, essas três atividades devem ser desenvolvidas de modo superior, se a empresa deseja sustentar-se à medida que os mercados e as tecnologias mudam e evoluem.

A essência do crescimento sustentável da lucratividade da empresa reside na habilidade da gerência de nível superior em recombinar e reconfigurar estruturas e ativos organizacionais, à medida que os mercados evoluem e novas tecnologias surgem (Harreld, O'Reilly III & Tushman, 2007). Assim, para sustentar CDs, a gerência superior deve possuir habilidades desenvolvidas para identificar oportunidades, mobilizar recursos para beneficiar-se da oportunidade e assegurar a renovação contínua do negócio (Teece, 2012).

Dentro da lógica de identificar e agir, considera-se que a IC adquire papel essencial no processo de desenvolvimento/aplicação de CDs. Seu conceito envolve compreender melhor os clientes, os agentes reguladores do mercado e os competidores, a fim de identificar mudanças no ambiente competitivo e alertar a gestão para a necessidade de agir, visando a busca ou a sustentação de vantagem competitiva (Wright & Calof, 2006).

3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para se manterem competitivas e saberem como se antecipar e reagir às mudanças que ocorrem dentro e fora de seus setores, as empresas precisam estabelecer processos que permitam capturar dados e transformá-los em inteligência acionável, da qual derivarão decisões táticas e, principalmente, estratégicas. O processo de coleta, análise, transformação de dados e informações em inteligência, difusão e uso do conhecimento decorrente denomina-se IC (Leavitt, Prescott, Lemons & Hasanali, 2004).

IC diz respeito à capacidade organizacional de analisar consumidores, mercados e informações competitivas em um processo contínuo, com foco na geração de *insights*,



destinados a ajudar as pessoas de negócio a tomar decisões acerca de eventos futuros. Decisões amparadas por informações coletadas e analisadas pela área de IC tendem a proporcionar vantagem competitiva sustentável para as organizações (Ioia, 2014).

Calof e Wright (2008) definem IC como a busca de informações internas e externas sobre competidores, clientes, fornecedores, tecnologias e outros negócios em potencial. A finalidade da IC é proporcionar alertas antecipados que permitam prever movimentos competitivos de concorrentes e mudanças no comportamento de clientes, bem como conhecer antecipadamente decisões dos governantes, que possam ter impacto significativo sobre o desempenho e o futuro do negócio.

Em um mundo de mudanças imprevisíveis, onde os ciclos de negócios estão se tornando cada vez mais curtos, é imperativo que os gestores realizem o monitoramento constante do ambiente de negócios, com uma visão de 360 graus, e que estejam alertas para oportunidades e ameaças (Ioia, 2014). O constante monitoramento do ambiente de negócios permite aos gestores ter conhecimento atualizado sobre as tendências de mercado e promover ações, visando adaptar-se às mudanças de forma mais rápida do que realizariam, se fizessem um escâner do mercado apenas ocasionalmente, ou de modo não tão frequente (Qiu, 2008).

A atividade de IC é exercida de forma diferente em distintas organizações, dependendo da estrutura oferecida à área, das pessoas envolvidas com a atividade, dos sistemas de informação disponibilizados e da cultura da organização. A alocação da área de IC no organograma organizacional é reflexo da importância atribuída a esta pela alta gestão. A vinculação da área às atividades de estratégia e planejamento estratégico e o reporte direto ao *Chief Executive Officer* (CEO) evidenciam o uso da IC de modo mais estratégico. Por sua vez, a alocação a áreas como desenvolvimento de produtos, vendas, comunicação e *marketing* evidencia o uso mais tático da IC (Ioia, 2014).

Laackman, Saban e Lanasa (2000) também consideram que a localização na estrutura organizacional do setor de IC é um elemento relevante, pois impactará nas relações dentro da empresa, evidenciará a importância atribuída à atividade e refletirá nas demandas e nos orçamentos destinados a esta. Para os autores, quanto mais alto o posicionamento da IC na hierarquia organizacional, melhor será, pois mais reconhecida e estratégica tende a ser a atividade.

Três grandes elementos interferem decisivamente no exercício das atividades da área de IC: a) a natureza do setor do qual a organização faz parte (se é mais ou menos dinâmico); b) a importância atribuída à atividade pela alta gestão da organização (a estrutura disponibilizada, a cultura relacionada à valorização, à difusão e ao incentivo ao compartilhamento de informações); c) as capacidades do profissional que atua na área (sua experiência, conhecimento, habilidades, relacionamentos, etc.) (Jin & Bouthillier, 2013).

Para Kahaner (1997), a unidade básica de um sistema de inteligência é o ciclo de inteligência. O ciclo de inteligência é o processo pelo qual a informação bruta é transformada em inteligência. Para o referido autor, o processo utilizado por empresas assemelha-se ao que é empregado pela agência de inteligência americana (Central Intelligence Agency – CIA). Esse processo tem quatro passos: planejamento e direção, coleta, análise e disseminação.

Kahaner (1997) defende a existência de um departamento formal de IC capitaneado por um coordenador. Para o referido autor, um programa efetivo de IC requer a existência de um ambiente físico formal. Já Gilad (1989) entende que não é toda a empresa que de fato necessita de uma unidade formal de IC. O aumento da competição tem criado essa necessidade, mas é preciso considerar as variáveis que a definem: o tamanho da empresa, o escopo mercadológico, a intensidade da competição no setor e a complexidade da estrutura organizacional.



