

ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM EMPRESAS FAMILIARES DE SEGMENTOS MADUROS

Guilherme Chueiri De Souza - MPE FEA USP

Guilherme De Farias Shiraishi - FEA USP

Resumo

Nos dias atuais, os gestores e donos de empresas possuem diversos desafios relacionados a tomada de decisão. O excesso de informação, a dificuldade de filtrar o que é realmente estratégico, somado as mudanças que acontecem no mercado testam a rotina destes gestores, e exigem o monitoramento constante de dados, em tempo real. Somado a isso, a falta de alinhamento entre times de marketing, vendas, inovação, industrial e P&D agravam esse cenário, tornando o desafio de se tomar decisões assertivas ainda maior. Muitas empresas não valorizam ou não entendem a importância de Inteligência Competitiva como uma vantagem competitiva. Há limitações quanto a falta de instrumentos ou tecnologias adequadas, ausência de ferramentas analíticas, dashboards, ou mesmo do uso de Inteligência Artificial aplicada à inteligência de mercado. Somado a tudo isso, percebe-se a carência de profissionais experientes em análise competitiva, estratégia e análise de dados. O presente trabalho é um estudo de caso para entender como ocorre a atividade de inteligência competitiva em empresas familiares. Foram escolhidas duas empresas familiares para entender como os líderes e donos destas empresas exercem a atividade de atividade no dia-a-dia.

Palavras-chave: Inteligência de Mercado; Empresas Familiares; Segmentos Maduros; Estratégia**Abstract**

Nowadays, business managers and owners face numerous challenges related to decision-making. The excess of information, the difficulty in filtering what is truly strategic, and the constant changes in the market test their daily routines and demand real-time data monitoring. In addition, the lack of alignment between marketing, sales, innovation, industrial, and R&D teams further aggravates this scenario, making the challenge of making assertive decisions even greater. Many companies either do not value or do not understand the importance of Competitive Intelligence as a competitive advantage. There are limitations such as the lack of proper tools or technologies, the absence of analytical resources, dashboards, or even the use of Artificial Intelligence applied to market intelligence. To make matters worse, there is a clear shortage of experienced professionals in competitive analysis, strategy, and data analytics. This paper presents a case study aimed at understanding how competitive intelligence activities are carried out in family-owned businesses. Two family companies were selected to explore how their leaders and owners conduct competitive intelligence in their daily routines.

Keywords: Competitive Intelligence; Family businesses; Mature segments; Strategy

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

“Atividade de Inteligência Competitiva em Empresas Familiares de Segmentos Maduros– Síntese Executiva”

Resumo

Este trabalho é uma Síntese Executiva da Dissertação, do egresso no nível de Mestrado, no Programa ‘Mestrado Profissional em Empreendedorismo, da FEA-USP, defendida em dezembro de 2024.

Nos dias em que vivemos, os gestores, líderes e donos de empresas possuem diversos desafios relacionados a tomada de decisão. O excesso de informação, a dificuldade de filtrar o que é realmente estratégico, somado as mudanças que acontecem no mercado, cada vez mais velozes, testam a rotina destes gestores, e exigem o monitoramento constante de dados, em tempo real. Somado a isso, a falta de alinhamento entre times de marketing, vendas, inovação, industrial e P&D agravam esse cenário, tornando o desafio de se tomar decisões assertivas ainda maior. Muitas empresas, talvez em função de suas culturas organizacionais, não valorizam ou não entendem a importância de Inteligência Competitiva como uma vantagem competitiva. Há limitações quanto a falta de instrumentos ou tecnologias adequadas, ausência de ferramentas analíticas, dashboards, ou mesmo do uso de Inteligência Artificial aplicada à inteligência de mercado. Somado a tudo isso, percebe-se a carência de profissionais experientes em análise competitiva, estratégia e análise de dados.

O presente trabalho é um estudo de caso para entender como ocorre a atividade de inteligência competitiva em empresas familiares. Foram escolhidas duas empresas familiares, referências nos segmentos que atuam, para entender como os líderes e donos destas empresas exercem a atividade de atividade no dia-a-dia. Ao final do artigo, é proposto um produto tecnológico, uma espécie de guia de referência para que os gestores destas empresas possam utilizar, para implementar um processo de Inteligência Competitiva em suas organizações.

1. Introdução

Este trabalho aborda a atividade de Inteligência Competitiva em empresas familiares, em segmentos de mercado já consolidados, maduros.

Estamos vivendo a transição da era industrial para a era do conhecimento, em que a informação se torna o principal ativo das organizações. Nesse novo cenário, empresas e líderes são pressionados a inovar e antecipar as necessidades dos consumidores. A tomada de decisão, portanto, se torna um desafio crítico, exigindo que líderes lidem com um volume crescente de dados e variáveis sociais, políticas e mercadológicas. A busca por produtividade, eficiência e foco em resultados está diretamente ligada à capacidade das lideranças de tomar decisões assertivas com base em informações de qualidade.

Atualmente, um dos problemas mais perniciosos vivenciados pelas companhias é a desaceleração do crescimento (Ellis & Brown, 2020). Para continuar funcionando e crescendo,

as organizações modernas necessitam tomar decisões rotineiramente, fazendo com que o seu “ser e existir” tenham sentido a todo o momento, para se manterem competitivas, adequando-se às mudanças. Na visão dessas organizações, produtividade, eficiência e foco em resultados estão totalmente ligados às lideranças efetivas (Bernstein, 2014).

Diante disso, é essencial que as organizações incorporem modelos de gestão sintonizados com as mudanças contínuas do ambiente externo. A coleta, análise e uso estratégico de dados e informações são tarefas complexas, mas decisivas para se obter vantagem competitiva. A efetividade da decisão está diretamente relacionada à veracidade, velocidade e contextualização das informações utilizadas pelos gestores.

Nesse processo, destaca-se o papel da Inteligência Competitiva (IC), que envolve a transformação de dados brutos em informações úteis e, posteriormente, em inteligência organizacional. Esta área, independentemente da nomenclatura adotada (*Business Intelligence*, inteligência de marketing, estratégica ou de negócios), centraliza e distribui informações relevantes para a alta gestão, servindo como base para decisões estratégicas. O ciclo da IC é contínuo, alimentando o planejamento estratégico das empresas por meio do monitoramento constante do ambiente competitivo e de mercado.

