

# Gestão da inovação e inteligência competitiva: fatores chave para o desenvolvimento empresarial

Paulo César Waceleski, Marcelo de Almeida Camargo Pereira.

## Resumo

A inovação tem sido um aspecto de importância na realidade empresarial, perpassando desde as empresas de alta tecnologia até empresas de pequeno porte. Para se destacar frente aos concorrentes no mercado atual, globalizado e competitivo, uma organização deve possuir a capacidade de identificar e de se antecipar aos novos valores e comportamentos de consumo da sociedade de forma inovadora. Também precisa possuir habilidades para entender os desejos dos clientes e, com isso, criar novos bens, tangíveis e/ou intangíveis, seja por meio da diferenciação de produtos, processos e/ou serviços ou por meio da geração de novas necessidades e oportunidades de negócio, de forma contínua. Essa multiplicidade de processos é complexa e está intimamente relacionada à geração de vantagem competitiva sustentável e consequente desenvolvimento e sobrevivência das organizações. O tema deste trabalho é Gestão da Inovação, e pretende-se responder à seguinte questão: como a Gestão da Inovação auxilia as organizações a se manterem competitivas no mercado, com a aplicação de Inteligência Competitiva como diferencial para tomada de decisão? Por meio de uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar como a Gestão da Inovação auxilia as organizações e propor uma sistemática para a aplicação da Inteligência Competitiva, conclui-se que a Gestão da Inovação desempenha um importante papel na evolução das empresas e na sua sustentabilidade, sendo que a compreensão sobre os clientes e o mercado no qual a organização está inserida, antecipando comportamentos e tendências, mostram-se como pontos de partida neste processo. Para tal, o engajamento da alta direção na promoção de um ambiente favorável à criatividade e à inovação demonstram-se essenciais.

**Palavras chave:** Gestão da Inovação. Inteligência competitiva. Sustentabilidade empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem modificado a sociedade em diversos aspectos, tais como: a comunicação, as interações, as culturas, o aprendizado, o âmbito profissional, e principalmente a competitividade entre as organizações. Essas modificações interligaram o mundo, transformando, o espaço geográfico internacional em uma imensa rede em constante evolução e mudança o que proporciona possibilidades de negócios em todo o mundo.

O mercado global e competitivo também altera a maneira como as empresas relacionam-se com a sociedade, como por exemplo: a preferência de produtos com os chamados “selo verde”, ou seja, aqueles produtos que não agridem a natureza.

Nesse novo ambiente mercadológico, as organizações podem fazer uso de princípios de Gestão da Inovação como estratégias empresariais para se manterem competitivas, criando ambientes propícios para que as ideias criativas e inovadoras cresçam e desenvolvam-se, tornando-se geradoras de inovação constante.

Apresentada a realidade, verifica-se a inovação como um quesito necessário nesse ambiente de mudança. Dentro do tema inovação, esta pesquisa, de caráter bibliográfico, propõe-se a responder a seguinte questão norteadora: como a Gestão da Inovação auxilia as organizações a se manterem competitivas no mercado, com a aplicação de Inteligência Competitiva como diferencial para tomada de decisão?

Para responder a essa questão de pesquisa, apresenta-se o objetivo geral deste trabalho que é identificar como o princípio da Gestão da Inovação auxilia as organizações a se manterem competitivas

no mercado de atuação, propondo uma sistemática para a aplicação da Inteligência Competitiva nas organizações para que as informações tornem-se um diferencial para a tomada de decisão.

Para a consecução desse objetivo geral, será apresentada uma revisão de literatura sobre os diferentes conceitos de inovação e os princípios da Gestão da Inovação. Também será feita uma associação desses princípios e conceitos, de forma a reconhecer como eles promovem vantagens competitivas.

Este trabalho justifica-se pelas rápidas mudanças no ambiente mercadológico e consequente alteração do consumidor, que possui amplo acesso à informação e a diversos canais de compra, como, por exemplo, a migração do atendimento presencial para as plataformas de *e-commerce*. Esse fator, inserido na chamada revolução digital, empodera o consumidor nas relações com as empresas, resultando em uma nova geração de consumidores que demandam produtos de qualidade superior, novos serviços em busca de experiências diferenciadas. Em resposta, o Sistema de Inteligência Competitiva permite às organizações uma análise de mercado capaz de identificar as necessidades, transformações e tendências desse consumidor, de forma que as organizações saibam onde, quando e de que forma atendê-lo com excelência em produtos e serviços e de forma inovadora.