4. A RELAÇÃO ENTRE IC e CDs

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), CDs são mecanismos que permitem às organizações desenvolver novas capacidades demandadas por mudanças havidas no ambiente competitivo. Alsos, Borch, Ljunggren e Madsen (2008), por sua vez, destacam duas abordagens para as CDs. A primeira considera as CDs como um processo composto de três estágios: busca (variação), seleção (avaliação) e rotinização (execução). A segunda considera CDs como processos que permitem às organizações construir, reconfigurar, integrar, reorganizar e eliminar recursos e capacidades, tendo como objetivo acompanhar o dinamismo do mercado.

Requisitos do ambiente em mudança e dinamismo do mercado sugerem que as organizações que enfrentam ambientes mais dinâmicos estão mais suscetíveis ao desenvolvimento de CDs. Neste sentido Drnevich e Kriauciunas (2011), bem como Molina, Bustinza e Guitierrez-Gutiérrez (2013) identificaram que o dinamismo ambiental afeta positivamente o desenvolvimento de CDs nas organizações.

A literatura também enfoca a importância do ambiente interno. Nesse sentido, Eisenhardt e Martin (2000) destacam que processos internos são elementos que alavancam o desenvolvimento de CDs. O reconhecimento por parte dos gestores de uma oportunidade a aproveitar (Montealegre, 2002) e a gestão empreendedora (Teece, 2007) são, também, exemplos de como o ambiente interno é considerado importante para o desenvolvimento de CDs.

A análise do referencial teórico apresentado sugere que, em ambientes competitivos, complexos e turbulentos, a renovação organizacional é uma necessidade (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2012; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009; Harreld, O'Reilly III & Tushman, 2007). A contribuição das CDs para a renovação organizacional ocorre mediante o desenvolvimento de habilidades e a implementação de processos que permitam identificar oportunidades e ameaças e reconfigurar, de modo intencional, no tempo certo e da forma adequada, os ativos organizacionais, tendo como objetivo atender às novas necessidades do ambiente competitivo (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009).

Para Harreld, O'Reilly III e Tushman (2007), o desenvolvimento e a aplicação de CDs pela gerência de nível superior requerem o desenvolvimento de duas habilidades: a de adequadamente perceber a mudança (*sense*), bem como a de apropriar-se e agir (*seize*) de modo correto para aproveitar eventuais oportunidades e minimizar as ameaças, via reconfiguração de recursos e competências organizacionais. Para os referidos autores, é nessas habilidades (*sense* e *seize*) que reside a essência das CDs.

Teece (2012) também se reporta à identificação e à avaliação de oportunidades (*sensing*), bem como à mobilização de recursos para o aproveitamento das oportunidades (*seizing*) ao referir-se ao tema CD. O referido autor, entretanto, destaca, também, a necessidade da renovação continuada do negócio (*transforming*).

A análise do referencial teórico sobre IC, por sua vez, também identificou a necessidade de constante monitoramento do ambiente de negócios, tendo como objetivo identificar alertas antecipados para a gestão superior quanto a eventuais oportunidades e ameaças. Assim, como no caso das CDs, ambientes competitivos mais dinâmicos e estruturas internas adequadamente disponibilizadas também foram identificados como elementos que incentivam o desenvolvimento da atividade de IC (Jin & Bouthillier, 2013).

Se o desenvolvimento de CDs e o seu estabelecimento como processo capaz de reconfigurar a base de recursos organizacionais requer que as organizações sejam capazes de



perceber a mudança que está ocorrendo (*sense*) (Harreld, O'Reilly III & Tushman, 2007; Teece, 2012), então a atividade de IC desempenha papel central neste processo, pois cabe à IC identificar as necessidades de informação (planejamento), realizar a busca da informação (coleta), transformar a informação em inteligência (análise), entregar os produtos de inteligência aos tomadores de decisão (disseminação) e trabalhar para favorecer a aplicação dos produtos da inteligência nas decisões organizacionais (uso) (Sharp, 2009; Ioia, 2014).

Como reportado por Guerra, Tondolo e Camargo (2016), a identificação e a compreensão dos mecanismos geradores de CDs, e a ação gerencial visando à sua implantação, no tempo e na forma adequados, contribuem para a melhor adaptação das empresas às novas demandas competitivas. Assim, defende-se, no presente estudo, que o ciclo de IC, com suas diferentes fases, é um dos mecanismos impulsionadores do desenvolvimento de CDs nas organizações (Figura 1).