De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas brasileiras possuem perfil familiar (Revista Brasília, 2024), e estas representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam cerca de 75% dos trabalhadores do país (Fundação Dom Cabral, 2023). Diante da predominância dessas empresas no cenário nacional, este artigo se propõe a investigar como essas organizações tomam decisões estratégicas em mercados maduros, considerando a relevância da atividade de inteligência competitiva como ferramenta de gestão. A proposta é aprimorar um sistema de informações competitivas que auxilie os líderes dessas empresas a tomar decisões mais assertivas e reduzir os riscos de suas decisões, através de um produto tecnológico. A atuação baseada em inteligência competitiva, portanto, tem o potencial de transformar a forma como essas organizações operam e competem em mercados estáveis, que geralmente possuem pouca margem para erros.

Visto que o conceito de inteligência (competitiva) envolve a análise do ambiente externo das organizações, abrangendo, portanto, o ambiente de competição como um todo, não apenas o concorrencial (Rios et al., 2011), o tema está intimamente ligado à definição das estratégias das organizações. A Inteligência Competitiva, ao oferecer base analítica e preditiva para a tomada de decisão, torna-se um componente estratégico essencial para que empresas familiares não apenas sobrevivam, mas que prosperem em ambientes competitivos e dinâmicos.

2. Desenvolvimento

2.1 Revisão Teórica

Como ponto de partida, partiu-se do conceito de Inteligência Competitiva para compreender sua função e objetivo, seguido dos benefícios de sua implementação. Pesquisou-se também as condições para a sua eficácia, bem como suas fases e processos, no caso, as atividades que correspondem ao exercício destas atividades nas organizações. Também foi pesquisado o capital humano ou as competências humanas necessárias a implementação de um programa de Inteligência Competitiva, os sistemas de Inteligência Competitiva (e estratégia nas organizações), no contexto de mercados maduros.

2.1.1 Conceito de Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) é compreendida como um processo sistemático, contínuo e ético, que envolve a coleta, análise e disseminação de informações estratégicas com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Lackman, Saban e Lanasa (2000) definiram IC como “uma ferramenta estratégica que permite ao decisor aumentar a competitividade de sua organização por meio da identificação das suas forças-chave e da antecipação das direções do mercado para o futuro”.

A atividade de inteligência competitiva deve auxiliar na montagem da estratégia ou como “um produto” que compõem o planejamento estratégico de uma organização, pois lida com a antecipação das decisões a respeito dos principais concorrentes. Bose (2008) esclareceu que IC “é um componente vital para o planejamento estratégico e para o processo de gestão das empresas, por reunir dados e informações e por permitir que a empresa possa prever o que acontecerá no futuro, em seu ambiente competitivo”.

A atividade de inteligência competitiva também é um processo. Bernhardt (1994) e Tyson (1998) descrevem a IC como um processo analítico que transforma dados dispersos em conhecimento estratégico útil, permitindo compreender a performance e os planos dos concorrentes, além de fornecer insumos sobre o cenário econômico, político, demográfico e tecnológico. A IC, portanto, atua como um elo entre informação e ação estratégica, guiando decisões mais assertivas.

2.1.2 Função e Objetivo de Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) tem como principal função apoiar os líderes organizacionais na tomada de decisões estratégicas e operacionais, com foco em antecipar eventos futuros e não apenas justificar decisões passadas. Gomes e Braga (2019) destacam que a IC deve ser estruturada com base em pilares como o processo em si, as pessoas envolvidas, e as tecnologias e informações utilizadas. Almeida et al. (2016) e Lopez Robles et al. (2020), ampliam esse entendimento ao relacionar a IC à própria sobrevivência das organizações, já que ela assegura a competitividade por meio da melhoria contínua e decisões mais assertivas.

Deve-se destacar a atividade de inteligência competitiva como um insumo estratégico fundamental em diversas áreas empresariais, como planejamento, marketing, investimentos e vendas. Drott (2001) destaca o papel crítico do capital humano no sucesso da IC, afirmando que o conhecimento individual dos colaboradores precisa ser integrado às informações corporativas. Esse processo vai além da simples coleta de dados, exigindo métodos eficazes de conversão do conhecimento tácito em inteligência organizacional, fortalecendo assim a base informacional que sustenta decisões estratégicas dentro das empresas.

2.1.3 Benefícios da Implementação de Inteligência Competitiva nas organizações

Segundo Ben Sassi Riadi et al. (2015), há diversos benefícios advindos da implementação de IC nas empresas, como a melhoria do entendimento das influências externas no ambiente de negócios e a identificação de novas tecnologias, produtos e processos que influenciam as atividades e o comportamento das organizações.

A prática de se estabelecer um programa sistemático de Inteligência Competitiva, de acordo com Hedin et al. (2011) traz três grandes benefícios para as organizações:

- (1) Melhoria da tomada de decisões, que passa a acontecer de forma mais rápida;
- (2) Eficiência organizacional, e função da economia de tempo dos líderes e menor custo para a empresa;
- (3) Compartilhamento de conceitos, gerando aprendizados para todos e possibilitando novas ideias e ideias coletivas aos colaboradores, o que é um benefício geral para a própria organização.

2.1.4 Condições para a eficácia na implementação de Inteligência Competitiva

Quando se fala das condições essenciais para se implementar Inteligência Competitiva nas organizações, Madureira et al. (2021) identificam cinco dimensões fundamentais para a implementação eficaz da Inteligência Competitiva (IC) nas organizações. A primeira é o processo, que compreende atividades sistemáticas como planejamento, coleta, análise e disseminação de dados. A segunda é a competência, que se refere à habilidade de explorar oportunidades externas e coordenar internamente áreas como vendas e marketing. A terceira dimensão é o produto, isto é, o conhecimento gerado, tanto por meio da inteligência humana quanto da artificial, como Inteligência Artificial e *Machine Learning*. A quarta dimensão, o propósito, está diretamente relacionada à tomada de decisão e à busca por vantagens competitivas. Por fim, a prática exige que a organização esteja estruturada em termos de pessoas, cultura e gestão, com foco no futuro.