No âmbito acadêmico, essa pesquisa é justificada pela pequena quantidade de trabalhos realizados. Em uma pesquisa no banco de teses e dissertações<sup>1</sup>, no qual se utilizou o descritor “Gestão da Inovação”, verificaram-se 28 temas relacionados, envolvendo os segmentos mais diversificados de mercado, de pequenas empresas até multinacionais. No aspecto profissional e social, a temática é

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

relevante em razão da necessidade de as empresas diferenciarem-se frente aos concorrentes, oferecendo produtos e serviços que fascinam os clientes, criando fidelização dos consumidores com suas marcas, reinventando processos internos e identificando oportunidades de maximizar lucros gastando menos, assim, auxiliando o desenvolvimento da atividade econômica do país e da própria empresa.

O presente artigo está dividido em: referencial teórico, no qual serão apresentados os conceitos de inovação e Inteligência Competitiva; metodologia; e considerações finais, em que serão apresentadas as limitações do estudo e a resposta à questão norteadora.

## 2 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos do trabalho, adotou-se uma abordagem metodológica do tipo qualitativa, cujo procedimento técnico principal foi a pesquisa bibliográfica, direcionada a temas relacionados às experiências práticas de gestão. O tipo de pesquisa é exploratória, pois objetiva proporcionar familiaridade do pesquisador com o problema, de forma a produzir informações aprofundadas e ilustrativas, gerando novas fontes de informações e pesquisa, maior familiaridade com a problemática a fim de torná-la mais explícita. Para tanto, foram pesquisados livros publicados no Brasil sobre inovação, Inteligência Competitiva e em periódicos, teses, dissertações, artigos e sites. A busca teve como foco conceitos e práticas relacionados ao tema inovação e inteligência competitiva nas empresas e suas relações (GIL, 2010).

Com a leitura de autores referenciais, buscou-se articular o que teóricos e pesquisadores tratam sobre a temática, de forma a estabelecer um referencial teórico, apresentado no próximo capítulo deste trabalho.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste item o referencial teórico, subdividido em: conceito de inovação; contexto da inovação na história; organizações e inovação; inteligência competitiva; o processo de inteligência competitiva; identificação das necessidades de informação; coleta das informações; análise das informações; disseminação das informações; e avaliação das Informações.

### 3.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

O conceito de inovação é variado, dependendo principalmente de sua aplicação. Conforme o Manual de Oslo, a “complexidade do processo de inovação e as variações na forma como ele ocorre em diferentes tipos de empresas e indústrias fazem que definições claras nem sempre sejam possíveis e que se tenha de adotar convenções” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 54).

É comum confundir inovação, criatividade e invenção. A criatividade seria uma ferramenta derivada da inovação. A invenção, por sua vez, seria a criação de algo, como, por exemplo, o clipe de papel, que nada mais é que um arame dobrado, surgiu de uma ideia criativa e, até hoje, descobrem-se novos usos para ele. O Manual de Oslo afirma que as inovações surgem a partir de algo já existente, gerando novas combinações, ou algo totalmente novo, criado a partir de novas necessidades. (MANUAL DE OSLO, 2005)

Nesse sentido, apresentado pelo manual anteriormente citado, Dualibi e Simonsem (2004) afirmam que a inovação ocorre:

[...] pela associação de dois ou mais fatores aparentemente díspares, chega-se a um terceiro fator que tem parte dos anteriores, mas que, em relação a eles é novo, podemos dizer de forma sucinta

que inovação é a exploração de novas ideias, que não estão limitadas apenas a área tecnológica. (DUALIBI; SIMONSEM, 2004, p.15).

Com base nos autores apresentados, pode-se atribuir o construto de inovação à reinvenção de processos, produtos e serviços. No entanto, para que seja possível inovar, torna-se necessário responder às seguintes perguntas:

- Como é possível fazer melhor?
- O que pode ser feito que ainda não foi tentado?

A partir dessas duas questões apresentadas, pode-se inferir um pressuposto implícito para a inovação, em que sair da zona de conforto, assumir riscos e pensar diferente são nortes para ações inovadoras em busca de melhores resultados. Nesse aspecto, Predebom (2006) afirma que, para que a empresa tenha uma cultura de inovação, é necessário que haja estímulo à criatividade.

Dessa forma, torna-se difícil dissociar a criatividade da inovação, pois as duas atuam em conjunto. Para que o processo criativo ocorra, precisa-se de tempo para que as ideias amadureçam e circulem no ambiente. Segundo Predebom “a prática da criatividade traz o exercício natural da inovação” (2006, p. 135). Pode-se trazer a contribuição de Anthony (2012, p.86) na discussão, pois ele define inovação como “algo diferente que exerce impacto”, sendo que este autor atenta para a importância da criatividade no processo de inovação onde conjuga que a descoberta de uma oportunidade e seu planejamento conferem a maneira de aproveitar tal oportunidade e a aplicação da ideia com a forma efetiva de obter resultado.