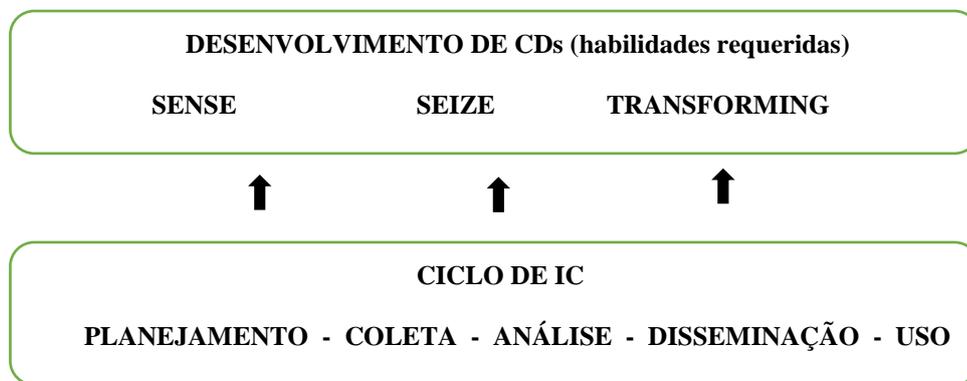


Figura 1 – Relação entre IC e o desenvolvimento de CDs

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial bibliográfico

Dessa forma, a análise das práticas de IC pode não só ajudar a inferir quanto desenvolvida está a IC numa organização, mas também gerar *insights* sobre o estágio de maturidade dos seus processos geradores de CDs e sobre suas possibilidades de adaptação às novas demandas do ambiente de negócios.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como abordagem metodológica a pesquisa qualitativa. Os dados que fundamentaram a pesquisa foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos mediante a realização de entrevistas em profundidade com 14 profissionais com *expertise* em IC, notadamente nas áreas acadêmica e de consultoria. O número de entrevistados foi considerado suficiente, na medida em que as respostas começaram a indicar convergência de opiniões. Optou-se por realizar a pesquisa com profissionais envolvidos com a atividade de consultoria, e não diretamente com profissionais que desenvolvem a atividade de IC como executivos de empresas, tendo como objetivo minimizar o viés positivo do respondente. Acredita-se que uma visão externa às empresas está mais propícia ao fornecimento de respostas fidedignas, já que não há o compromisso direto com o desenvolvimento a contento da atividade nas respectivas organizações, como ocorreria caso o questionamento fosse realizado diretamente a executivos de IC das empresas. Esse procedimento encontra amparo no referencial teórico sobre IC. De acordo com Wright e Calof (2006), investigações sobre o atual estágio das práticas de IC devem ser realizadas de forma



indireta, já que poucas empresas se prestariam a fornecer informações detalhadas e fidedignas sobre o estágio de desenvolvimento da atividade em seus departamentos.

Os profissionais foram acessados pelo pesquisador depois de ampla investigação a respeito de autores de artigos na área de IC (revistas científicas especializadas em IC ou inteligência de mercado), bem como de livros sobre o tema. Todos os entrevistados são consultores na área de IC e já assessoram, ou assessoraram, grandes organizações brasileiras em matéria de IC, inteligência de mercado e planejamento estratégico, contemplando empresas de todo o território brasileiro. Optou-se por não revelar seus nomes para manter o sigilo acerca da fonte de informação. De acordo com Heneman (1974), a chance de obter-se respostas livres de viés é maior quando os pesquisados têm o seu anonimato assegurado.

As informações secundárias, por sua vez, foram obtidas por meio de consultas a artigos publicados sobre o assunto em revistas científicas, trabalhos realizados por outros pesquisadores, entrevistas fornecidas para diferentes meios de comunicação por profissionais da área sobre o tema, dissertações de mestrado e tese de doutorado sobre IC. O acesso a variadas fontes permitiu a realização de triangulação de informações, melhorando, assim, a credibilidade e, por consequência, a confiabilidade dos resultados (Ulrich, Oliveira, Basso & Visentini, 2012).

O exame dos dados foi realizado mediante a aplicação da técnica de análise de conteúdo. Para tanto, foram criadas, *a priori* (Bardin, 2009; Franco, 2007), 10 categorias de análise, contemplando as fases do ciclo de IC e outras variáveis de interesse para a pesquisa.

6. ANÁLISE

Como destacado na introdução, o objetivo do presente trabalho é estudar as práticas de IC adotadas por empresas brasileiras, com base na opinião de especialistas no tema (pesquisadores/acadêmicos/consultores), e inferir o potencial contributivo da IC para o desenvolvimento de CDs nas organizações. Para evitar a apresentação excessiva de declarações realizadas pelos entrevistados, elaborou-se o Quadro 1, no qual se destacam algumas observações apresentadas, as categorias aplicadas durante o processo de categorização, bem como a fonte. Após a apresentação do referido quadro, são realizados comentários, merecendo destaque os *insights* gerados pelo processo de análise.

A atividade de IC pode ser considerada como um procedimento recentemente adotado nas organizações brasileiras. Respostas apresentadas pelos entrevistados, consubstanciadas por materiais secundários acessados (Rangel, 2006; Buzzerio & Marcondes, 2014; Vidigal & Nassif, 2012; Campelli, Barbejat, Casarotto & Stefano, 2011; SCIP Brasil, 2016), evidenciam que a IC começou a ser empregada pelas empresas brasileiras na primeira metade da década de 2000. O recente início da aplicação da metodologia pode explicar, ainda que parcialmente, as dificuldades identificadas, nesta pesquisa, no que diz respeito à implementação completa e sistemática do processo de IC nas organizações brasileiras. Em outras palavras, parece que as empresas brasileiras, com algumas exceções, ainda estão aprendendo e ajustando-se aos processos recomendados pelas boas práticas de IC.

Assim, as entrevistas permitiram identificar que há um pequeno e seletivo grupo de empresas em operação no Brasil nas quais o processo de IC, contemplando todas suas fases, foi estabelecido e funciona adequadamente. Algumas empresas do setor bancário, de serviços financeiros, de petróleo, da indústria de fármacos e de perfumes, do setor varejista e de serviços de tecnologia estão entre tais empresas, de acordo como os entrevistados. De modo geral, sempre de acordo com a opinião dos entrevistados, o que se constata é a aplicação apenas parcial do processo de IC. Algumas fases desse processo estão em estágio mais avançado, enquanto outras estão em fase inicial ou nem mesmo foram implantadas.