Segundo Fedouaki et al. (2013), a eficácia da IC depende também da existência de uma cultura organizacional voltada à informação, sustentada por quatro aspectos: investigação detalhada das necessidades informacionais da empresa, cooperação entre usuários de IC (como gestores e times operacionais), compartilhamento eficaz das informações e capacidade de interpretar e aplicar os dados de forma gerencial. Esse alinhamento interno é essencial para que a IC seja usada de maneira estratégica e integrada.

Para Calof e Skinner (1998), é muito importante que se reforce a importância do treinamento e empoderamento dos colaboradores no uso da IC. Os autores defendem que todos na empresa devem entender a importância desse recurso para analisar dados e prever cenários futuros, inclusive cobrindo os "pontos cegos" da organização. A IC deve ser orientada ao cliente, estar voltada para o futuro e ser disseminada por todos os níveis da empresa, para garantir seu uso efetivo na tomada de decisões estratégicas.

Drott (2001) destaca que a IC deve ser tratada como um verdadeiro ativo corporativo, com gestão estratégica e visão de longo prazo. Sua institucionalização exige investimentos e conscientização por parte da liderança.

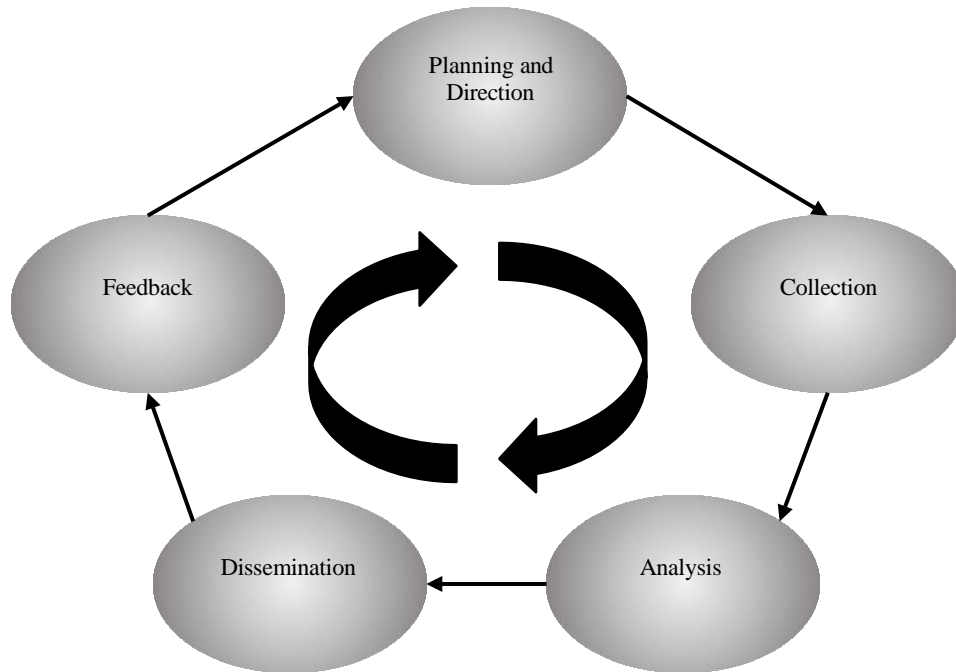
Para Battaglia (1999), há dois pilares essenciais da IC: a informação e a velocidade de seu uso. Quanto mais precisas e rápidas forem as informações, mais relevante será a aplicação da IC para acompanhar inovações e movimentações de mercado, permitindo decisões ágeis e bem fundamentadas. Considerando a necessidade proeminente que os gestores e líderes possuem de trazer resultados no curto prazo, esses aspectos são cruciais para a tomada de decisões assertivas.

2.1.5 Fases e Processos de Inteligência Competitiva nas organizações

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva - SCIP, n.d.) descreveu as fases do processo de IC como um ciclo, denominando-

o Ciclo de Inteligência Competitiva. O Ciclo de inteligência tradicional proposto por Bose (2008) foi apresentado a seguir (Figura 1).

Figura 1: *The traditional intelligence cycle* (1)



Fonte: Bose (2008, p. 513).

Um processo efetivo de Inteligência Competitiva ocorre nas organizações quando se roda este ciclo. Segundo o autor, trata-se de um processo no qual a informação crua é adquirida, reunida, transmitida, avaliada, analisada e tornada disponível como produto de inteligência final, para uso na tomada de decisão e de ação dos líderes” (Bose, 2008, p. 513). Basicamente, este ciclo é composto pelas cinco fases seguintes:

- (1) Planejamento e direção: definição de quais informações a empresa necessita obter. Envolve o trabalho com os tomadores de decisão para descobrir suas necessidades de informações (de “inteligência”) e, então, traduzi-las no contexto dos tópicos-chave de inteligência (*Key Intelligence Topics – KIT’s*), segundo Krizan (1999) e Weiss (2002);
- (2) Coleta de informações publicadas: consiste na identificação de todas as fontes potenciais de informações. A pesquisa e a reunião dos dados são feitas de forma legal e ética, colocando-os de forma ordenada;
- (3) Análise: fase mais crucial, pois envolve a interpretação e a tradução do material cru, em ações inteligentes (Miller, 2001). Esta fase compreende um exame sistemático de dados relevantes, informações, e conhecimento coletado, para aplicabilidade e significância. A transformação dos resultados em ações inteligentes melhorará o planejamento e a tomada de decisão ou permitirá o desenvolvimento de estratégias que ofereçam vantagens competitivas sustentadas. A análise mais enriquecedora e benéfica é a que clama por criatividade e insight, além da habilidade de se olhar adiante, ir além do óbvio. A análise deve levar à recomendação de uma ação específica;

- (4) Disseminação: é a fase de reportar e informar, em um formato fácil de ser compreendido, aos tomadores de decisão, por exemplo, por meio de relatórios, dashboards ou mesmo reuniões;
- (5) Feedback: é a fase final do ciclo que avalia o que foi realizado. Geralmente, envolve a mensuração do impacto da inteligência que foi fornecida aos tomadores de decisão. O que foi usado? Como? Por que foi usado (ou não)? Qual foi o resultado? Melhorou a reputação da empresa?

2.1.6 Fator Humano: Competências desejáveis para os líderes de Inteligência Competitiva

Mais do que sistemas, máquinas ou recursos financeiros, é o capital humano que garante a efetividade da IC, desde a coleta até a disseminação e o feedback das informações. A coordenação, a comunicação eficiente entre as áreas, o trabalho em equipe e o comprometimento com prazos são elementos indispensáveis para a implementação eficaz da IC.