Observa-se, com isso, a necessidade de criar ambientes abertos nas organizações, onde as ideias

possam circular livremente, estimulando a arquitetura da inovação, uma vez que os ambientes fechados inibem essas ideias que se envolvem potencialmente com os processos inovadores. (PREDEBOM, 2006)

É por essa razão que um número crescente de empresas começa a experimentar ambientes de trabalho que estimulam a criatividade, estabelecendo assim uma cultura voltada para a inovação. Sempre deixando um espaço para o erro produtivo, os ambientes inovadores prosperam graças a erros úteis e sofrem quando as demandas de controle de qualidade os limitam (PREDEBOM, 2006).

Nesse sentido, os erros devem ser corrigidos o mais breve, apesar de serem um passo inevitável no caminho da verdadeira inovação. Muitas vezes, os erros tornam-se mais valiosos e interessantes que as próprias descobertas, devido à quantidade de conhecimento que eles trazem, dizia Benjamin Franklin, o criador da lâmpada, que, após mais de 1000 tentativas (erros), inventou a lâmpada (acerto) (ANTHONY, 2012).

#### 4 CONTEXTO DA INOVAÇÃO NA HISTÓRIA

Analisar a história da inovação possibilita aprender sobre as ideias que mudaram o mundo. Essas ideias geram momentos de insights, capazes de gerar transformações na sociedade. Por meio das ideias bem sucedidas, pode-se atribuir a elas o puro brilho delas próprias ou à mente que as descobriu (JOHNSON, 2011).

Apresentam-se, neste capítulo, exemplos de ideias e inovações suas conexões e transformações que proporcionaram mudanças consideráveis na sociedade, muitas delas perdurando até a presente era.

Um exemplo de inovação pode ser visto no monge Franciscano Luca Bartolomeu de Pacioli, matemático italiano, em 1494, publicou um livro chamado “*Summa de Arithmetica, Geometria proportioni et propornalità*” (coleção de conhecimentos de aritmética, geometria, proporção e proporcionalidade), que descreve a chamada contabilidade de dupla entrada, método usado até os dias atuais, mudando a maneira como as empresas registram seu patrimônio (DANTAS, 2016).

Em 1614, John Napier, matemático escocês, concebeu os logaritmos, para simplificar o processo de multiplicação de números grandes de forma a expressar um número com uma base elevada a uma potência, por exemplo, 100 como  $10^2$ , ou  $10 \times 10$ . Os logaritmos desempenham um papel essencial na ciência e na engenharia (JOHNSON, 2011).

Em 1801, Joseph Marie Jacquard, inventa o tear mecânico, desenvolvendo os primeiros cartões perfurados, utilizados para tecer padrões complexos de seda. Anos depois, Charles Babage, professor de matemática de Cambridge, utiliza dos mesmos padrões, para programar uma máquina analítica, cuja forma de calcular era controlada por cartões perfurados. Os cartões perfurados continuariam fundamentais para computadores programáveis até a década de 70, no século XX (JOHNSON, 2011).

Em 1976, trabalhando em uma lendária garagem, Steve Wozniak e Steve Jobs projetaram um dos primeiros computadores pessoais: o *Apple I*. Foi o primeiro computador com uma única placa de circuito, embora muitos modelos importantes o tenham precedido (GALLO, 2010).

A *Apple*, criada em 1º de abril de 1976, transformou-se em uma empresa de 50 bilhões de dólares e “transformou o cinema, as telecomunicações, a música, o varejo, a indústria editorial e o design”

(GALLO, 2010, p. 4). No entanto, como estaria a Apple hoje, considerada a empresa mais inovadora do mundo, se Tim Berners-Lee não tivesse concebido em seu laboratório a *World Wide Web* em 1989? Conforme Castells (2003), o desenvolvimento do protocolo *www* permitiu que a internet se expandisse de forma exponencial pelo mundo.

Assim como a própria Apple, a história da web é, em certo sentido, uma história de contínua adaptação e inovação. Tim Berners-Lee projetou os protocolos originais voltado ao ambiente acadêmico, criando uma plataforma para o compartilhamento de pesquisas num formato de hipertexto (CASTELLS, 2003).

No entanto, quando as primeiras páginas espalharam-se para além de suas fronteiras, a invenção de Berners-Lee revelou possuir um elevado número de qualidades imprevisíveis, “embora o próprio Berners-Lee não tivesse consciência disso” (BERNERS-LEE, 1999 apud CASTELLS, 2003, p. 17).

Apresentados esses exemplos, verifica-se uma conexão atual entre inovação e tecnologia. As mudanças tecnológicas, as novas descobertas científicas, as transformações profundas nos mercados concorrenciais, presença de diferentes segmentações de mercado, a diminuição do tempo de ciclo de vida útil dos produtos, o aumento no custo da produção e distribuição fazem com que as organizações precisem tomar decisões rápidas para não perderem mercado e manterem-se competitivas dentro do ramo de atuação (ANTHONY, 2012).