CATEGORIA	OBSERVAÇÃO/CONSTATAÇÃO	ENTREVISTADO
C1 – Planejamento	Há falhas já na fase inicial do processo. Há um esforço para identificar quem são os usuários, mas apenas um subconjunto de usuários é atendido. Não está claro para a maioria das empresas as necessidades de informação. Muitas informações ainda seguem um processo <i>ad hoc</i> .	E1; E3; E4; E5; E6; E8.
C2 – Coleta	A coleta de informação está funcionando bem, apesar das falhas no planejamento. O uso da informação deixa a desejar. É uma prática regular em muitas grandes empresas brasileiras. Existe muita coleta e pouca leitura do que é coletado. Falta tempo para analisar.	E1; E2; E4; E5; E7; E8; E10
C3 – Análise	Há carência de profissionais bem preparados. Profissionais de outras áreas desempenham a função, e isto prejudica o desempenho. Não há geração de <i>insights</i> . Há um descolamento das etapas anteriores. Muita coleta, pouca leitura. Falta tempo. Falta método.	E1; E2; E4; E6; E7; E8; E12
C4 – Disseminação	Não é comum a apresentação de sugestões pela equipe de IC. Há um descolamento entre a geração de informação e a apresentação de recomendações práticas. Há apenas a apresentação de dados. É uma etapa que precisa ser melhor desenvolvida. Não participam das reuniões de planejamento. Não funciona plenamente, não vejo isto.	E1; E2; E4; E5; E6; E7; E8
C5 – Uso	Predominantemente tático. Olham muito a linha de produtos, buscam entender o consumidor final. Muito focados em inteligência comercial. Completamente tática. Olhando muito o <i>mix</i> de produtos [...] o comportamento de compra.	E1; E2; E3; E6; E7
C6 – Redes de inteligência	Poucas empresas no Brasil são referência nisto, muito poucas. Muitos profissionais sentem-se donos da informação que possuem e não compartilham. Nossos empresários (brasileiros) ainda tratam a informação como um segredo de estado. Há diferenças de comportamento entre empresas de São Paulo e do Sul. É uma grande falha, as empresas não têm um sistema de inteligência para coletar as informações que a equipe tem.	E1; E2; E3; E5; E6; E7
C7 – Estrutura	Há os robôs de busca, isto é comum. Existe suporte da área de TI, mas isto não é o mais importante. Há carência de profissionais especializados no setor. Esta carência de profissionais dificulta a difusão das práticas de IC no Brasil. Profissionais de outras áreas acabam desenvolvendo a função. Há acúmulo de funções, normalmente com <i>marketing</i> , vendas, etc. Menos de 30% das organizações brasileiras de grande porte têm estruturas dedicadas à IC.	E1; E3; E4; E6; E7; E8; E13
C8 – Localização	Poucas empresas vinculam a atividade diretamente ao CEO. Na grande maioria das vezes é uma atribuição vinculada ao <i>marketing</i> ou vendas. Ligada à área de <i>marketing</i> , a maioria avassaladora. Na maioria das vezes vinculada a uma diretoria. Vinculada ao <i>marketing</i> , preponderantemente. Vinculada a um diretor, quase sempre.	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8;
C9 – Compartilhamento	Não conheço empresa que incentive formalmente o compartilhamento de informações. Muito difícil. A cultura do compartilhamento ainda é um problema. Não tenho conhecimento. É muito raro.	E1; E2; E5; E6; E7.
C10 – Comparações	Grandes empresas dos Estados Unidos e dos países desenvolvidos da Europa não brincam de IC. As áreas de IC das empresas destes países estão olhando muito mais a longo prazo. Trata-se de um olhar mais estratégico. Conheço empresas no exterior que têm profissionais para monitorar nove idiomas. As empresas de lá monitoram tudo.	E2; E3; E4; E5; E6; E7; E11; E14

Quadro 1 – Categorias de análise, constatações e fonte

Fonte: elaborado pelo autor.

A fase de coleta de informações (Categoria C2) é a que está em estágio mais avançado em termos de aplicação no Brasil. Ferramentas de tecnologia da informação (TI),



notadamente às relacionadas à busca e à coleta de informações, estão sendo disseminadas e aplicadas. Há que se destacar, entretanto, que a atividade de busca ainda se caracteriza, de modo preponderante, pela coleta informações de ordem secundária, elemento que pode trazer alguma letargia para o processo competitivo nas organizações. Como referenciado na literatura (Sharp, 2009; Passos, 2005) e reportado por alguns dos entrevistados (E1; E9; E12), quando um evento é divulgado, de tal forma a ser capturado pelas tecnologias de busca, talvez já esteja em estágio avançado, e a possível reação tende a proporcionar benefícios apenas parciais para as organizações.

Apesar da fase de coleta estar funcionando bem, a fase que a antecede, a de planejamento (Categoria C1), evidencia, ressalvado o pequeno e seletivo grupo reportado pelos pesquisados, falhas significativas. As respostas apresentadas pelos entrevistados permitem inferir que o mapeamento de quem são os usuários da IC e a respectiva identificação da sua necessidade de informação não são uma realidade consolidada nas empresas brasileiras. Neste sentido, as repostas destacam que, “se for perguntando diretamente para as empresas, elas responderão que sim [que conhecem os usuários e as suas necessidades], mas isto não é uma prática que se verifica” (E3 – Entrevistado 3). Já para E5, “não está claro para a maioria das empresas a sua necessidade de informação”; para E6, “muitas informações ainda seguem um processo de busca *ad hoc*”. Assim, as declarações apresentadas sugerem desvios não recomendados quanto à correta definição do escopo de atuação da área de IC.

O planejamento da atividade de inteligência é uma etapa importante do ciclo de IC, já que é nesta fase que seu escopo será definido (Kahaner, 1997; Ioia, 2014; Passos, 2005). Os recursos destinados à atividade, sua estrutura e o direcionamento de esforços da equipe de inteligência serão mais bem determinados e produzirão melhores resultados se a fase de planejamento for adequadamente executada. Todas as etapas seguintes do ciclo de IC dependem da fase de planejamento (Kahaner, 1997). Um dos maiores problemas que a atividade de IC pode enfrentar é o aumento de seu escopo de atuação, porque uma clara ideia dos objetivos com a atividade não foi definida preliminarmente (Ioia, 2014).