O profissional de IC deve possuir um conjunto amplo de competências e habilidades. Segundo Oliveira e Lacerda (2007), é preciso conhecer o mercado no qual a empresa atua, assim como as forças que o influenciam. Para Fleisher (2004), essas habilidades incluem criatividade, pensamento analítico, domínio de métodos de pesquisa, conhecimento do mercado e da estrutura de poder organizacional, além de experiência prática em coleta e análise de dados. O entendimento dos processos decisórios e da cultura organizacional é igualmente relevante.

Petrini et al. (2006) reforçam que, apesar do suporte tecnológico, a essência da IC continua sendo humana: a produção, análise e disseminação eficaz das informações dependem da consciência estratégica e da capacidade dos profissionais em agregar valor e orientar decisões. Sem esse envolvimento humano qualificado, os sistemas de inteligência tendem a perder sua eficácia e relevância.

2.1.7 Sistemas de Inteligência Competitiva e Estratégia nas Organizações

A análise do ambiente externo é uma das fases do processo de IC, sendo um elemento-chave para definir a estratégia de uma organização, independentemente de seu porte, de suas características e do perfil de sua gestão, seja familiar ou seja profissional.

Um dos principais desafios do monitoramento de informações em mercados maduros é garantir que o conteúdo entregue pela Inteligência Competitiva (IC) seja realmente relevante. Para isso, as informações precisam ser claras, úteis, entregues no momento certo e em formatos acessíveis aos tomadores de decisão. A utilidade da informação está diretamente ligada ao seu contexto estratégico, e a ausência desse contexto pode fazer com que os dados percam seu valor. Segundo Hedin et al. (2011), o conteúdo só é significativo quando relacionado aos objetivos estratégicos definidos no início do processo de IC, especialmente por meio da identificação dos KIT's (*Key Intelligence Topics*), durante a fase de planejamento.

O contexto, portanto, deve refletir as prioridades e temas estratégicos definidos pela liderança da empresa. Caso haja desalinhamento entre os departamentos e o direcionamento estratégico, o processo de IC pode se tornar ineficaz. Para operacionalizar esse alinhamento, Hedin et al. (2011) destacam a importância da criação de uma taxonomia – um sistema

hierárquico de categorias derivadas da estratégia organizacional – como ferramenta para classificar e organizar as informações em sistemas de monitoramento de mercado (como o MAMOS = *Market Monitoring System*). Esse modelo garante que o conteúdo gerado seja coerente com as necessidades estratégicas da empresa, facilitando sua aplicação prática na tomada de decisões.

2.2 Metodologia

Foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o método de estudo de caso múltiplos. Segundo Strauss e Corbin (2008), pesquisa qualitativa refere-se a qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação. Trata-se, portanto, de um processo analítico voltado à interpretação e não à mensuração matemática dos dados.

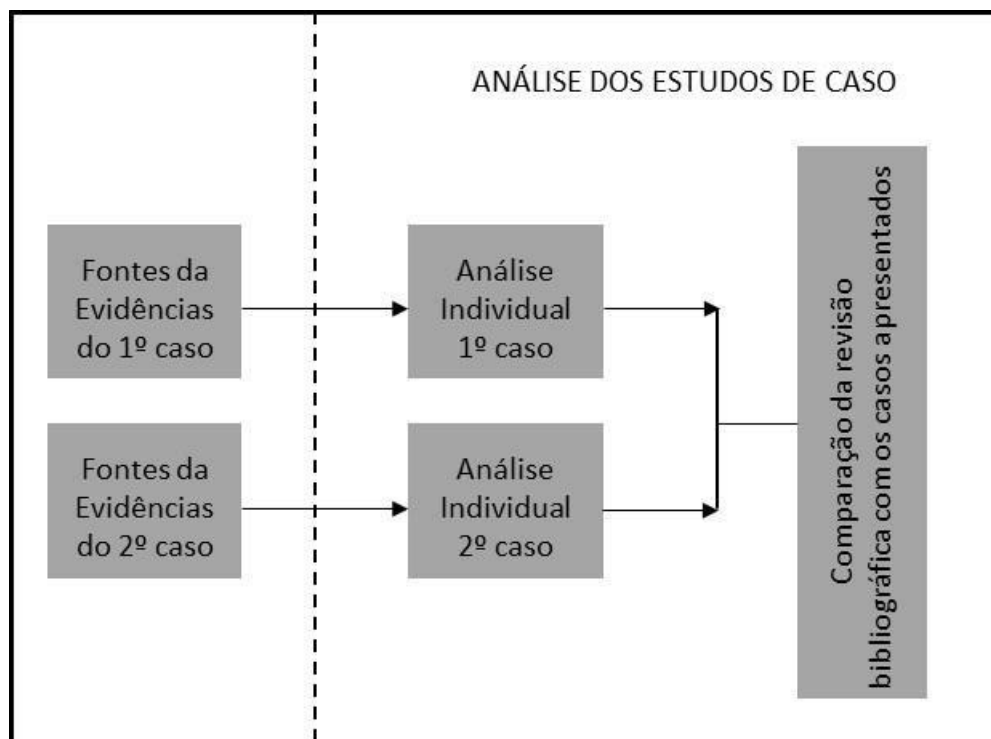
Denzin e Lincoln (2006) complementam essa visão ao afirmar que a pesquisa qualitativa foca nas qualidades dos fenômenos, não em sua mensuração por volume ou intensidade. A pesquisa qualitativa considera a realidade como socialmente construída e destaca a interação entre pesquisador e objeto de estudo, além das limitações contextuais que influenciam a investigação. Esse tipo de pesquisa valoriza os significados e a construção social da experiência.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa visa entender os fenômenos em seu contexto natural: como as pessoas agem, pensam e se comportam. Uma das principais razões para conduzir uma pesquisa qualitativa é seu caráter exploratório, o que significa que ainda não foi escrito muita coisa sobre o tema ou sobre a população em estudo, e o pesquisador tenta ouvir os participantes buscando construir um entendimento baseado nas ideias deles (Creswell, J.W. & Creswell, J.D., 2021).