Mas, para que efetivamente a empresa possa transformar ideias, conhecimento, inovações em recursos tangíveis, surge a necessidade de inserir a inovação no planejamento estratégico. É preciso garantir essencialmente que a organização possa gerar inovações de forma intencional e contínua

e que essas inovações sejam não só de tecnologia, produtos/serviços e processos, mas também de negócios e de gestão (BARBIERI, 2007).

## 5 ORGANIZAÇÕES E INOVAÇÃO

Após a contextualização histórica e evolução da inovação, pode-se iniciar a discussão sobre o que seria uma organização de fato inovadora. Tal definição não é fácil de responder devido ao conceito de inovação ser amplo, principalmente quando está vinculado às práticas organizacionais.

O Manual de Oslo (2005) traz importantes estudos acerca da inovação empresarial, além de definir inovação, apresenta os tipos e as principais atividades de inovação como:

[...] a implementação de um produto (bem/serviço) novo ou significadamente melhorado, ou um processo, ou um método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização ou local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55).

Segundo Barbieri (2007), as inovações resultantes de um aprendizado espontâneo contam com inúmeros métodos para melhorar processos, produtos e serviços, ambiente de trabalho, melhora na comunicação com os *stakeholders* etc. Entretanto, apenas esses métodos não são suficientes para qualificar uma empresa como inovadora. Todos esses métodos aplicados de forma planejada são a condição necessária para que uma empresa seja realmente inovadora com ações proativas e não apenas reativas e de ocasião (TIDD et al. 2005).

Segundo Tidd et al. (2005), a inovação basicamente está centrada em 4 Ps, quais sejam:

- De **produto**: mudança nas coisas (produtos/serviços) que a empresa oferece;
- De **processo**: mudança nas formas que os produtos/serviços são entregues;
- De **posição**: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- De **paradigma**: mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz; (TIDD et al. 2005, p. 110, grifo nosso).

Um novo modelo de celular, a educação a distância (*e-learning*) seriam exemplos de inovação em produtos/serviços, já a mudança na forma como são produzidos esses bens, a mudança nos processos de fabricação, na cadeia de suprimentos seriam exemplos de inovação em processos (TIDD et al. 2005).

Pode ocorrer também que, em uma linha de produção, exista inovação tanto em produtos como processos; uma geladeira com painel de controle *touch*, por exemplo, poderia ser inovadora tanto como produto quanto por processo de fabricação.

Outro exemplo de inovação de posição é o caso dos energéticos, que foram produzidos para o tratamento de crianças e idosos em estado de convalescença, sendo posteriormente relançado como bebida energética direcionada ao público crescente no mercado *fitness* (TIDD et al. 2005).

Em alguns casos, as oportunidades de inovação surgem quando se repensa a forma como se olha para algo. Nesse aspecto, Henry Ford mudou drasticamente o olhar sobre a produção industrial, retirando o automóvel de uma produção artesanal, para uma produção em massa, permitindo assim que qualquer pessoa pudesse adquiri-lo. (TIDD et al. 2005).

Ford, por exemplo, empreendeu mudanças na forma como os carros eram fabricados e vendidos, e

como a mão-de-obra estava organizada, resultando também em mudanças sociais significativas.

Um exemplo recente de inovação de paradigma – mudança nos modelos mentais – é da empresa Gol Linhas Aéreas criada em 15 de janeiro de 2001, conquistando mercado rapidamente, sendo atualmente a segunda maior companhia aérea do Brasil introduzindo um novo modelo de gestão, utilizando o conceito *low cost* (baixo custo) e mais tarde adotando o sistema *low fare low cost* (baixa tarifa) inspirado na pioneira deste sistema a Southwest Airlines (REIS, 2007).

Um desafio, nesse prisma, parece ser conjugar formas de Gestão da Inovação não apenas na fase estável da organização, mas também nos momentos de incerteza e velocidade de mudança. Por essa razão, a organização deve estar preparada para atitudes que incluem fatores como: agilidade, flexibilidade e habilidade para aprendizagem rápida.

Segundo Porter (2003), para que a inovação transforme-se em vantagem competitiva, a organização deve ter suas estratégias bem definidas, coerentes com o negócio, a missão, a visão e os valores.

Percebe-se que a inovação de produtos, serviços, processos em mercados concorrenciais tem trazido à tona maior necessidade de conhecimento de mercado, um fator-chave de competitividade para as organizações que necessitam aplicar sistemas de monitoramento desses mercados. Para tanto, foi criado um sistema de análise chamado “Inteligência Competitiva” - IC, o qual será apresentado no próximo capítulo.

## 6 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Com a globalização dos mercados, as organizações têm entendido que é preciso haver um relacionamento sintonizado entre elas e o ambiente de negócios. A identificação clara das ameaças e oportunidades que esse ambiente apresenta, não apenas para a própria organização, mas também aos concorrentes diretos, assim como a obtenção do conhecimento acerca das forças e fraquezas desses concorrentes, contribui de forma significativa para um planejamento estratégico adequado a essa nova perspectiva.