A fase de análise das informações coletadas (Categoria C3), por sua vez, sofre com a carência de profissionais preparados para atuar na área de IC. Como destacado por E8, “profissionais de outras áreas acabam desempenhando a função, e isto prejudica o desempenho da IC”. Para E2, “há [nesta fase] um claro descolamento das etapas anteriores”.

Outro elemento que talvez alimente a existência de falhas na fase de análise das informações coletadas pode estar relacionado com a estrutura (Categoria C7) destinada pelas empresas à área de IC. A grande quantidade de informações coletadas e o desempenho concomitante da atividade com outras, notadamente relacionadas às atividades de *marketing* e vendas, podem inibir o adequado desenvolvimento da etapa de análise das informações coletadas. Como destacado pelos entrevistados, “existe muita coleta e pouca leitura do que é coletado” (E4), “falta tempo para analisar” (E7), “falta método, [...] não há geração de *insights*” (E8).

A fase de análise das informações recebe destaque na literatura sobre IC como uma das mais relevantes do processo, já que é neste momento que a informação começa a ser transformada em inteligência (Nicolaos & Evangellia, 2012; Kahaner, 1997; Ioia, 2014). Isso exige habilidade do profissional de IC, pois requer que ele analise a informação, busque padrões e desenvolva cenários baseados no que viu (Kahaner, 1997). A atividade de análise de informações não pode ser desenvolvida por qualquer profissional por requerer capacidade de fazer relações, maturidade de pensamento e experiência em negócios (Sharp, 2009).

Na fase de disseminação das informações (Categoria C4), identificou-se que a apresentação de sugestões de procedimentos pela equipe de IC ainda não é uma prática comum. Da mesma forma, constatou-se um distanciamento da equipe de IC dos comitês



superiores, nos quais decisões de ordem estratégica são tomadas. De fato, não é comum que a equipe de IC participe de reuniões periódicas de planejamento. De acordo com E1, “eu não tenho visto isto não, somente nas empresas muito maduras”; para E6, “não participam, efetivamente não participam”. As declarações apresentadas pelos entrevistados também não permitiram identificar o incentivo da alta administração para o compartilhamento de informações entre as equipes (Categoria C9). Esta é uma cultura que ainda precisa ser desenvolvida nas organizações brasileiras.

Ressalvado o pequeno e seletivo grupo de empresas nas quais o processo de IC funciona adequadamente, a fase do ciclo de IC denominada por Sharp (2009) de ação (Categoria C5), ou uso das informações coletadas (Choo, 2002), também evidencia desvios. Identificou-se o uso predominantemente tático das informações coletadas, destacando-se uma preocupação demasiada com o desempenho de curto prazo nas organizações. Preocupações com o comportamento de compra dentro do ambiente de loja (reação às ações de *marketing* apresentadas pela empresa), monitoramento do comportamento de preço praticado pelos concorrentes e das ofertas apresentadas pelos demais competidores são exemplos de aplicações identificadas no varejo, por exemplo. Como destacado pelo entrevistado E3, “há uso predominantemente tático”. Segundo E2, “olham muito a linha de produtos e os preços praticados pela concorrência”, e E1, “muito focados em inteligência comercial”. Outros estudos já haviam identificado o uso predominantemente tático das informações coletadas pela área de IC (SCIP Brasil, 2016; Vidigal & Nassif, 2012).

O uso tático da IC não é um problema. No entanto, o uso excessivo ou exclusivamente para fins táticos, sim, pode ser considerado como um desvio das finalidades da IC (Wright & Calof, 2006; Sharp, 2009). Para Wright e Calof (2006), a IC precisa contemplar um escopo maior do que a simples análise de competidores. Para os referidos autores, o objetivo da IC é compreender melhor o ambiente de negócios como um todo, proporcionando às organizações condições mais favoráveis na sua trajetória em busca de vantagem competitiva sustentável. Para Sharp (2009), as empresas costumam reagir tardiamente à mudança e o fazem a diferentes taxas de velocidade. Assim, o foco excessivo no concorrente pode fazer com que a empresa não perceba importantes sinais antecipados de alerta, emitidos por outras fontes, como, por exemplo, os consumidores.

A formação de redes de inteligência (Categoria C6) – ou seja, pessoas externas à empresa detentoras de informação relevante e internas à empresa que, por seu contato direto com o mercado, possuem informação de valor para a organização, elemento importante para a busca e disseminação de informação primária (Hannula & Pirttimäki, 2003; Jakobiak, 1991; Gomes & Fraga, 2004; Ioia, 2014), que, como tal, permite a identificação antecipada de sinais de mercado – é um procedimento adotado apenas em poucas empresas no Brasil. A riqueza de informação existente nas mãos da equipe que está em contato com o mercado, portanto, não é bem explorada. Não se identificou, nas respostas apresentadas pelos entrevistados, a existência de mecanismos de incentivo e de procedimentos que visassem ao compartilhamento de informações existentes “nas mãos” daqueles profissionais que, pela natureza de suas atividades, encontram-se em constante contato com clientes, concorrentes, redes de lojas e distribuidores, por exemplo. Como destacado pelo entrevistado E6, “é uma grande falha, as empresas não têm um sistema de inteligência para coletar as informações que a equipe tem”. Segundo E7, “há uma riqueza de informações nas mãos da equipe de contato com o mercado que as empresas não conseguem internalizar”. O estudo desenvolvido por Rangel (2006) já havia identificado falhas na formação de redes de inteligência por parte das empresas brasileiras.

A estrutura destinada à área (Categoria C7) de IC e a sua localização no organograma (Categoria C8) revelam a importância que lhe é atribuída (Laackman, Saban & Lanasa, 2000;



Ioia, 2014). Os resultados apurados neste estudo sugerem que, embora haja suporte de tecnologia da informação, como a aplicação de *softwares* de busca de informação, há, por parte das empresas brasileiras, pouca ênfase na alocação de equipes preparadas e exclusivas para o desempenho da atividade. Esse resultado está coerente com o identificado em outros estudos (Vidigal & Nassif, 2012; Rodrigues, Sierra & Rechiegel, 2014; SCIP Brasil, 2016). Como relatado por E6, “há acúmulo de funções, normalmente com *marketing* e vendas”. Além do acúmulo de funções, destacou-se a questão da existência de poucos profissionais, no mercado, adequadamente capacitados para o desempenho da função (E8). A localização no organograma, por sua vez, raramente foi citada como ligada diretamente ao CEO. Na maioria das vezes trata-se de uma atribuição vinculada à diretoria de *marketing* ou de vendas.

Estruturas de IC vinculadas diretamente ao CEO são procedimentos recomendados pela literatura analisada (Laackamn, Saban & Lanasa, 2000; Ioia, 2014). O problema de vincular-se a atividade a uma diretoria específica implica, muitas vezes, dar mais atenção às questões relacionadas àquela diretoria do que às necessidades de IC demandadas pela organização como um todo.

O procedimento de análise aplicado no presente estudo identificou, mediante a consulta a especialistas sobre o tema e busca complementar em outros estudos já desenvolvidos sobre o assunto, desvios e inconsistências de procedimentos em quase todas as etapas do ciclo de IC. Tal fato revela que as organizações brasileiras, ressalvados o pequeno e seletivo grupo de empresas destacado pelos entrevistados, ainda têm uma longa trajetória a percorrer em termos da adequada implementação dos processos relacionados às etapas do ciclo de IC. Quando se realizam comparações com empresas dos Estados Unidos, ou de países desenvolvidos da Europa (Categoria C10), constata-se que elas “estão anos luz à nossa frente” (E3), pois trata-se de empresas que “tomam muita decisão baseadas em dados fornecidos pela área de IC” (E2).

A atividade de IC tem seu desenvolvimento facilitado ou dificultado pela natureza do setor a que a organização pertence (mais ou menos competitivo), pela cultura e estrutura proporcionada pelas empresas para o desenvolvimento da atividade (forma de gestão, equipamentos e *softwares*, designação de orçamento, alocação no organograma, etc.) e pelas habilidades do profissional encarregado para o desenvolvimento da função (Jin & Bouthillier, 2013).

7. IMPLICAÇÕES DA IC NO DESENVOLVIMENTO DE CDs

Para manterem-se competitivas, anteciparem-se ou reagirem às mudanças que ocorrem em seu setor, e no ambiente de negócios, de modo mais amplo, as empresas precisam de processos organizacionais que lhes permitam transformar dados em inteligência acionável, da qual derivarão decisões táticas e estratégicas (Nikolaos & Evangelia, 2012). A IC pode ser considerada como uma disciplina de gestão que possibilita que os executivos tomem decisões mais inteligentes, com maior probabilidade de sucesso, favorecendo o desenvolvimento da decisão correta, já na primeira vez. Uma visão mais focada da IC, considera-a como a função organizacional responsável pela antecipada identificação de riscos e oportunidades no mercado, antes que tais riscos e oportunidades se tornem óbvios (Sharp, 2009).

Ademais, renovar a base de recursos organizacionais e desenvolver processos que favoreçam o desenvolvimento de CDs têm sido uma preocupação na área de estratégia (Eisenhardt & Martin, 2000; Danneels, 2010). CDs podem ser definidas como competências de alto nível, que permitem às organizações preferencialmente influenciarem ou, alternativamente, ajustarem-se às transformações ocorridas no ambiente de negócios (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2012; Marcus & Anderson, 2006; Zahra, Sapienza & Davidson, 2006). Também podem ser definidas como processos que permitem às



organizações ajustarem a sua base de recursos de modo coerente à nova realidade competitiva (Ambrosini & Bowman, 2009; Eisenhardt & Martin, 2000).

Se o desenvolvimento de CDs e o seu estabelecimento como processo capaz de reconfigurar a base de recursos organizacionais, requer que as organizações sejam capazes de perceber a mudança que está ocorrendo (*sense*) (Harreld, O'Reilly III & Tushman, 2007; Teece, 2012), então a atividade de IC desempenha papel central neste aspecto, pois cabe a IC identificar as necessidades de informação (planejamento), realizar a busca da informação (coleta), transformar a informação em inteligência (análise), entregar os produtos de inteligência aos tomadores de decisão (disseminação) e trabalhar para favorecer a aplicação dos produtos da inteligência nas decisões organizacionais (uso) (Sharp, 2009; Kahaner, 1997; Ioia, 2014; Miller, 2000; Pirtilla, 1998).

Defende-se, dessa forma, que há íntima relação entre os processos de IC e o desenvolvimento de CDs nas organizações. A IC, mediante o correto desenvolvimento das atividades estabelecidas em suas fases (planejamento, coleta, análise, disseminação e uso), age no sentido de favorecer a percepção da mudança (*sense*) e de fornecer a inteligência necessária à apropriação do conhecimento que servirá de base para a ação (*seize*), contribuindo, assim, para o desenvolvimento de capacidades favorecedoras da continuada renovação do negócio (*transforming*). Para aproveitar oportunidades e minimizar riscos, primeiro é necessário percebê-los, identificá-los corretamente, depois agir no sentido de avaliar e definir cursos de ação. A IC contribui sobremaneira neste sentido.

Logo, dedicar mais atenção às atividades de IC, favorecendo o seu desenvolvimento dentro das organizações (desenvolvimento de cultura organizacional que favoreça a atividade, adequado fornecimento de estrutura e de recursos, desenvolvimento de pessoas habilitadas à função, fortalecimento de redes de inteligência) são procedimentos impulsionadores do desenvolvimento de CDs e, por consequência, da transformação do negócio, dando mais condições à busca de vantagem competitiva e à preservação organizacional no longo prazo.

A análise das entrevistas, bem como dos materiais secundários que proporcionaram a oportunidade de triangulação de informações em diferentes fases da pesquisa, sugerem a existência de falhas significativas na aplicação do ciclo de IC nas organizações brasileiras, ressalvado o pequeno e seletivo grupo de empresas reportado pelos especialistas no tema.

Considerando a defendida influência da atividade de IC como elemento impulsionador do desenvolvimento de CDs nas organizações, infere-se que o desenvolvimento de habilidades e o estabelecimento de processos, nas empresas brasileiras, que visem à renovação da base de recursos organizacionais e favoreçam a preservação do negócio e a busca de vantagem competitiva, também necessitam de ajustes. Sem a percepção da necessidade de mudança não há ação, e sem ação não há renovação.

Assim, o presente estudo sugere que uma das primeiras providências a serem tomadas pela alta gestão organizacional para o desenvolvimento de CDs é o adequado gerenciamento da área de IC. O adequado estabelecimento de processos, a definição de estrutura, o fornecimento de recursos e o desenvolvimento de um ambiente que favoreça a criação de redes de inteligência são procedimentos determinantes para tanto.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dois objetivos nortearam o presente trabalho. O primeiro foi o estudo das práticas de IC adotadas por organizações brasileiras de médio e grande porte. Embasado em recomendações identificadas por ocasião do desenvolvimento do referencial teórico (Wright & Calof, 2006; Reinmoeller & Ansari, 2016), preferiu-se estabelecer como fonte primária de informações a opinião de especialistas em IC. Entendeu-se que a obtenção de informações



diretamente de executivos atuantes nas referidas áreas das empresas poderia influenciar nas respostas, tendo em vista o compromisso de tais profissionais com o adequado desenvolvimento da atividade nas respectivas empresas. Também houve a coleta de material secundário, tendo como finalidade realizar, sempre que possível, a triangulação de informações. Os referidos materiais foram compostos por outros estudos, como pesquisas realizadas por organizações representativas de classe, artigos publicados por outros pesquisadores, dissertações de mestrado e tese de doutorado. O segundo objetivo do estudo foi, após a realização de revisão teórica, inferir o potencial contributivo da atividade de IC para o desenvolvimento de CDs nas organizações.

Os resultados da pesquisa sugerem que a IC, ressalvado um pequeno e seletivo grupo de empresas reportado pelos entrevistados, é a uma atividade recentemente implantada nas empresas brasileiras e que ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento no Brasil.

De fato, foram observados problemas em quase todas as etapas do ciclo de IC. A fase identificada como a mais desenvolvida foi a de coleta de dados. Nas demais fases, como a de identificação da necessidade e dos reais usuários das informações, a realização de análise qualificada e cuidadosa, a disseminação e o uso de informações geradas pela área de IC constatou-se a existência de desvios significativos que precisam ser ajustados pelas empresas. A formação de redes de inteligência, a construção de uma cultura de compartilhamento de informações, bem como a adequada localização da área no organograma organizacional, visando ao pleno desenvolvimento e aproveitamento das suas potencialidades, por sua vez, também foram identificados como aspectos mercedores de atenção.

Se CDs requerem identificar e avaliar oportunidades (*sensing*), mobilizar recursos para beneficiar-se da oportunidade (*seizing*) e trabalhar para a continuada renovação do negócio (*transforming*) (Teece, 2012), então a IC pode ser considerada como um mecanismo mobilizador de CDs, tendo em vista que seus fundamentos residem na busca de informações internas e externas sobre competidores, clientes, fornecedores, tecnologias e outros negócios em potencial, tendo como objetivo proporcionar alertas antecipados sobre eventos que possam ter impacto significativo sobre o desempenho e o futuro do negócio (Calof & Wright, 2008). Infere-se, assim, que a IC é condição necessária, embora não suficiente, para o desenvolvimento de CDs nas empresas. Não há, efetivamente, como agir, no momento certo e da forma adequada, para reconfigurar a base de recursos organizacionais, sem antes perceber a mudança.

As limitações do presente estudo envolvem questões tradicionalmente relatadas em estudos de natureza qualitativa. As constatações apresentadas, apesar da convergência de opiniões observada durante os processos de coleta e análise, refletem a opinião dos especialistas entrevistados, impedindo a realização de generalizações. Por outro lado, a inferência de que a atividade de IC constitui-se em mecanismo impulsionador do desenvolvimento de CDs deverá ser confirmada por outras pesquisas. O desenvolvimento de estudos em empresas com CDs altamente desenvolvidas revela-se uma oportunidade de investigação para confirmar, ou refutar, a referida inferência.

REFERÊNCIAS

- Alsos, G. A., Borch, O. J., Ljunggren, E., & Madsen, E. L. (2008). *Dynamic Capabilities: Conceptualization and Operationalization*. Artigo apresentado The Academy of Management Conference 2008; Anaheim, USA.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 29-49.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa. Edições 70.



- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive Intelligence: A Practitioner, Academic and Inter-disciplinary Perspective. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 7/8, p. 717-730.
- Campelli, M. G. R., Barbejat, M. E., Casarotto Filho, N., & Stefano, N. M. (2011). *Perspectivas da Inteligência Competitiva no Brasil*. Artigo Apresentado no XXXIX Congresso Brasileiro de Educação em Engenharias – COBENGE 2011; Blumenau, SC.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for The Intelligent Organization*. American Society for Information Science and Technology. Medford, New Jersey.
- Colvin, G. (2015). The 21st Century Corporation: Every Aspect of Your Business is About to Change. *Fortune*, November, p. 39-47.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1-31.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying The Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance. *Strategic Management Journal*, v. 32. P. 254-279.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000) Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Franco, Maria Laura P. B. (2007). *Análise de conteúdo*. Brasília, DF. Líber Livro.
- Gilad, B. (1989). The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy. *Columbia Journal of World Business*. V. 24, n. 4, p. 29-36.
- Gomes, E., & Braga, F. (2004). *Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo*. São Paulo: Elsevier.
- Guerra, R. M. A., Tondolo, V. A. G., & Camargo, M. E. (2016). O que (ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 15. N. 1, p. 44-64.
- Hannula, M., & Pirttimäki, V. (2003). Business Intelligence: Empirical Study on the top 50 Finnish Companies. *The Journal of American Academy of Business*, v.2, n.2, p.593-599.
- Harrell, J. B., O'Reilly III, & Tushman, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review*, v. 49, n. 4, p. 21-43.
- Heneman, H. G. III. (1974). Comparisons of Self and Superior Ratings. *Journal of Applied Psychology*, v. 59, n. 5, p. 638-642.
- Ioia, M. (2014). *The New Rules of Competitive Intelligence*. Middletown, Delaware: Xlibris.
- Jakobiak, F. (1991). *Pratique de la Veille Technologique*. Paris. Ed. d'Organisation.
- Jin, T., & Bouthillier, F. (2013). *What Do Competitive Intelligence Professionals Do? A Pilot Study*. Working Paper. Disponível em 12/10/2015 em <http://www.cais-acsi.ca/ojs/index.php/cais/article/view/697/454>.
- Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Touchstone.
- Laackman, C., Saban, K., & Lanasa, J. (2000). Organizing the Competitive Intelligence Function – Benchmark. *Competitive Intelligence Review*. V. 11, n. 1, p. 17-27.
- Leavitt, P., Prescott, J., Lemons, D., & Hasanali, F. (2004). *Competitive Intelligence: A Guide for Your Journey to Best Practice Processes*. Texas. American Productivity & Quality Centre.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: the Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A General Dynamic Capability: Does It Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry? *Journal Of Management Studies*, v. 43, n. 1, p. 19-46.
- Miller, J. P. (2002). O Processo de Inteligência: como Funciona, Seus Benefícios e Sua Situação Atual. In Miller, J. P. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre. Bookman, p. 31-44.
- Molina, V. B., Bustinza, O. F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining The Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modeling Approach. *British Journal of Management*, v. 24, n. 4, p. 571-591.



- Montealegre, R. (2012). A Process Model of Capability Development: Lessons from Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. *Organization Science*, v. 13, n. 5, p.514-531.
- Nikolaos, T., & Evangelia, F. (2012). Competitive Intelligence: Concept, Context and Case os its Application. *Science Journal of Business Management*, v. 2, p. 1-15.
- Passos, A. (2005). *Inteligência Competitiva: Como Fazer IC Acontecer na Sua Empresa*. São Paulo: LCTE Editora.
- Pirtilla, A. (1998). Organizing Competitive Intelligence Activities in a Corporate Organization. *Aslib Proceedings*, n. 50, v. 4, p. 79-84.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. NY: Free Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January: 78-93.
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, November: 65-88.
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2015). How Smart, Connected Products are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, October: 64-83.
- Qiu, T. (2008). Scanning for Competitive Intelligence: a Managerial Perspective. *European Journal of Marketing*: v. 42, n. 7/8, p. 814-835.
- Rangel, L. C. (2006). *A Sofisticação da Atividade de Inteligência Competitiva no Brasil: um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, Brasil.
- Reinmoeller, P., & Ansari, S. (2016). The Persistence of a Stigmatised Practice: A Study of Competitive Intelligence. *British Journal of Management*: vol. 27, n. 1, p. 116-142.
- Rifkin, J. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: the Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York: Palgrave Macmillar.
- Rodrigues, L. C., Sierra, J. C. V., & Rechziegel, W. (2014). Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva – O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira. *Revista de Ciências da Administração*: v. 16, n. 38, p. 126-139.
- Scip Brasil. (2016). Pesquisa *Strategic and Competitive Intelligence Professionals / Brasil 2015 – 2016*.
- Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, AVOID Surprises, and Grow Your Business in a Changig World*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Soons, Inc.
- Teece, D. j., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, nº 7, p. 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 7, p. 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, p. 1395-1401.
- Ullrich, D. R., Oliveira, J. S., Basso, K., & Visentini, M. S. (2012). Reflexões Teóricas sobre Confiabilidade e Validade em Pesquisas Qualitativas: em Direção à Reflexividade Analítica. *Análise*, v. 23, n. 1, p. 19-30.
- Vidigal, F., & Nassif, M. E. (2012). Inteligência Competitiva: Metodologias Aplicadas em Empresas Brasileiras. *Informação*, v. 17, n. 1, p. 93-119.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 31-51.
- Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm. (1984). *Strategic Management Journal*, v.5 n. 2, 157-170.
- Wright, S., & Calof, J. L. (2006). The Quest for Competitive, Business and Marketing Intelligence: A Country Comparision of Current Practices. *European Journal of Marketing*. V. 40, n. 5/6, p. 453-465.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 4, p. 017-955.