O método da pesquisa foi o de estudo de casos múltiplos. Yin (2015) afirma que estudos de casos são de natureza empírica, visto que investigam determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, no contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Segundo o autor, a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que há muito mais variáveis de interesse do que dados. Para obter o resultado, o estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados convergindo em formato de triângulo, e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

As atividades de Inteligência Competitiva foram definidas como unidades de análise. As duas organizações escolhidas para realizar os estudos de casos múltiplos foram a empresa “A” e a empresa “B”, uma vez que ambas são empresas familiares e atuam em segmentos maduros, já estabelecidos no mercado brasileiro. A análise dos dados coletados foi composta pela compreensão de ambos os casos, pelas informações coletadas em campo, pela síntese das informações e pelas análises frente aos achados da Revisão Teórica, portanto por triangulação. Para a análise dos dados do estudo de casos múltiplos, foi seguido o esboço apresentado na Figura 2 (Toledo & Shiraishi, 2009):

Figura 2: Esboço da Análise do Estudo de Caso



Fonte: Toledo e Shiraishi (2009, p. 116).

2.3 Resultados

2.3.1 Empresa “A”

A empresa “A” é uma empresa familiar, fundada na década de 90, que atua principalmente nos segmentos de embalagens para presentes, alimentos e decoração sazonal (Natal e Páscoa). Recentemente, expandiu suas atividades com a aquisição de outras empresas, ingressando nos mercados de decoração para casa e utensílios para confeitaria. Com um portfólio de mais de 45 mil produtos, a empresa é referência em inovação e excelência, com uma missão clara de “Encantar no primeiro olhar”, reforçando seu foco em qualidade e apelo visual de seus itens.

O fundador e CEO, Sr. EC, é o grande promotor da cultura de “contínuas mudanças” empresa, promovendo inovação e mantendo forte conexão com o mercado por meio de visitas a fornecedores, participação em feiras e viagens internacionais. Seu envolvimento direto nas operações e no ambiente externo reforça a orientação ao cliente e a vigilância constante sobre tendências que a empresa “A” possui, o que contribui para decisões mais estratégicas e ágeis. Essa postura tem impulsionado a empresa a manter uma cultura organizacional voltada para a atualização contínua de produtos, seguindo a missão da empresa de encantamento com o consumidor.

Com a entrada de dois novos sócios — Sr. H e Sr. FM — que integram o Conselho de Administração, a empresa passou a estruturar melhor suas decisões estratégicas. Essa movimentação sinaliza uma estratégia de crescimento e diversificação, pautada em sinergias entre os negócios atuais e novas oportunidades de mercado. A empresa “A” demonstra ter a informação como ativo central, buscando vantagem competitiva por meio de lançamentos

contínuos de novos produtos, aquisição de empresas, e uma leitura precisa de tendências e capacidade de adaptação, sempre ancorado em sua cultura de inovação e foco no cliente.

2.3.2 Empresa “B”

A empresa “B” é uma empresa familiar fundada na década de 50, especializada na fabricação de produtos para festa e de equipamento de proteção as mãos para uso doméstico, industrial e médico. A produção ocorre em duas unidades fabris localizadas em no interior de São Paulo, tendo foco no mercado nacional e participação incipiente no comércio exterior.

A estrutura organizacional da empresa é de base familiar, liderada atualmente pelo Sr. AT, filho do fundador, em conjunto com dois diretores gerais. Esses líderes atuam como um conselho consultivo, com forte foco na operação industrial e na melhoria contínua dos processos produtivos. Há um legado marcante do fundador no cuidado com a qualidade dos produtos e a busca por eficiência, valores que permeiam a cultura da empresa, refletidos inclusive na certificação ISO 9000 obtida em 2001.

Na década de 2010, a empresa passou por um processo de profissionalização, com a contratação de executivos em áreas-chave da empresa. Essa transformação trouxe maior dinamismo à organização, além de maior abertura à inovação e à escuta do mercado. A gestão passou a adotar práticas mais estruturadas e integradas, contribuindo para decisões mais alinhadas com o que o consumidor demandava, especialmente nas frentes comercial e de marketing.

Apesar dos avanços em termos de processo e gestão, a empresa não possui um planejamento estratégico formal, missão ou visão institucional definidos. A ausência de diretrizes de longo prazo enfraquece o alinhamento entre os departamentos e limita decisões mais ousadas. A alta direção não provoca reuniões com os executivos da empresa, comprometendo a sinergia na análise de indicadores e na definição de objetivos organizacionais mais amplos.

Esse cenário contribui para uma gestão de certa forma “reativa a mudanças”, mais voltada à resolução de problemas operacionais, com pouca visão de longo prazo. A tomada de decisão, muitas vezes, ocorre de forma fragmentada e com lentidão, o que compromete a competitividade frente a concorrentes mais ágeis. A falta de clareza sobre as prioridades e metas da empresa impede uma atuação estratégica consistente e dificulta a competitividade da empresa “B” nos três mercados que ela atua.

2.3.3 Análise conjunta da atividade de IC nas duas empresas

A seguir, temos uma análise comparativa entre a empresa “A” e a empresa “B” no contexto da atividade de Inteligência Competitiva (IC):

- **Objetivo e função da IC nas empresas analisadas:**

Ambas as empresas demonstram práticas de IC, mas com abordagens distintas. A empresa “B” valoriza a coleta de dados e informações externas como apoio à tomada de decisão, especialmente pela alta direção, porém sem estabelecer critérios claros aos gestores. Já a empresa “A” utiliza a IC de forma mais integrada, por meio de comitês de produto que avaliam informações internas e externas para embasar decisões estratégicas, garantindo competitividade e inovação.