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente no qual a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo, assim coloca-se o processo de IC como um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório que, nesse contexto, assume papel estratégico importante dentro do processo de obtenção, pela organização, de um conhecimento contínuo, e cada vez mais preciso, sobre o ambiente de negócios influenciado por variáveis políticas, sociais, econômicas e tecnológicas (GOMES; BRAGA, 2004).

As organizações mais modernas usam a inteligência competitiva na análise de mercado para adquirir visão estratégica na tomada de decisões, possibilitando o desenvolvimento de formas de obtenção de vantagem competitiva no ambiente de atuação. Pode-se considerar a IC como um método sistemático de coleta e análise das informações internas e externas da empresa para obtenção de conhecimento na busca das melhores estratégias

a serem adotadas dentro do contexto de atuação mercadológico (CRUZ et al. 2015).

## 7 O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O processo de inteligência competitiva trabalha diretamente com análise de dados, informações e conhecimento, insumos que se baseiam nas cinco forças de Porter, apresentam as influências externas que atuam sobre empresa e possuem diferente enfoque dos processos tradicionais da organização. Para a sua aplicação, é necessário preparar a empresa adequadamente quanto às mudanças culturais e estruturais, para que as atividades a serem desenvolvidas não sejam mal interpretadas, tampouco interrompidas, garantindo o bom andamento do processo (MENDES et al. 2010).

Mendes et al. (2010) trabalha os processos de IC em 4 ciclos, nos quais a informação é transformada em inteligência, são eles: planejamento, coleta, análise e difusão.

O primeiro ciclo é o de levantamento das necessidades de informação para a tomada de decisão. O segundo ciclo define a forma de coleta dos dados que serão usados para gerar o produto de inteligência. O terceiro ciclo refere-se à análise dos dados, com a função de interpretar o ambiente no qual a organização está inserida, fornecendo insumos para avaliação da estratégia e se ela está gerando vantagem competitiva para a organização. O último ciclo é a difusão da informação, produto final da inteligência, apresentado em relatórios, planilhas e gráficos, quando os responsáveis pela estratégia da organização terão subsídios para o “planejamento, a análise e manutenção do fluxo informacional” (MENDES et al. 2010, p.55).

Conforme Teixeira (apud TEIXEIRA; VALENTIM, 2016) os processos de IC comportam as seguintes fases:

- **Necessidade de informação:** a organização deve avaliar quais são as necessidades de informação, interna e externa que precisa obter para adquirir o conhecimento que irá subsidiar as decisões estratégicas, e assim, agregar valor à organização.
- **Coleta:** a busca pela informação é uma construção que levará em conta o significado do conhecimento que será adquirido, os padrões de informação, o recurso que será utilizado e as fontes de consulta. É importante salientar que as reações emocionais da equipe podem influenciar nos tópicos e nas perguntas que guiarão na coleta das informações.
- **Análise:** com os avanços das tecnologias da informação, diversos softwares são aplicados para a análise dos dados coletados, tanto no quesito qualitativo, quanto quantitativo, facilitando a transformação dos dados em produtos de inteligência, dinamizando o processo e tornando a análise mais rápida, agregando valor e criando significado na tomada de decisão.
- **Disseminação:** o processo de comunicação a ser usado para a disseminação das informações deve garantir o acesso ao fluxo dessas informações e seu compartilhamento com todos os envolvidos nas decisões estratégicas da organização. Só assim, o processo de IC irá gerar inovação e vantagem competitiva no médio e longo prazos.

Dentro do processo de IC, os autores pesquisados relatam a necessidade de conscientizar a empresa sobre a importância da informação competitiva, uma vez que “desenvolver inteligência competitiva



é semelhante a criar uma pintura pontilhada [...] seu objetivo não é criar uma imagem perfeita, mas uma imagem representativa da realidade” (FULD, 2007, p. 16). Para Teixeira e Valentim (2016), a adaptação do método 5W2H (*What?, Who?, Where?, When? Why? How? How Much?*) tem demonstrado ser uma metodologia eficiente para a criação do modelo de IC.

A fim de minimizar as falhas no processo, a empresa precisa conscientizar seus colaboradores internos a respeito de participar do processo de IC, tanto como clientes quanto fornecedores de informação relevantes à construção dos produtos de inteligência. Para tal, costuma-se realizar um encontro com os principais executivos da empresa para obter seu engajamento desde o primeiro estágio do desenvolvimento deste processo até a contribuição para a estruturação de produtos de inteligência consistentes visando ao sucesso das ações da organização. Mesmo nas organizações mais motivadas, é preciso demonstrar que a direção reconhece a contribuição dos colaboradores (GOMES; BRAGA, 2004).