- **Condições para eficácia na implementação da IC:**
As duas organizações oferecem condições adequadas para seus executivos exercerem a prática de IC, como infraestrutura, sistemas e capital humano. Entretanto, a empresa “A” se destaca por ter uma cultura mais voltada ao mercado – principalmente tendências de mercado e comportamento do consumidor, impulsionada pela atuação proativa do seu CEO. Enquanto isso, a empresa “B”, mesmo com os recursos citados, é mais contida nesse sentido, coletando dados externos, mas agindo mais com foco operacional, na resolução de problemas e atividades menos estratégicas.
- **Fases e Processos de IC:**
Enquanto a empresa “A” realiza reuniões sistemáticas e cumpre as etapas do processo de IC (planejamento, coleta, análise e comunicação) evidenciados na figura dos Comitês de Produto, a empresa “B” adota um modelo menos estruturado, com menos planejamento. Seus executivos participam das atividades de IC de forma pontual e não contínua, com foco mais em dados primários do que em análises estratégicas ou mesmo reuniões entre seus gestores.
- **Comparativo das etapas e adesão ao ciclo de IC:**
A empresa “A” apresenta maior aderência e continuidade nas etapas do ciclo de IC, sem que exista um processo formal e institucionalizado neste sentido. Embora a empresa “B” possua executivos qualificados, há menor formalização e frequência na coleta e discussão de dados. A diferença está na cultura empresarial: a empresa “A” é orientado ao mercado e à inovação, enquanto a empresa “B” tem uma orientação mais fabril.
- **Fator humano: competências desejáveis para os líderes de IC**
Os executivos das duas empresas demonstram habilidade e competências técnicas e estratégicas na condução de suas atividades, mas a empresa “A” exige mais dinamismo e visão de mercado, com executivos atuando constantemente em inovações e análise de tendências. A empresa “B”, por outro lado, possui profissionais técnicos com foco interno, refletindo uma abordagem mais tradicional da gestão.
- **Benefícios de IC nas organizações:**
Ambas reconhecem a importância da atividade de IC, mas as aplicam de formas diferentes: enquanto a empresa “A” busca antecipar tendências de mercado e monitora de forma mais contínua os movimentos competitivos e do cenário externo, promovendo inovações e ações com foco em mercado, a empresa “B” utiliza a IC como apoio para decisões pontuais, do dia-a-dia. A alta direção da empresa “B” vê a atividade benéfica e crucial para antever possíveis necessidades não cobertas pelo seu modelo de negócio, mas não a pratica.
- **Estratégia e sistemas de IC:**
A ausência de um planejamento estratégico claro é uma limitação comum. No entanto, a empresa “A” usa a IC como ferramenta essencial para antecipar oportunidades e orientar decisões futuras (como inovações, M&As, novos projetos), enquanto a empresa “B” vê a IC apenas como suporte inicial para o planejamento tático, com menor alinhamento à visão de longo prazo.

O Quadro 1 apresenta o resumo dos principais conceitos relacionados com os elementos que compõem a atividade de IC e os respectivos autores mencionados na Revisão Teórica. Este resumo permite associar os achados dos estudos referentes às duas empresas em questão com a literatura sobre as atividades de IC.

Quadro 1: Resumo dos conceitos pesquisados sobre Inteligência Competitiva presentes em ambas as empresas analisadas

Conceitos	Autores (relacionados à empresa “B”)	Autores (relacionados a empresa “A”)
Função e objetivo de IC	Gomes e Braga (2019); Drott (2001).	Maróstica et al. (2020); Herring (1999).
Condições para eficácia na implementação de IC	Drott (2001).	Madureira et al. (2021); Maróstica et al. (2020).
Fases e processos de IC nas organizações	Tyson (1998) – em parte.	Tyson (1998); Nikolaos e Evangelia (2012).
Fator Humano: competências desejáveis para os líderes de IC	Katz (2009).	Vargas e Souza (2001); Fleisher (2004).
Benefícios da IC nas organizações	Ben Sassi Riadi et al. (2015).	Gomes e Braga (2019); Muller (2006).
Sistemas de IC & Estratégia nas organizações	Hedin et al., (2011).	Hedin et al. (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. Conclusão

A teoria explica o fenômeno, no caso, as atividades de Inteligência Competitiva, portanto sua função, objetivo, importância, benefícios, fases, processos, sistemas, estratégias e outros, mas o contexto as desestrutura. No caso das empresas analisadas, há pelo menos três aspectos ligados ao contexto que, de certa forma, modificam a teoria, a saber:

- (1) A orientação das ações dos donos das empresas, que é uma questão relacionada com a própria cultura da organização;
- (2) a ausência de priorização da IC como atividade-chave;
- (3) a inexistência de planejamento estratégico formalizado.

Esses aspectos dificultam a institucionalização da IC como prática de rotina.

Quanto à orientação dos donos, percebeu-se que líderes com visão voltada ao mercado e foco no cliente tendem a valorizar mais a IC, promovendo o mapeamento do ambiente externo. Em contrapartida, líderes voltados para questões internas tendem a negligenciar essa prática, o que reduz a capacidade da empresa de antecipar movimentos do mercado.

O papel do dono é ainda mais significativo em empresas familiares, onde ele dita o ritmo das decisões e a cultura empresarial. Sua postura pode conduzir a organização a uma abordagem meramente reativa - do tipo somente “apagar incêndios” - ou a uma mais estratégica, que incentiva a coleta contínua de informações externas para decisões antecipadas e bem fundamentadas.

No que tange ao segundo aspecto do contexto, que modifica a teoria, isto é, à forma como empresas familiares, de segmentos de mercados maduros, exercem a atividade de IC, nota-se um contraponto: por mais que empresas familiares de segmentos maduros reconheçam a importância e a função de IC, como mencionado, por possuírem um corpo de executivos com totais condições de exercê-la na prática, estas não se organizam e não exercem a IC na plenitude. Há iniciativas para que a atividade ocorra, mas não se nota a IC como um programa, um processo. Não há por exemplo a definição de processos ou etapas claras, como a identificação dos chamados ‘KIT’s (*Key Intelligence Topics*). A IC não é vista como um ativo intelectual ou um “motor de ideias”, e muitas vezes, sem integração com os demais departamentos ou com a estratégia.

No terceiro ponto, destaca-se a ausência de planejamento estratégico formal nas empresas familiares estudadas. Sem diretrizes claras, essas organizações têm dificuldade em integrar a IC como ferramenta de suporte à estratégia. Isso limita sua capacidade de compreender o ambiente externo, antecipar ameaças e oportunidades e tomar decisões proativas.

4. Contribuição Prática: Produto Tecnológico

Como contribuição prática, o presente artigo propõe um roteiro (ou *framework*) prático para ajudar empresas familiares a estruturarem a atividade de IC, tornando-a mais eficaz na tomada de decisões estratégicas. O impacto social também é relevante, já que essas empresas representam a maioria no Brasil, e sua maior competitividade pode trazer benefícios amplos ao mercado e à economia.

Antes mesmo de iniciar o processo de Inteligência Competitiva, é necessário que os líderes da empresa – especialmente em negócios familiares – estejam verdadeiramente comprometidos com o tema. A Inteligência Competitiva (IC) deve estar presente na cultura organizacional, com líderes e colaboradores comprometidos com uma visão estratégica e voltada ao mercado. Ter uma cultura de IC significa que os líderes reconhecem o ambiente competitivo como um fator determinante para o sucesso e sobrevivência do negócio. A IC torna-se, assim, uma atividade essencial para o planejamento estratégico e para o estabelecimento da missão e da visão da empresa.

Após definir missão, visão e o propósito da organização, é necessário determinar quais informações estratégicas devem ser coletadas. Para isso, a empresa deve trabalhar com os tomadores de decisão para entender suas necessidades e transformá-las em ‘KIT’s (*Key Intelligence Topics*). Esses temas guiam a coleta de dados do ambiente externo, como clientes, concorrentes, leis, tendências e o cenário macroeconômico.

Na segunda etapa, inicia-se a coleta de dados e evidências externas. Todos os executivos devem colaborar, sendo que os profissionais das áreas comercial e de marketing têm papel crucial, por estarem mais conectados ao mercado. O desafio subsequente é transformar esses dados brutos em informações úteis e acionáveis.

Uma vez coletados os dados externos brutos e trazidos para a empresa, o desafio é transformá-los em informações úteis. Antes disso, surgem duas questões importantes:

- (i) identificar oportunidades que, combinadas com forças internas, se convertam em ações vantajosas;
- (ii) e detectar ameaças que exijam resposta imediata.

Nesta terceira etapa, os dados coletados devem ser levados para os executivos da organização para serem analisadas, classificadas e priorizadas quanto à importância, à relevância, à urgência e a possíveis impactos no negócio

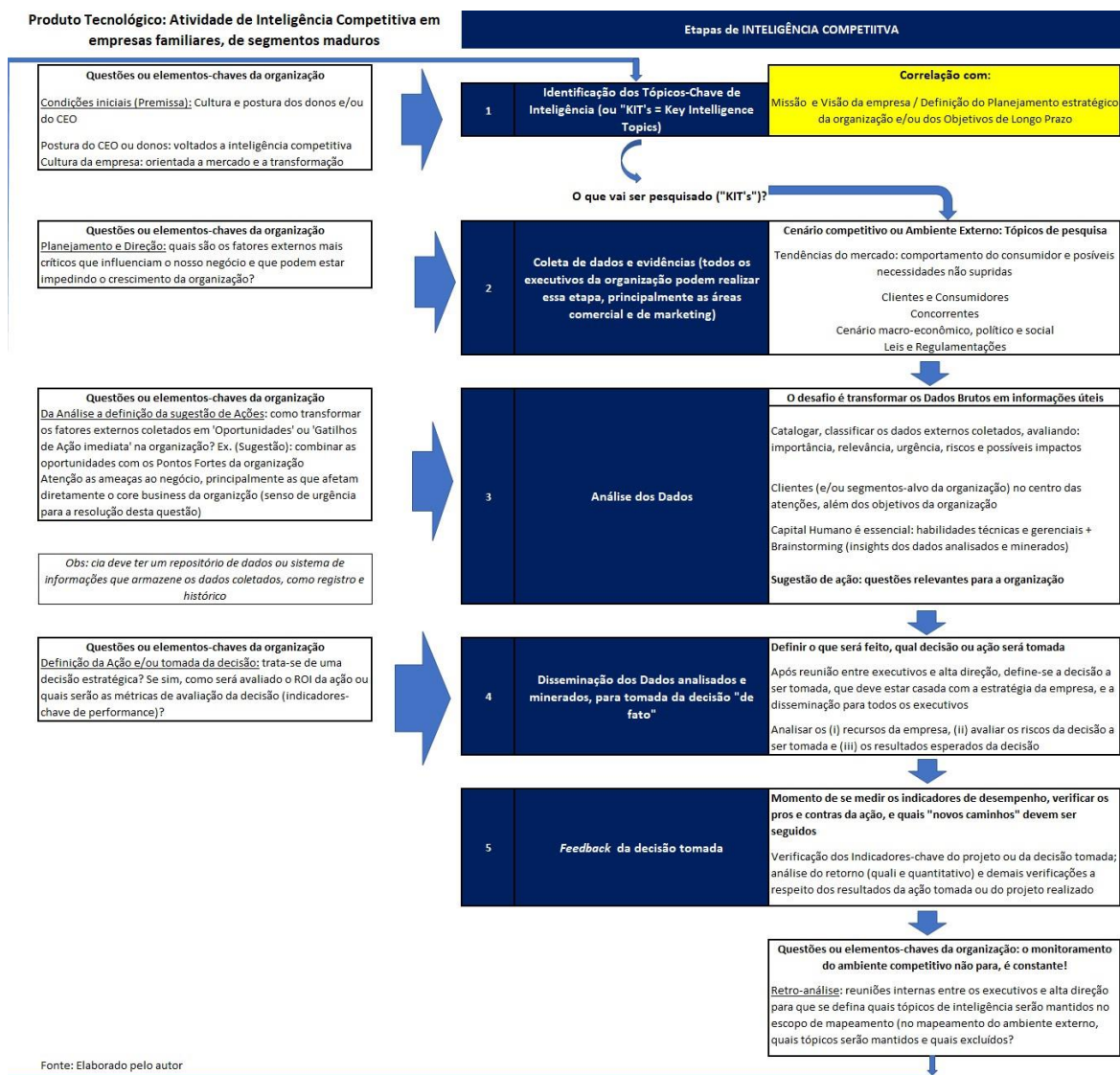
Finalizada esta etapa, inicia-se a quarta fase do processo que é a disseminação das informações analisadas para a alta direção, a fim de definir ações e decisões estratégicas. Esse momento é central para o uso efetivo da IC. É necessário também avaliar os recursos da empresa, os riscos envolvidos (especialmente os financeiros), as métricas de desempenho e o ROI (retorno sobre o investimento) esperado.

Após a implementação da ação, a organização deve analisar seus resultados com base nos indicadores definidos. A alta direção e os executivos avaliam os efeitos da decisão, identificando acertos e melhorias necessárias. Esse momento fortalece o alinhamento estratégico entre as lideranças e contribui para o aprendizado institucional.