Uma vez que a empresa decide ter uma atividade de IC e venha a desenhar e implantar o processo, é necessário capacitar os colaboradores que atuarão direta e indiretamente nessa área. É necessário fornecer treinamentos sobre o tema Inteligência Competitiva, mostrar os benefícios e capacitá-los sobre como fazer análise de informações e com recomendações, de forma que estes empregados sintam-se à vontade sobre o assunto (GOMES; BRAGA, 2004).

Ainda nesse diagnóstico, deve-se indicar a missão e os objetivos da função Inteligência Competitiva

na empresa. É preciso que a organização tenha consciência de que obstáculos aparecerão, em maior ou menor escala, e que suplantá-los será o grande desafio. Identificar esses obstáculos e traçar rotas alternativas ajudará a organização a alcançar a missão definida. A missão e os objetivos são, portanto, o grande referencial para que a estratégia da área de Inteligência Competitiva seja definida. Saber aonde se quer chegar é que torna possível traçar caminhos e hipóteses. Quando não se sabe aonde se quer chegar, qualquer caminho é válido, qualquer caminho é adequado, segundo Gomes e Braga (2004).

A definição desses dois itens (missão e objetivos) é fator de sucesso para dirigir a construção do processo de Inteligência Competitiva. A missão e os objetivos de IC devem refletir a realidade do ambiente de negócios na qual a empresa está inserida, bem como seus valores culturais.

Para auxiliar na condução do processo, podem ser feitas as seguintes perguntas: fazer Inteligência Competitiva para quê? Para atingir quais objetivos? Para monitorar quais áreas? As respostas a essas perguntas são obtidas por meio de entrevistas e sessões mediadas com o nível gerencial da organização, durante a etapa de diagnóstico. Posterior a essa etapa, definem-se as competências e habilidades, bem como a estrutura organizacional e de relacionamentos que deve ter uma área de Inteligência Competitiva para ser o mais eficiente possível. (GOMES; BRAGA, 2004).

Na estruturação do desenho do processo de IC, as organizações costumam usar seus *data mining* e *data warehouse*<sup>2</sup> para armazenar as informações e portais para disponibilizar os produtos de IC.

<sup>2</sup> Data mining trata da prospecção ou mineração de dados, que é o processo de exploração de grandes quantidades de dados em busca de padrões, enquanto, data warehouse é um sistema de computação utilizado para armazenar esses dados e informações relativas às atividades de uma organização, de forma consolidada.

Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/data-warehouse-business-intelligence-e-data-mining-qual-a-diferenca/70465/>>. Acesso em: 04 maio 2018.

Algumas desenvolvem ou compram sistemas de informações específicos para suportarem o processo de Inteligência Competitiva, permitindo a entrega de produtos de inteligência de forma eficaz e segura (GOMES; BRAGA, 2004).

Cada empresa adota um Sistema de Inteligência Competitiva conforme suas necessidades, levando em consideração o seu segmento de negócio e ambiente em que atua (MENDES et al. 2010).

Gomes e Braga (2004) apresentam os processos de IC em 5 etapas, a serem apresentadas: identificação de necessidades de informação; coleta das informações; análise das informações, disseminação e avaliação.

**Figura 1** — Processo de IC



Fonte: Adaptado de GOMES; BRAGA; 2004.

### 7.1 ETAPA 1 - IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

Nessa etapa são identificadas quais fontes de informação são mais relevantes e úteis para auxiliar a empresa na tomada de decisão, baseada nas cinco forças de Porter, modelo que permite analisar o ambiente onde a empresa está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes, identificando os fatores que impactam sua competitividade. Compreendendo-se essas

forças, é possível ter uma base para coleta de informações estratégicas. Ao final dessa etapa, a área de Inteligência Competitiva terá uma relação de fontes de informação, internas e externas, classificadas por confiabilidade, periodicidade, alimentando o Sistema de Inteligência. (GOMES; BRAGA, 2004)

### 7.2 ETAPA 2 - COLETA DAS INFORMAÇÕES

Nessa parte, informações serão coletadas conforme as necessidades da empresa, as quais serão identificadas em reuniões de alinhamento com a alta direção executiva, baseadas nos direcionadores estratégicos. A informação pode ser coletada no ambiente interno, em relatórios de análise de mercado, por meio de Matriz *Swot* ou outro sistema adotado pela organização, em *sites* de internet, bancos de dados governamentais, associações de classes, mídias sociais etc. Outra fonte importante de informação são as reuniões de *briefing* e *benchmarking*, em que se aconselham os responsáveis pelo processo de IC a terem *networking*. Essa tarefa pode ser auxiliada por *software* especializado e disponível no mercado. Em resumo, essa etapa tem como objetivo principal definir como será o plano de coleta e a rede de coleta das informações necessárias, tanto internas quanto externas. Além do mapeamento, devem ser definidos os papéis dos coletores, bem como dos pontos de coleta de informação e os principais eventos para coleta. Ao final dessa parte, a área de IC terá uma relação dos pontos de coleta e os principais eventos e estratégia para tal (GOMES; BRAGA, 2004).

### 7.3 ETAPA 3 - ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para que não se perca o foco do objetivo principal do processo de IC, a fonte de informação deverá ser identificada, organizada e qualificada, “o maior desafio é o fato das informações estarem cercadas de nebulosidades, rumores e distorções competitivas”

(FULD, 2007, p. 3). O propósito da análise não é aprender sobre os competidores, e sim oferecer alternativas para a tomada de decisões e de ações. A análise permite a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico da organização, seu contexto de atuação, tendências de mercado, movimentação e posicionamento de concorrentes. É nessa etapa que os produtos de inteligência serão confeccionados. O processo de análise de informações é mais cognitivo, transformando dados em informações úteis e concretas para a tomada de decisão (GOMES; BRAGA, 2004).

#### 7.4 ETAPA 4 - DISSEMINAÇÃO

Essa etapa envolve a entrega da informação analisada, poderá ser feita por meio de sistema informatizado utilizado pela organização ou de forma personalizada com relatório. O canal a ser utilizado será aquele qualificado como o mais adequado pelos clientes da Inteligência envolvidos. Os relatórios devem ter qualidade, isto é, atender as expectativas dos clientes, todas as questões levantadas devem ter sido devidamente respondidas, no prazo acordado e no formato que o cliente solicitou. O produto pode ser obtido em relatórios sintético, analítico, e-mail, apresentações ou disponibilizados em sistema próprio de Inteligência Competitiva (GOMES; BRAGA, 2004).

#### 7.5 ETAPA 5 - AVALIAÇÃO

Nessa parte, apesar do nome, há dois objetivos: avaliar se o processo desenhado foi eficiente do ponto de vista da produção do produto de inteligência e avaliar a eficiência desse produto para o cliente de IC. Com isso, existem duas avaliações: a primeira diz respeito ao desempenho de cada uma das etapas que compõem o processo de IC, e o outro aspecto é a avaliação junto aos clientes de IC dos resultados práticos obtidos com o uso dos

produtos gerados. Em resumo, o objetivo da parte de avaliação é definir os indicadores para avaliação do processo de Inteligência Competitiva e dos produtos de inteligência gerados.

Segundo Gomes e Braga (2004):

“O sistema de Inteligência Competitiva deve buscar a simplicidade, valorizando mais os resultados do que a infraestrutura. Assim sendo, a ênfase é na busca de informações que agreguem valor ao processo de tomada de decisões, sempre considerando a forma escolhida para apresentar a informação. (GOMES; BRAGA, 2004, p. 81).

As vantagens de se dedicar à Inteligência Competitiva, independentemente do tamanho da empresa, são:

- reduzir choque causado pelos concorrentes;
- reconhecer oportunidades e ameaças;
- obter conhecimento relevante para formular o planejamento;
- aprender com os próprios erros e acertos;
- compreender as apostas da concorrência;
- compreender que tipo de impacto as ações estratégicas terão sobre os concorrentes;
- considerar a repercussão do nosso planejamento com a monitoração do mercado;
- reconsiderar e corrigir a estratégia;
- garantir a melhor sustentabilidade do negócio. (GOMES; BRAGA, 2004; MENDES et al. 2010; TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

Empresas que fazem da Inteligência Competitiva um processo contínuo de captura, análise de informações relevantes para monitorar ambientes, que identificam oportunidades de melhoria, antecipam

tendências de mercado e fornecem subsídios à tomada de decisões qualificadas, de forma sistematizada, rápida e consistente aprendem mais rápido e implantam mudanças e inovações com mais eficácia que seus concorrentes. Essas organizações são percebidas como visionárias pelo mercado. Seus clientes sentem que elas os entendem e “adivinham” o que desejam, apresentando, inúmeras vezes, algo surpreendente que os encanta e fideliza, em algo sobre o qual eles nem haviam pensado, demonstrando inovação (GOMES; BRAGA, 2004).

Os resultados da aplicação da inteligência competitiva para ampliação da competitividade e a sustentabilidade do modelo de negócios pode ser visto (e também sentido) nas maiores organizações mundiais, onde os valores agregados proporcionados pela inovação são sentidos.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão da literatura, percebeu-se uma diversidade de definições, tanto para a inovação quanto para Inteligência Competitiva.

Nesse sentido, verificou-se que o mais importante não é a definição, e sim o uso que se faz da informação obtida por meio da Inteligência Competitiva e a forma como será realizada a gestão dessas informações para gerar inovação e vantagem competitiva para a organização.

A inovação deve ser trabalhada como um processo estratégico, buscando desenvolver na organização seus ativos, tangíveis ou intangíveis, na busca constante em obter valor aos seus processos, produtos, serviços, negócios e gestão. Para tanto, é fundamental compreender os clientes e o mercado no qual a organização está inserida, antecipando comportamentos e tendências, sendo que a informação organizada é o ponto de partida para esse

processo. Para isso, o engajamento da alta direção na promoção de um ambiente favorável à criatividade e inovação são essenciais.

A Inteligência Competitiva é a forma como as organizações estão navegando no mercado competitivo e mutável. A organização pode investir em inteligência competitiva adquirindo *software* adequado a suas necessidades, capacitando as pessoas envolvidas no processo, assumindo riscos, investindo, desenvolvendo, acreditando e agindo para a criação e aperfeiçoamento dos ativos existentes, sempre de forma calculada e assertiva.

Dessa forma, percebe-se a conexão entre a Inteligência Competitiva e a Gestão da Inovação como uma prática fundamental para qualquer empresa, que queira conquistar mercado, ampliar a sua forma de atuação, competitividade e sustentabilidade, como um modelo sistematizado para inovação, posicionamento de mercado e lançamento de produtos.

A Gestão da Inovação faz com que a empresa consiga diferenciar-se continuamente de seus concorrentes pela concepção de melhores produtos, serviços e processos. Embora não exista uma fórmula pronta, os investimentos em pesquisas, capacitação técnica, criatividade e persistência são elementos essenciais ao processo de inovação.

Destaca-se a importância do processo de inovação como gerenciador estratégico do capital intelectual das organizações, para que a empresa conquiste vantagem competitiva sustentável e aperfeiçoe a capacidade de alavancar e melhorar seu desempenho.

Identificar, criar e se antecipar aos novos valores e comportamentos de consumo da sociedade; entender o mercado, dialogar com o cliente, conhecer

e se antecipar aos comportamentos de compra; identificar necessidades, por intermédio do uso de informações estratégicas para desenvolver respostas cabíveis, no tempo correto, são funções características da Inteligência Competitiva.

Ter atitude arrojada, pensar *fora da caixa*, adaptar-se criando suas próprias regras, ser audaz e aspirar novas conquistas. Criar e recriar, continuamente. Essas são ações que de fato promovem a inovação e criam valor e resultam em vantagem competitiva, sem a qual as organizações não conseguem a sustentabilidade no mercado atual.

Como o presente estudo limitou-se à pesquisa bibliográfica em literatura dos principais autores brasileiros e americanos editados no Brasil, sugere-se a ampliação com pesquisa em autores europeus e asiáticos, cujos mercados industrial e tecnológico têm apresentado crescimento acelerado na última década, fato que pode ensejar em novas visões e contribuições no debate sobre o tema, juntamente com pesquisa de campo em empresas que tenham sistemas de Inteligência Competitiva e inovação implantados.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, S. D.: **O Livro de ouro da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 296 p.

BARBIERI, J. C.; SIMONTOB, M.: **Organizações Inovadoras Sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro da organizações. São Paulo: Atlas, 2007. 112 p.

CASTELLS, M.: **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 243 p.

CRUZ, D. F. et al. Inteligência Competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.15, n. 1, p. 50-77, jan./mar. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1663>> Acesso em: 19 abr. 2018.

DANTAS, R.: **Economia do acesso e os modelos de negócios baseados em compartilhamento, recorrência e assinatura**. São Paulo: Casa do Código, 2016. 155 p.

DUALIBI, R.; SIMONSEN JR., HARRY.: **Criatividade e Marketing**. São Paulo: M. Books, 2004. 216 p.

FULD, L. M.: **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 242 p.

GALLO, C.: **Inovação a arte de Steve Jobs**: princípios sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade. São Paulo: Lua de Papel, 2010. 237p.

GIL, A. C.: **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

GOMES, E. BRAGA, F.: **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 139 p.

JOHNSON, S.: **De Onde Vêm as Boas Ideias**. São Paulo: ZAHAR, 2011. 260 p.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 800 p.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação.**

Paris: OCDE, 2005. 184 p.

MENDES, A. L. L.; MARCIAL, E. C.; FERNANDES, F. C.: **Fundamentos da Inteligência Competitiva.**

Brasília: Thesaurus, 2010. 133 p.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 512 p.

PREDEBOM, J.: **Criatividade:** Abrindo o Lado Inovador da Mente. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.

REIS, A. F. B. **Avaliação da Postura Estratégica Organizacional:**

Um Estudo de Caso da Gol Linhas Aéreas, Minas Gerais. 2007. 31 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Departamento de engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

TEIXEIRA, T. M. C., VALENTIM, M. L. P.:

Inteligência Competitiva Organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 3-15, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27392>> Acesso em 18 Abr. 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.: **Gestão da Inovação.** 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

648 p.