A quinta e última etapa do processo é o momento-chave do processo, de *feedback* quanto aos resultados quantitativos e qualitativos. É o momento que se pondera sobre o caminho a ser seguido pela organização. Com base nesta avaliação, é possível compreender se a ação ou a implementação do projeto apresentou resultados efetivos, ou não, para a organização. Com base nos resultados, a empresa decide se os 'KIT's' iniciais ainda são válidos ou se devem ser ajustados.

A organização deve entender que o monitoramento do ambiente competitivo é contínuo, exigindo retroalimentação e adaptação constante. Isso torna a IC um processo cíclico e essencial para garantir a sobrevivência e a competitividade da organização

O produto tecnológico foi resumido na Figura 3 abaixo:



5. Referências Bibliográficas

- Almeida, F.C., Lesca, H., & Canton, A.W.P. (2016). Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*, 20, 1282–1301. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0083>.
- Battaglia, M. D. G. B. (1999). A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes-Finop. *Ciência da Informação*, 28(2), 200-214. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000200012>.
- Ben Sassi Riadi, D., Frini, A., Ben Abdessalem, W., & Kraiem, N. (2015, maio). Competitive intelligence: History, importance, objectives, process and issues. In *2015 IEEE 9th International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*, 486-491.
- Bernhardt, D. C. (1994). *I want it fast, factual, actionable* -Tailoring Competitive Intelligence to Executive's Needs. *Long Range Planning*, 27.

- Bernstein, L. E. (2014). *The perceived importance of VUCA-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs*. Tese (Doctoral of Education) - Drake University, Des Moines, Iowa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2092/2035>.
- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial management & data systems*, 108(4), 510-528. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/02635570810868362>.
- Calof, J. L., & Skinner, W. (1998). Competitive intelligence for managers: a brave new world. *Optimum*, 28, 38-43. Recuperado de <https://www.law.com/legaltechnews/almID/1187946141069/>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Penso.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Drott, M. C. (2001). Personal knowledge, corporate information: the challenges for competitive intelligence. *Business Horizons*, 44(2), 31-37. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80020-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80020-3).
- Ellis, M. B. S., & Brown, M. (2020). *Hacking growth*. ReadinGraphics.
- Fedouaki, F., Okar, C., & El Alami, S. (2013). A maturity model for Business Intelligence System project in Small and Medium-sized Enterprises: an empirical investigation. *International Journal of Computer Science Issues*, 10(6), 61. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/316170624_A_maturity_model_for_Business_Intelligence_System_project_in_Small_and_Medium-sized_Enterprises_an_empirical_investigation.
- Fleisher, C. S. (2004). Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends: nearly all organizations are increasingly using competitive intelligence (CI) in their business marketing, planning, and strategizing; however, formal educational offerings in CI are seriously lacking. *Information Management Journal*, 38(2), 56-62. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/289455307_Competitive_intelligence_education_on_Competencies_sources_and_trends.
- Gomes, E., & Braga, F. (2019). *Inteligência Competitiva em Tempos de Big Data*. Rio de Janeiro: Alta Books
- Hedin, H., Hirvensalo, I., & Vaarnas, M. (2011). *The handbook of market intelligence: understand, compete and grow in global markets*, Cap. 1, 2, 3 e 4. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*. Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 10(2), 4-14. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(199932\)10:2%3C4::AID-CIR3%3E3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(199932)10:2%3C4::AID-CIR3%3E3.0.CO;2-C).

- Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review Press*. Recuperado de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Krizan, L. (1999). Intelligence essentials for everyone. *Occasional Paper Series*, 6, Washington, DC, Joint Military Intelligence College.
- Lackman, C. L., Saban, K., & Lanasa, J. M. (2000). Organizing the competitive intelligence function: a benchmarking study. *Competitive Intelligence Review*, 11(1), 17-27. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(200031\)11:1%3C17::AID-CIR4%3E3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(200031)11:1%3C17::AID-CIR4%3E3.0.CO;2-3).
- Lopez-Robles, J. R., Otegi-Olaso, J. R., Porto-Gomez, I., Gamboa-Rosales, H., & Gamboa-Rosales, N. K. (2020). Understanding the intellectual structure and evolution of competitive intelligence: a bibliometric analysis from 1984 to 2017. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32, 604–619. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1686136>.
- Madureira, L., Popovič, A., & Castelli, M. (2021). Competitive intelligence: A unified view and modular definition. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121086. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086>
- Maróstica, E., Maróstica N. A. C., & Branco, V. R. C. (2020). *Inteligência de Mercado: Explore possibilidades com inteligência para ganhar vantagem competitiva e resultados surpreendente*. 2. ed. São Paulo: Cengage.
- Miller, S. H. (2001). *Competitive Intelligence: An Overview*, Society of Competitive Intelligence Professionals Alexandria, VA. Recuperado de www.scip.org/2_overview.ph.
- Muller, M-L. (2006). Building Blocks of Competitive Intelligence – Competitive Technical Intelligence. *South African Journal of Information Management*, 8(3), 1-8. Recuperado de <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/220/216>.
- Nikolaos, T., & Evangelia, F. (2012). Competitive intelligence: concept, context and a case of its application. *Science Journal of Business Management*. Recuperado de <https://www.sjpub.org/sjbm/nikolaos-et-al.pdf>
- Oliveira, P., & Lacerda, J. (2007). Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. *Ciência da informação*, 36, 46-53. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000200005>.
- Petrini, M., Freitas, M. T., & Pozzebon, M. (2006). Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? Noivo neurótico, noiva nervosa. *Anais do 28º ENANPAD*, Salvador-BA
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- SCIP – Strategic Consortium of Intelligence Professional. (n.d.). *About SCIP*. Recuperado de: <https://www.scip.org/>.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed

- Toledo, L. A., & Shiraishi, G. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1). Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288>.
- Tyson, K. W. M. (1998). *The Complete Guide to Competitive Intelligence*. 4. ed. Chicago, Illinois: Leading Edge Publications.
- Vargas, L. M., & Souza, R. F. (2001). O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. *Revista Eletrônica de Administração*, 7(6). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10183/19528>.
- Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. *Business Information Review*, 19(2), 39-47. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/026638202321036222>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman