

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

CLAUDETE TAVARES

**ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DE JORNAIS
IMPRESSOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2010

CLAUDETE TAVARES

**ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DE JORNAIS
IMPRESSOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre
2010

Claudete Tavares

ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DE JORNAIS IMPRESSOS DO RIO GRANDE DO SUL

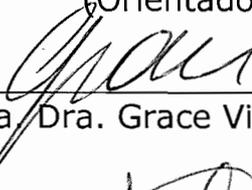
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 26 de abril de 2010, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Peter Bent Hansen
(Orientador)



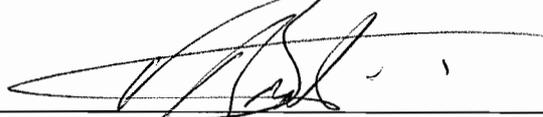
Profa. Dra. Grace Vieira Becker



Prof. Dr. Mauricio Gregianin Testa



Prof. Dr. Alsones Balestrin



Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil
Coordenador do PPGAd

Dedico esse trabalho aos meus filhos,
que tiveram que ter muita paciência
enquanto eu me dedicava a esta dissertação.

Clariana, Tiago e Mateus:
vocês representam o que realmente importa na vida.
Para Luiz Antônio Slongo, pelo companheirismo, amor e
apoio incondicional em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Ninguém faz nada sozinho, muito menos uma dissertação de mestrado. A caminhada ao longo desta dissertação foi enriquecida por muitas pessoas, que mesmo sem notar, ajudaram a escrever este trabalho.

Assim, registro aqui meu agradecimento aos respondentes da pesquisa e aos professores do MAN, em especial meu orientador Professor Dr. Peter Bent Hansen, pela confiança e estímulo.

Aos professores doutores participantes da banca de defesa do projeto de dissertação, Grace Becker e Maurício Testa, pelas relevantes recomendações de melhoria que contribuíram de forma marcante para a evolução da pesquisa.

Aos colegas de aula, em especial a Márcia Budke que com sua amizade e entusiasmo contagiante, silenciosamente, renovou minhas forças em horas de dificuldades.

A Janaina e a Flávia, incansáveis colaboradoras do Programa de Pós-Graduação da FACE, que com competência facilitam a vida dos alunos do mestrado.

A Juliana Pedroso pela sua importante contribuição na coleta dos dados, na transcrição das entrevistas e na formatação final deste trabalho.

RESUMO

Este estudo analisa o processo de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos no Rio Grande do Sul. Para concretizar este propósito foi realizado um estudo exploratório, no qual, com base na técnica da entrevista em profundidade, foram entrevistados dez executivos dos seis maiores jornais impressos do Estado. A partir da literatura especializada foi montada uma estrutura de análise composta por seis dimensões, as quais orientaram a elaboração do roteiro de entrevistas, bem como a estrutura do capítulo dos resultados. Os resultados do trabalho indicam o reconhecimento, por parte das empresas, da importância da inteligência competitiva, embora tenham sido identificadas várias restrições quanto à sua efetiva prática. Esta prática é mais evidente com relação àqueles aspectos mais palpáveis e que estão mais próximos do dia-a-dia das empresas, como a análise dos concorrentes mais diretos (outros jornais), as mudanças na tecnologia na área dos próprios jornais e o comportamento de leitores. A leitura mais ampla e estratégica dos cenários competitivos onde as empresas estão inseridas é para elas algo ainda distante e que está ainda por ser feita. Em síntese, conclui-se que, embora reconheçam a importância da inteligência competitiva e a entendam de forma razoável, as empresas que operam jornais impressos no Rio Grande do Sul carecem ainda de procedimentos que lhes propiciem maior profundidade e lateralidade de análise para subsidiar o processo de inteligência competitiva. Suas reflexões estratégicas estão ainda muito presas ao negócio jornal impresso, o que lhes tem restringido o monitoramento do ambiente ao âmbito das ações dos seus concorrentes diretos, ou da tecnologia mais diretamente associada à produção de jornais, não atentando ainda para movimentos ocultos evidenciados em áreas muito mais ameaçadoras ao negócio que hoje operam.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva; Jornais Impressos.

ABSTRACT

This study analyses competitive intelligence process in the industry of newspapers in Rio Grande do Sul. In order to achieve this objective, an exploratory study has been made, based on the through interview technique, ten managers from the major printed newspapers in the State were interviewed. From specialized literature an analysis structure made of six dimensions was elaborated, which have oriented the creation of the interview script, as well as the structure of the chapter of results. The results of this paper indicate that companies acknowledge, the importance of the competitive intelligence, although several restrictions have been observed towards its effective practice. This practice is more evident towards the most palpable aspects, closer to the day by day of the companies, as the analysis of the most direct competitors (other newspapers), the technological changes in the area of the printed newspapers and in the behavior of the readers. A broader and more strategic approach of the competitive scenarios where the companies are inserted is for them something still distant and to be achieved. Therefore, even though the importance of the competitive intelligence has been acknowledged and understood in a reasonable way, the companies that operate newspapers in Rio Grande do Sul still lack procedures to provide a greater depth and laterality of the analysis to subside the process of competitive intelligence. Its reflective strategies are still too attached to the printed newspaper business which has restricted the monitoring of the environment towards the actions of its direct competitors, or to the technology more directly associated to the production of printed newspapers, not yet paying attention to hidden movements seen in areas much more threatening to the business that they operate today.

Key-Words: Competitive Intelligence; Newspapers.

LISTA DE SIGLAS

ABERT – Associação Brasileira de Rádio e Televisão

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

ANJ - Associação Nacional de Jornais

BI – Business Intelligence

CRM – Customer Relationship Management

FEE – Fundação de Economia e Estatística

IAB – Interactive Advertising Bureau

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IVC - Índice Verificador de Circulação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

RBS - Rede Brasil Sul

SCIP - Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva.

SIM - Sistema de Informação de Marketing.

SWOT - Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

TI – Tecnologia da Informação

WAN – World Association of Newspaper

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia da Inteligência.....	28
Figura 2: Ciclo de Inteligência Competitiva	41
Figura 3: Ciclo de Inteligência.	42
Figura 4: Desenho de Pesquisa	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O que é e o que não é Inteligência Competitiva	38
Quadro 2: Inteligência competitiva no Brasil e na América do Norte.....	40
Quadro 3: Sustentação Teórica da Estrutura de Análise	52
Quadro 4: Síntese das Principais conclusões	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Média de Circulação de Jornais	55
Tabela 2: Faturamento dos Meios Publicitários no Brasil.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	22
1.3.1	Objetivo Geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	ASPECTOS INICIAIS SOBRE COMPETITIVIDADE	24
2.2	INTELIGÊNCIA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL	27
2.3	DEFININDO INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	30
2.4	RESULTADOS ESPERADOS DO USO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	33
2.5	DIFICULDADES PARA A PRÁTICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS	35
2.6	PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	40
2.7	PROPOSTA DE ESTRUTURA DE ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	46
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE JORNAIS IMPRESSOS	53
4	MÉTODO DE PESQUISA	58
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	58
4.2	DESENHO DE PESQUISA.....	59
4.3	ETAPAS DA PESQUISA	60
4.3.1	Etapa 1: Elaboração de um arcabouço teórico	60
4.3.2	Etapa 2: Preparação para a coleta de dados	61
4.3.3	Etapa 3: Coleta de dados	62
4.3.4	Etapa 4: Análise dos dados	66
4.3.5	Etapa 5: Conclusões:	68

4.4	PROCEDIMENTOS PARA A CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	69
5	RESULTADOS DA PESQUISA	70
5.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
5.2	ENTENDIMENTO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	70
5.2.1.	Síntese dos resultados sobre o entendimento do conceito de inteligência competitiva.....	76
5.3	PLANEJAMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS...	76
5.3.1.	Síntese dos resultados sobre o planejamento da inteligência competitiva	89
5.4	CRITÉRIOS E RECURSOS UTILIZADOS PARA COLETA DE DADOS.....	90
5.4.1.	Síntese dos resultados sobre os critérios e recursos utilizados para a coleta de dados	98
5.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS E RECURSOS	
	TECNOLÓGICOS UTILIZADOS	99
5.5.1.	Síntese dos resultados sobre os procedimentos de análise de dados e recursos tecnológicos utilizados.....	104
5.6	RECURSOS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA DISSEMINAR AS INFORMAÇÕES.....	105
5.6.1.	Síntese dos resultados sobre os recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar informações	109
5.7	CONSCIENTIZAÇÃO E CULTURA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA...	110
5.7.1.	Síntese dos resultados sobre a conscientização e cultura de inteligência competitiva.....	115
6	CONCLUSÕES	116
6.1	SÍNTESE DAS CONCLUSÕES.....	124
6.2	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO	126
6.3	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	127
6.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	128
6.5	SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	129
	REFERÊNCIAS.....	131

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa 138

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista 142

1 INTRODUÇÃO

O sucesso empresarial, no mundo competitivo atual, depende de respostas mais rápidas e de maior capacidade gerencial para coordenar recursos tangíveis e intangíveis e atingir os objetivos organizacionais. O desafio é lidar com a incerteza desse mundo em transformação e saber o que fazer para garantir vantagem competitiva diante dos concorrentes e das constantes mudanças no ambiente de negócios (JONES, 2008).

Dentro do ambiente de incertezas, caracterizado no primeiro parágrafo, a indústria de comunicação, certamente, não fica imune. Há menos de duas décadas não se poderia imaginar que empresas de alta tecnologia, que nada tinham, supostamente, a ver com comunicação, pudessem disputar o mercado da publicidade, ameaçando grandes empresas, tradicionais fornecedoras de meios de comunicação, como televisão, jornal e rádio.

Especificamente no setor de jornais impressos, há diversos fatores relevantes que marcam estas ameaças. Além dos avanços tecnológicos, pode-se citar: a questão ambiental com a preocupação acerca do alto consumo de papel, os altos custos de produção dentro dos parques gráficos, o crescimento de jornais com distribuição gratuita, a preocupação com a substituição do jornal impresso pela internet, onde o conteúdo é abundante e gratuito – tema central de discussões entre os grandes jornais do mundo, entre outros. Porém, mesmo dentro deste contexto, ainda pode-se observar grandes investimentos no setor, tanto no Brasil como no mundo, como por exemplo, investimentos em novas rotativas, que simbolizam a mais autêntica produção de jornais impressos (MÍDIA DADOS, 2009).

Desta forma, a situação na indústria de jornais impressos, ao enfrentar as situações mutantes do ambiente, conforme caracterizadas nos parágrafos anteriores, apresenta-se como um campo fértil para se estudar a inteligência competitiva. Em situações assim cresce a preocupação de pesquisadores e empresários com o tema inteligência competitiva, uma vez que esta é a área que pode oferecer as melhores condições para se lidar com tal dinamismo ambiental.

Sendo a inteligência competitiva, uma ferramenta para garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHANER, 1997), ela apresenta-se como um meio viável para as empresas do setor de jornais impressos monitorarem seu ambiente externo, dadas as condições competitivas atuais enfrentadas pelas mesmas e o papel da inteligência competitiva para entender e lidar com tal situação.

Assim, vislumbra-se um foco de pesquisa, conduzindo à intenção de se realizar este trabalho. O seu propósito central de identificar práticas de inteligência competitiva na indústria de jornais no Estado do Rio Grande do Sul, constitui-se em uma oportunidade para se compreender melhor como este tema pode auxiliar as empresas a lidar com as pressões externas, principalmente aquelas oriundas da dimensão competitiva.

Com vistas à concretização do objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Neste capítulo é realizada uma breve introdução, seguida da delimitação do tema e definição do problema de pesquisa. Nele também estão apresentadas as justificativas e os objetivos geral e específicos do trabalho.

- No capítulo dois é apresentada a fundamentação teórica, que fornece o embasamento necessário à dissertação.

- No capítulo três é contextualizado o setor em estudo, onde são destacados, principalmente, aspectos referentes à estrutura e tendências desta indústria.

- O método de pesquisa é apresentado no capítulo quatro, onde são descritos todos os procedimentos utilizados para a concretização dos objetivos.

- No capítulo cinco, são apresentados os resultados, cuja estrutura contém as descobertas relacionadas a cada uma das seis dimensões estudadas, subdivididas em nove categorias de análise.

- Por fim, no capítulo seis são expostas as considerações finais, com desta-

que para as principais conclusões e implicações do trabalho, limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Dentre as grandes preocupações de gestores de empresas, destacam-se o monitoramento do mercado e da concorrência, os quais têm ocupado grande parte dos espaços em obras de autores como Porter (2001), Mintzberg (1998) e Hamel e Prahalad (1995). Segundo o teor das obras desses autores, embora pareça ser tarefa simples para uma empresa identificar seus concorrentes, todos os dias os negócios são surpreendidos pelo ritmo alucinante da competitividade e da inovação. Interpretar variáveis ambientais tornou-se ponto central para o sucesso de qualquer organização, independentemente do porte, setor ou origem.

Na área da comunicação, dentro da qual se inserem os jornais impressos, que constituem o foco deste estudo, com o uso indiscriminado e intenso da internet, qualquer anunciante, independente do setor em que atua, consegue ter boas condições de acesso aos mais variados mercados, de maneira fácil e rápida. Utilizando-se a própria linguagem do meio, pode-se dizer que cada vez mais os mercados-alvo estão à distância de um “clique” (DAY, SCHOEMKER e GUNTHER, 2003)

Para Fuld (2006) quando um concorrente ataca um rival com uma nova tecnologia e interrompe seus planos, todas as táticas deste último parecem ser falhas. Isto é ainda agravado com a presença das novas tecnologias de informação, que pressionam, hoje, muitos setores da economia.

Nesta mesma linha de raciocínio, Day, Schoemker e Gunther (2003) destacam que os sinais da turbulência tecnológica estão difundidos. O crescimento da internet gerou ansiedade entre as empresas tradicionais de comunicação, que precisam aprender a competir neste cenário, o que envolve a necessidade de buscarem novas plataformas tecnológicas e competir com novos e agressivos concorrentes.

Porter (2001), já argumentava que a maioria dos estudos trata a competitiv-

dade como fenômeno relacionado às características de desempenho ou deficiência técnica. Na verdade, a competitividade pode ser vista como um fenômeno que reflete o grau de capacitação alcançado pelas organizações e que se caracteriza pelo uso de tecnologias avançadas. Assim, o desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação. Este mesmo autor destaca a importância de traçar o perfil de resposta de um concorrente, o que constitui, dentre outros, a missão de um sistema de inteligência competitiva.

Segundo Miller (2002), os gerentes não conseguem se manter a par das alternativas que o mercado apresenta, tantas são elas. Tomar decisões adequadas para dar às suas empresas vantagens sobre as concorrentes é, para eles, um processo que exige um cuidadoso estudo das questões relevantes. São muitos, porém, os gerentes que não têm o tempo necessário para, sistematicamente, revisar e analisar todas as informações disponíveis.

Vale lembrar, no entanto, que mesmo diante da imperfeição da tomada de decisão, pode-se reduzir a incerteza quando se age com inteligência. A inteligência competitiva contribui com informações estratégicas oportunas ao processo decisório, atuando como um radar para a empresa, proporcionando-lhe o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva (MILLER, 2002).

A melhor forma de se compreender a perspectiva competitiva é prestar atenção nas pinturas dos impressionistas, cuja técnica, conhecida como pontilhismo, reproduz cenas completas com milhares de pontos coloridos em vez de linhas contínuas. Para compreender uma pintura pontilhada é preciso afastar os olhos da pintura e depois de ver, como os pontos formaram uma figura coerente e de fácil compreensão, pode-se perceber mais aspectos sutis e ter, assim, uma melhor perspectiva da realidade (FULD, 2006).

Desta forma, desenvolver inteligência competitiva é semelhante a criar uma pintura pontilhada. Seu objetivo não é criar uma imagem perfeita, mas uma imagem representativa da realidade. Inteligência consiste em usar a informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita, mas rápida e objetiva. É ver claramente a concorrência, compreender a estratégia e agir antecipa-

damente com esse conhecimento. É ver o quanto for possível da imagem, o mais rápido possível e agir antes que a imagem perfeita se forme. É a arte de aplicar o conhecimento imperfeito. Não importa o quanto de informação se tem; a incerteza vai persistir e é preciso, mesmo assim, tomar decisões (FULD, 2006).

Muitas empresas se desenvolveram com gerentes tomando decisões com base em suas próprias experiências passadas, acreditando em suas capacidades de tomarem as decisões certas, ou então conversavam com os colegas em quem confiavam, antes de tomarem decisões. O fato é que, mais recentemente, com a sobrecarga de informações, com a intensificação do processo de globalização e a entrada de novos participantes nos mais diversos setores da economia, as chances de acertar na decisão reduziram-se bastante (MILLER, 2002).

Urge neste momento, portanto, que as empresas entendam e pratiquem de forma mais efetiva o conceito de inteligência competitiva. O processo de inteligência, segundo Miller (2002), baseia-se no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática. Para este autor, inteligência é a informação analisada de forma a poder servir de base para uma decisão. A análise, por seu turno, é o elo entre o material bruto – dados – e o produto de valor agregado – inteligência. Os analistas devem concentrar-se em prover inteligência e os gestores em utilizar esta inteligência ao tomarem suas decisões. Compete aos gestores, no entanto, garantir que suas necessidades sejam realmente transmitidas aos analistas. Oliveira (2006) reforça esta posição ao afirmar que a inteligência competitiva, com suas técnicas e modelos analíticos, contribui com informações estratégicas para a tomada de decisão.

As consequências da má interpretação de inteligência competitiva no processo de tomada de decisão são prejudiciais a qualquer tipo de empresa em qualquer setor de atividade, não sendo diferente na indústria de jornais impressos. Nesta indústria, é fácil identificar empresas concorrentes. Elas têm nome, endereço e gestores que todos conhecem bem. Porém, infelizmente, não são somente essas empresas que concorrem pelo investimento dos anunciantes. Por isso, de acordo com Kotler (1998), é preciso, também, identificar aquelas cujas estratégias ainda não são visíveis ou até mesmo as que ainda nem sequer existam. Não basta ao setor preo-

cupar-se apenas com o *market share*, com as ações de seus concorrentes ou com o aumento ou diminuição do número de leitores. É preciso estar atento às novas mídias, potenciais concorrentes no mercado publicitário e antecipar-se a novos cenários. Para tanto, o uso eficiente das práticas de inteligência competitiva no setor é de suma importância.

Pioneiros na categoria de meios de comunicação, os jornais impressos atravessam um momento de incertezas. Além das constantes críticas dos ambientalistas, que atacam o setor em função do alto consumo de papel, sobre cuja produção paira o estigma do desmatamento e, conseqüentemente, da devastação, este problema começa a constituir-se em tema de debates em encontros como o do Media-On (2009). Media-On é um fórum internacional criado por jornalistas e profissionais da internet para debater os rumos de suas atividades e as tendências da informação no mundo. Associe-se a isso o avanço dos meios digitais, principalmente a internet, precursora de um novo mercado para publicidade e excelente difusora de notícias e será colocado sobre os ombros do jornal impresso mais um pesado fardo.

Observa-se que as ameaças advindas dessas novas tecnologias impactam no cenário mundial, no setor de jornais, de forma diferente do que impactam no Brasil. Mercados desenvolvidos, com altos índices de leitura, vêm sofrendo quedas, enquanto mercados em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, ainda apresentam oportunidades de crescimento. O Brasil vem apresentando aumento no índice de leitura, o que pode ser explicado pelo incremento do poder aquisitivo da população de baixa renda, o que impulsiona a expansão dos jornais chamados populares (MIDIA DADOS, 2009). Outras evidências do crescimento do mercado no país podem ser constatadas através de investimentos na ampliação de parques gráficos de empresas do setor e, também, pela chegada de novos entrantes, como no caso do grupo português *On Going*, que lançou um novo jornal no Brasil, denominado Brasil Econômico, em outubro de 2009.

Segundo Vibert (2000), em ambientes de constantes incertezas a informação contribui significativamente para a tomada de decisão. Um processo de inteligência competitiva objetiva organizar essas informações de forma a transformá-las em inteligência e, conseqüentemente, auxiliar na busca por vantagem competitiva.

No Rio Grande do Sul, os maiores jornais impressos estão concentrados na região metropolitana de Porto Alegre. Esta região possui o maior índice de leitura do país, chegando a 72% da população com acesso a jornais, o que torna o setor altamente competitivo e potencial usuário de práticas de inteligência competitiva (MÍDIA DADOS, 2009). Até onde alcançou a revisão bibliográfica deste trabalho, não se constataram estudos que analisassem a inteligência competitiva no setor de jornais impressos deste estado, o que reforça a relevância da investigação aqui realizada.

Dados os contornos do tema e do problema acima contextualizados, a proposta desta dissertação é a de analisar o processo de inteligência competitiva utilizado nos maiores jornais impressos do Estado do Rio Grande do Sul. Com base nisso formula-se a seguinte questão de pesquisa: “Como ocorre o processo de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos do Estado Rio Grande do Sul?”

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Apresentam-se, neste item, aspectos que justificam a importância deste estudo, tanto para a academia quanto para as empresas, no que se refere à identificação de práticas da inteligência competitiva no setor de jornais impressos do Rio Grande do Sul. São destacados aqui, principalmente, aspectos relacionados aos números que refletem a evolução do setor, suas mudanças tecnológicas e atual situação competitiva das empresas.

No setor de jornais impressos, segundo levantamento anual da WAN (World Association of Newspaper), a circulação cresceu, em uma escala global, 1,3% em 2008 e quase 9% em cinco anos. Segundo a mesma fonte (WAN, 2009), esse crescimento está ocorrendo em mercados em desenvolvimento como África do Sul, Ásia e América do Sul. Porém, há uma diminuição na circulação, no longo prazo, nos Estados Unidos e nos mercados Europeus (WAN, 2009).

Além disso, o cenário concorrencial dos veículos de comunicação está mudando. O mercado publicitário está se fragmentando e os anunciantes já não defi-

nem suas mídias privilegiando os meios tradicionais. Buscam novas formas de se comunicar, muitas delas oriundas de novas tecnologias e outras da necessidade de inovar para atingir o consumidor que está utilizando um número maior de meios ao mesmo tempo (MÍDIA DADOS, 2009).

Em tais circunstâncias, uma das soluções que vêm sendo utilizada por empresas de excelência em nível mundial, visando diminuir incertezas geradas pelo ambiente de negócio e agregar valor ao processo de tomada de decisões, é a implementação de processos que ajudem a transformar dados em inteligência. Dentre os processos gerenciais que se relacionam com a monitoração do ambiente externo de negócio, destaca-se o processo de inteligência competitiva. Antes de se implementar processos de inteligência competitiva, no entanto, é necessário que se desenvolvam mecanismos que facilitem a análise do contexto onde eles são implementados, bem como as condições da empresa para sua efetiva implementação (LIEBOWITZ, 2006).

Sendo assim, está implícito na literatura, que numa indústria ameaçada pelas mudanças de hábito de seu público, com custos operacionais crescentes que prejudicam sua rentabilidade e ainda afetada por críticas relacionadas a questões ambientais, torna-se especialmente relevante a compreensão e prática do uso da inteligência no processo de tomada de decisão, o que instiga o desenvolvimento de mecanismos para medir e analisar a inteligência competitiva.

Como tudo ainda é muito recente quando se fala em inteligência competitiva no Brasil, este trabalho pretende trazer uma pequena contribuição oferecendo às empresas do setor de jornais impressos e à academia um subsídio para melhor analisar e entender a importância e a aplicação deste conceito como instrumento de gestão empresarial.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelos jornais impressos as empresas do setor estão, conforme anteriormente mencionado, fazendo pesados investimentos, o que é no mínimo curioso.

Ainda com relação a investimentos relacionados a esta indústria, compete destacar algumas aquisições recentes, como a impressionante aquisição da editora

do Wall Street Journal por cinco milhões de dólares, feita por Rupert Murdoch, CEO da News Corporation, um dos maiores grupos de comunicação do mundo (MOLINA, 2009). Este investimento de Murdoch é especialmente intrigante quando ele próprio diz que os jornais já não podem ser vistos como algo feito em papel. Jornais, segundo ele, devem ser definidos pelo conteúdo e não pelo material do qual são produzidos (MOLINA, 2009), numa nítida alusão à fragilidade desse meio diante do fantástico avanço dos meios virtuais. No Brasil a aquisição que compete aqui destacar é a compra do Diário de São Paulo pela Rede Bom Dia. A rede de jornais do interior do Estado de São Paulo está investindo na expansão de jornais. Atualmente possui 10 títulos de jornais e tem como meta chegar a um total de 23 jornais diários publicados em diferentes cidades paulistas (MEIO E MENSAGEM, 2009).

Evidencia-se a oportunidade de estudar o processo de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos do Rio Grande do Sul.

1.3 OBJETIVOS

Dado o contexto do tema e o problema anteriormente apresentado, os objetivos deste trabalho podem ser definidos, conforme a seguir explicitados.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos no Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos desta pesquisa, e com vistas a concretizar o objetivo geral, definem-se:

- Identificar as práticas típicas propostas no processo de inteligência competitiva, com base no que preconiza a literatura.
- Verificar a existência de práticas do processo de inteligência competitiva em empresa selecionadas da indústria de jornais impressos do Rio Grande do Sul;
- Identificar os fatores que fortalecem ou dificultam o processo de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos do Rio Grande do Sul.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada uma síntese da teoria sobre inteligência competitiva, com o propósito de respaldar, teoricamente, o presente trabalho. Para tanto, o capítulo está dividido em sete itens: (2.1) aspectos iniciais sobre competitividade; (2.2) inteligência como fator de competitividade organizacional; (2.3) definindo inteligência competitiva; (2.4) resultados esperados do uso da inteligência competitiva; (2.5) dificuldades para a prática da inteligência competitiva nas empresas; (2.6) o processo de inteligência competitiva; (2.7) estrutura proposta para análise das práticas de inteligência competitiva.

2.1 ASPECTOS INICIAIS SOBRE COMPETITIVIDADE

O acirrado ambiente competitivo dos últimos anos tem atingido as organizações empresariais indistintamente, obrigando-as a implementar intensos processos de mudança, os quais, por sua vez, têm marcado fortemente o jeito de administrar (OLIVEIRA, 2006). Segundo Day, Schoemaker e Gunther (2003), o aumento da competitividade é marcado não só pela aceleração da competição, mas também pela elevação da sua complexidade.

Para Ruhli e Sachs (1997) a competição está tão intensa e os mercados tão dinâmicos e voláteis que a necessidade de evolução tem se tornado o aspecto mais dominante da estratégia das empresas. Na mesma linha de raciocínio, Porter (1991), postula que a competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente às empresas. A organização mais eficaz é aquela que consegue reunir as habilidades necessárias para transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obtendo lucro e sobrevivendo num ambiente no qual outras empresas estão também perseguindo esses mesmos objetivos.

Uma das mais conhecidas ferramentas para diagnosticar o conjunto de fatores condicionantes da competitividade de um negócio, foi criada por Porter (1991),

com a denominação de análise estrutural da indústria. Esse autor identificou os fatores cuja atuação, em conjunto, determinaria a lucratividade média das empresas de uma determinada indústria, as quais passaram a ser denominadas de “as cinco forças competitivas”. São elas: rivalidade entre os membros do setor, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes.

Segundo a abordagem de Porter (1991), essas cinco forças são determinantes estruturais que afetam a estratégia competitiva de cada empresa individualmente, o que torna imperativo que cada uma saiba interpretar e entender como a conjugação das cinco forças competitivas afeta a sua capacidade de gerar lucro.

Assim, a competitividade não é um aspecto exclusivamente interno às organizações, mas depende também do ambiente externo a elas (LUNDEVALL, 2001). As mudanças e as conseqüentes ameaças e oportunidades do ambiente externo criam, continuamente, sinais e mensagens que as organizações precisam detectar e, a partir disso, executar algum tipo de processamento para transformá-las em informações. Essas informações serão depois utilizadas pelas empresas para facilitar a sua adaptação às condições do ambiente no qual se inserem (TARAPANOFF, 2001). Começa a se delinear, assim, a necessidade das empresas agirem com inteligência.

Na literatura especializada, a preocupação com concorrentes não é recente. Além de Porter, já citado anteriormente, vários outros autores (ANSOFF, 1990; MINTZBERG, 1998; KOTLER, 1998) também abordaram o assunto. Este último, numa abordagem mais gerencial adotada no seu livro, refere-se a três níveis de concorrência, baseados no grau de substituição de produto, como segue:

a) Concorrência de marca: ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como outras empresas que oferecem os mesmos produtos e serviços aos mesmos consumidores, a preços similares, apenas com marcas diferentes;

b) Concorrência industrial: ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam as mesmas classes de produtos, ainda que com marcas diferentes;

c) Concorrência genérica: ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes

como todas as empresas que concorrem pelos mesmos dólares do consumidor. Nesta categoria entram as empresas que oferecem produtos substitutos.

Isso leva a crer que as empresas vêm sistematicamente aumentando o foco de atenção em relação ao ambiente externo e neste, principalmente, prestando especial atenção nas forças do mercado e nos concorrentes. Desta forma, este jogo de forças, impõe às empresas uma nova estrutura organizacional fortemente orientada pela concorrência (McGEE e PRUSAK, 1994). Reforçando esta constatação, Miller (2002) argumenta que dada a natureza altamente competitiva do mercado globalizado existe cada vez menos espaço para erros. Empresas de todos os tipos precisam de algum método para obter informação sobre o ambiente de negócios, ainda que este se constitua, na maioria das vezes, num processo intuitivo e informal.

Marco (1999) diz que a antiga visão de uma empresa atuando como competidor isolado, que identificava e entendia de forma clara quem eram seus concorrentes, com que produtos eles competiam, em que segmentos específicos de mercado eles atuavam, não é hoje mais verdadeira. Esta era uma visão utópica do passado, através da qual as empresas tentavam iludir a si próprias com o suposto domínio da situação competitiva. Embora não conseguissem, as consequências não eram, necessariamente, devastadoras, dada a condição mais estática do meio onde operavam. Para a autora, diferentemente do passado, hoje os desafios estão relacionados com a habilidade e a rapidez com que a empresa muda, em função das mudanças do mercado, de novos produtos, da legislação, da pressão de organizações não governamentais, de perdas econômicas, a disposição de adotar novas tecnologias, mudar os procedimentos de trabalho e a habilidade de converter conhecimento em ações e produtos lucrativos.

Outros estudos têm constatado que muitas empresas analisam adequadamente seu ambiente interno, mas que várias delas necessitam, ainda, de uma metodologia mais robusta para avaliar o ambiente externo no qual competem (HERRING e GILAD, 1996). Dentre os processos gerenciais que se relacionam com a monitoração do ambiente externo de negócios, destaca-se o processo de inteligência competitiva, o qual se constitui no foco do presente trabalho. Nos itens seguintes deste capítulo da fundamentação teórica, serão apresentados, com mais profundidade e

detalhes, os aspectos referentes a este tema.

2.2 INTELIGÊNCIA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Por tratar-se de um tema amplo e ao mesmo tempo complexo, a inteligência pode ser analisada sob vários ângulos. Entre as várias possibilidades de análise, considerar-se-á aqui, principalmente, a inteligência competitiva sob duas perspectivas distintas: a dos indivíduos e a dos negócios. Se uma organização nada mais é do que uma invenção social, que consiste num agregado de indivíduos com interesses e objetivos congruentes ou conflitantes (McGEE e PRUSAK, 1994), então, parece razoável inferir, por analogia, que os conceitos de inteligência individual também possam ser ampliados para a organização. Segundo esses autores, como uma empresa é o resultado da ação de pessoas, desde a sua concepção até a sua extinção, as inteligências individual e empresarial não podem ser separadas; elas andam juntas e, conseqüentemente, misturam-se.

Falar em inteligência na perspectiva dos indivíduos significa lembrar dos testes de QI – Quociente de Inteligência. Sob este prisma, a inteligência é tida como o resultado do que os testes de QI medem. Enquanto o foco das preocupações com a inteligência nos indivíduos está na capacidade e nas habilidades individuais, nos negócios o foco está nas atividades empresariais, como reflexo das capacidades individuais aplicadas ao campo dos negócios (EYSENCH e KAMIN, 1981).

Em um livro publicado em 2006, Liebowitz (2006) abordou a questão da transformação da inteligência individual em inteligência organizacional. Segundo este autor, num nível individual a inteligência pode ser bastante heterogênea dentro de uma organização, com alguns indivíduos apresentando algumas habilidades maiores em algumas áreas e menores em outras. Isto pode fazer com que individualmente cada um cresça ou decresça dentro da organização, dependendo de como aplica a sua própria inteligência e conhecimento. No entanto, quando considerada no nível organizacional, a inteligência implica no somatório de todo o conhecimento das partes. Além disso, o resultado final da inteligência depende muito de quão bem a inte-

gração entre as várias áreas e indivíduos da empresa acontece. Conhecimento e experiência andam lado a lado e são fundamentais para o desenvolvimento da inteligência, principalmente quando encarada no âmbito organizacional.

Este mesmo autor, propõe entender a integração entre inteligência individual e inteligência organizacional através de uma pirâmide de cinco níveis (ver Figura 1). Na base da pirâmide (primeiro nível) encontram-se os dados, que são transformados em informação (segundo nível). As informações levam ao conhecimento (terceiro nível). O conhecimento leva ao *expertise* (quarto nível). Finalmente, no quinto e último nível, que corresponde ao topo da pirâmide, está a sabedoria. Importante ratificar que, segundo a ótica de Liebowitz (2006) esta pirâmide pode ser encarada tanto sob ponto de vista da inteligência individual (habilidades individuais) como organizacional (somatório de todas habilidades individuais a serviço da organização).



Figura 1: Hierarquia da Inteligência.

Fonte: Liebowitz (2006, p. 7). Tradução da autora

Assim, na perspectiva dos negócios, a inteligência tem a organização como foco de sua aplicação. A identificação, a coleta, o tratamento, o processamento e a interpretação das informações são atividades críticas à sobrevivência, à competitividade e ao sucesso das empresas, especialmente nos tempos atuais de mercados sem fronteiras (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; KAHANER, 1997; McGEE e PRUSAK, 1994; WALTON, 1994).

A inteligência empresarial, como uma nova função nos negócios, surgiu, for-

malmente, em meados da década de 1980, tomando emprestados os princípios e postulados das atividades de inteligência das áreas militar e governamental. Para os órgãos militares e de segurança, inteligência é definida como uma capacidade de obter e analisar informações, de forma a facilitar a tomada de decisões (PRESCOTT e MILLER, 2002).

A inteligência empresarial busca entender os fatores e processos humanos e organizacionais envolvidos na busca de informações e posterior tomada de decisões. Está associada à busca sistemática, organizada, efetiva e pró-ativa de atitudes e ações ligadas à estratégia e à relação da organização com o seu ambiente externo (RODRIGUES, 1999).

Segundo Matheus e Parreiras (2004), as expressões inteligência empresarial e inteligência competitiva são usadas de forma intercambiável no Brasil. Para estes autores, as duas expressões são utilizadas, ao mesmo tempo, na literatura ligada à gestão organizacional e na literatura relacionada ao conhecimento. A expressão inteligência competitiva é, em geral, mais popular, mas ambas são geralmente utilizadas como sinônimos.

Gieskes (2000), por seu turno, entende que a inteligência empresarial está relacionada aos sistemas internos, às bases de dados relativas aos clientes, enquanto a inteligência competitiva está relacionada com as pessoas e o ambiente externo. Sob um ponto de vista mais operacional, o autor postula que a inteligência é o resultado de um processo que começa com a coleta de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação, que, depois de analisada e criticada, transforma-se em inteligência. Esta, por sua vez, quando aplicada a processos de decisão, gera vantagens competitivas para a organização.

Para Gomes e Braga (2001), Inteligência é a informação que viabiliza ao executivo a tomada de decisões, pois fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto positivo na organização.

Para as finalidades deste trabalho considera-se mais apropriada a utilização do termo inteligência competitiva, que também é o termo utilizado por duas entidades dedicadas a estudar e difundir o tema: a Sociedade dos Profissionais de Inteli-

gência Competitiva (SCIP), nos Estados Unidos, e a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), no Brasil.

2.3 DEFININDO INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Conforme já comentado anteriormente, a inteligência competitiva vem ganhando importância desde meados dos anos oitenta, assim como o foco em gestão da informação e do conhecimento. O crescimento da consciência sobre a importância da inteligência competitiva decorre, principalmente, do vertiginoso aumento da concorrência mundial (FLEISHER, 2004).

Aprofundando a discussão sobre o tema, Fuld (1995) argumenta que a palavra inteligência refere-se à informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. Já a palavra competitiva está relacionada à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes. Na mesma tentativa de esclarecer conceitualmente o tema Herring e Gilad (1996) conceitua inteligência competitiva como um processo organizacional de coleta e análise de informações que, por sua vez, é disseminada aos usuários para apoio na tomada de decisão, tendo em vista a geração e/ou sustentação de vantagens competitivas.

Para Kahaner (1997) a inteligência competitiva é um programa institucional sistemático para garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas de forma mais eficaz.

Tyson (2002) define inteligência competitiva como um processo sistemático que transforma dados em informações, as quais geram depois conhecimento estratégico. Tyson (2002) argumenta ainda que a inteligência competitiva, em seu sentido mais amplo, força as organizações a manter um foco externo contínuo. Neste sentido ela é mais do que estudar os competidores; é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado.

Calof e Breakspear (1999) defendem que a inteligência competitiva é um processo sistemático envolvendo planejamento, coleta, análise e divulgação interna de informações sobre o ambiente externo, com vistas a apontar oportunidades, ou acontecimentos que têm o potencial de afetar positivamente a situação de uma organização frente a todos os desafios que se apresentam no seu ambiente competitivo.

Outro autor que define inteligência competitiva é Miller (2002). Segundo ele a inteligência competitiva é o processo de coleta, análise e disseminação de informação relevante, específica, disponibilizada no momento adequado, referente a todas as implicações causadas pelo ambiente do negócio e, ainda, pelas próprias consequências das ações da gestão da organização. Este processo acaba proporcionando oportunidades únicas para melhoria da tomada de decisões futura e, conseqüentemente, dando origem às vantagens sobre os concorrentes. Miller (2002) complementa que a inteligência competitiva refere-se a uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor. Esse conhecimento dá aos executivos condições de adotarem atitudes que fornecem à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes.

Já para Tarapanoff (2001) a inteligência competitiva é uma nova metodologia no tratamento da informação para a tomada de decisão, a qual permite o monitoramento das informações da ambiência e que, via sistematização e análise, alimenta a tomada de decisão. Inteligência competitiva é, segundo este autor, decorrente de um processo sistemático envolvendo planejamento, coleta, análise e divulgação de informações sobre o ambiente externo, com vistas à melhoria do conhecimento e ao aproveitamento de oportunidades. Isso, segundo este autor, tem o potencial de afetar a situação competitiva de uma empresa ou até mesmo de um país.

Ainda para Tarapanoff (2001), inteligência competitiva é a informação sobre produtos específicos e tecnologia, assim como também monitoramento de informações externas que afetam o mercado da organização. Como exemplo, a autora cita informação econômica, regulatória, política e demográfica. Adicionalmente a essas informações, a autora afirma que a inteligência competitiva também envolve a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus concorrentes. E, finalmente, argumenta que um dos fatores críticos de sucesso nes-

se processo de inteligência é o de desenvolver a percepção da provável reação que um novo desenvolvimento industrial ou uma iniciativa de sua organização pode causar em seus concorrentes.

Segundo Rezende e Abreu (2000), a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis e, portanto, nenhuma estratégia consegue ser melhor do que a informação da qual é derivada. Defendem ainda estes autores que as informações das quais uma empresa necessita dependem de uma clara identificação de necessidades. As necessidades, por sua vez, estão associadas aos vários processos de tomada de decisão que uma empresa experimenta. Sendo assim, definem inteligência competitiva como o processo de monitorar com eficácia o ambiente competitivo geral e não apenas o ambiente mercadológico, prática esta que está há mais tempo consolidada nas abordagens sobre sistema de informações de marketing.

Inteligência competitiva, para Giesbrecht (2000), é um radar que proporciona à organização o monitoramento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente. O resultado disso é subsídio para instruir, de forma eficiente, as tomadas de decisões, visando à conquista de vantagem competitiva.

Corroborando estas abordagens, Teixeira Filho (2000), afirma que a inteligência competitiva pode ser entendida como o conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa. Tem como objetivo principal obter informações para decisões, apoiar projetos, auxiliar em treinamentos e no aprendizado contínuo por meio do monitoramento do ambiente competitivo.

Com base nas várias definições apresentadas neste item, pode-se depreender, em linhas gerais, elementos comuns sobre o que se deve entender por inteligência competitiva. Em síntese, diversos os autores, ao tentarem definir inteligência competitiva, acabam por mencionar elementos que se referem a: coleta de dados, processamento de dados, geração de informações, disseminação interna de informações, resultados do uso das informações e conquista de vantagem competitiva.

No próximo item deste capítulo da fundamentação teórica, são apresentados

e analisados os resultados esperados no uso da inteligência competitiva. Este tem sido um assunto que tem ocupado a atenção de pesquisadores e merece, portanto, a devida atenção também neste trabalho.

2.4 RESULTADOS ESPERADOS DO USO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva, quando formalmente aplicada, eleva a decisão de algo meramente intuitivo ao *status* de “processo analítico” (FLEISCHER e BLENKHORN, 2003). Neste sentido, inteligência competitiva agrega valor ao negócio, visto que desenvolve mecanismos que possibilitam conhecer as iniciativas da concorrência, as quais, quando ignoradas, podem afetar a participação de mercado, os preços e o lucro de uma empresa (PRESCOTT e MILLER, 2002).

A inteligência competitiva contribui de forma significativa para a redução das incertezas e para o aumento da qualidade do processo decisório empresarial (VIBERT, 2000). Kimball (1997) afirma que através das ações inteligentes uma empresa pode detectar mudanças que tenham acontecido em seu ambiente de negócio, colocando-se numa posição privilegiada para tomar decisões. Para Lesca, Freitas e Cunha (1996), com a inteligência competitiva tem-se mais e melhores informações sobre o ambiente competitivo; melhor se percebe as ações dos concorrentes; melhor se pode controlar a situação global do mercado e têm-se melhores condições para agir pró-ativamente. Reforça ainda que, este último item, constitui-se, provavelmente, na principal qualidade que uma empresa pode demonstrar em ambientes turbulentos como os que se experimentam no presente. Isto é reforçado por Canonjia *et al.* (2001), os quais argumentam que antecipar oportunidades e ameaças, construindo visão prospectiva, é vital em ambientes de mudanças que exigem respostas rápidas, efetividade na gestão, criatividade e inovação.

Pesquisa realizada pela Universidade do Texas, em 1995, encontrou evidências empíricas de que empresas que fazem uso de inteligência competitiva são mais bem sucedidas. Estas empresas apresentavam, na média, melhores resultados que outras companhias em três indicadores: vendas, participação de mercado e partici-

pação nos lucros (MILLER, 2002).

Um estudo realizado com 139 empresas americanas de diversos segmentos da economia, encontrou uma relação estatística significativa entre performance financeira e a satisfação dos executivos com a obtenção de dados para monitoramento da concorrência. As atividades de inteligência competitiva eram mais visíveis nas empresas que apresentavam resultados melhores (MILLER, 2002).

Ainda segundo Miller (2002), os executivos reconhecem que as empresas competem com maior eficiência quando seus gerentes tomam decisões bem fundamentadas, a partir de um entendimento adequado do potencial de oportunidades e de riscos de um determinado setor de negócios. O autor argumenta ainda que não há como as empresas competirem de forma eficaz sem um eficiente processo de coleta de dados e análise de informações; isto é tão certo quanto o fato de nenhum avião poder voar, seguramente, sem o apoio do radar (MILLER, 2002).

Canongia *et al.* (2001) sintetizam que a Inteligência competitiva tem como objetivo manter ou criar vantagens competitivas a partir da obtenção e uso das informações estratégicas. Seu principal resultado são decisões estratégicas bem embasadas que quase sempre melhoram as condições da empresa para a inovação em geral, bem como suscitam mais ações em rede de todas as áreas da empresa.

Em um artigo que abordou a inteligência competitiva sob uma ótica de ferramental competitivo, Bose (2008) apresenta muitas evidências de que a inteligência competitiva traz grandes benefícios para as empresas. Em síntese, o valor da inteligência competitiva, quando esta é tratada dentro da empresa como um verdadeiro processo, são os seguintes:

- Acuracidade: um processo de inteligência competitiva faz com que todos reconheçam a importância de se trabalhar com dados e informações fidedignos, os quais aumentam a precisão nas tomadas de decisões;

- Objetividade: um bom processo de inteligência competitiva seleciona os dados e as informações mais relevantes, propiciando aos tomadores de decisão mais objetividade, fazendo com que eles gastem menos tempo e recursos na hora de tomar uma decisão;

- Usabilidade: quando bem organizado e difundido internamente todo o processo de inteligência competitiva, todos o entendem e passam a utilizá-lo de maneira mais eficaz, tanto em termos de rapidez quando de adequação ao uso;

- Relevância: a aplicação da inteligência competitiva no processo de tomada de decisão evidencia melhoria da eficácia, conforme constatado em trabalhos como o de Miller (2002), confirmando-se assim a dimensão relevância da inteligência competitiva;

- Prontidão: o uso de processos de inteligência competitiva torna as decisões tão mais rápidas quanto mais seguras, condição fundamental para o sucesso das empresas em ambientes voláteis;

- Oportunidade: a inteligência deve ser usada no momento em que os acontecimentos estão em curso: isto caracteriza o sentido de oportunidade aqui empregado.

Os itens até aqui apresentados, neste capítulo da fundamentação teórica, oferecem um panorama geral sobre o tema inteligência competitiva, que facilita o entendimento do seu significado e da sua importância para as empresas. O teor do item a seguir apresenta uma abordagem relacionada às dificuldades para a aplicação prática da inteligência competitiva nas empresas, constituindo-se, desta forma, em um dos elos de ligação do tema com o objetivo do trabalho. Afinal, o que se pretende investigar neste trabalho são práticas de inteligência competitiva, as quais precisarão ser analisadas à luz da complexidade inerente, albergada na compreensão de dificuldades na sua aplicação e nas características do ambiente estudado.

2.5 DIFICULDADES PARA A PRÁTICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS

Nesta seção são apresentadas visões e opiniões de vários autores, que ajudam a entender porque a inteligência competitiva ainda encontra dificuldades para ser praticada. De maneira geral, a maioria dos autores, cuja as opiniões e visões

serão aqui sintetizadas, considera a inteligência competitiva como uma matéria ainda recente sobre a qual se tem ainda muito a aprender.

Fleisher e Blenkhorn (2003) acreditam que a inteligência competitiva já galgou postos importantes, tanto na literatura quanto na prática, apesar de sua tenra idade. Uma das principais contribuições destes autores nesta obra é reconhecer a distância entre o que efetivamente é inteligência competitiva e como ela é, na prática, entendida.

“O que deveria ser” inteligência competitiva está relacionado com algo estratégico, realmente colocado a serviço da empresa para concretização da sua estratégia. Aplicada desta forma a inteligência competitiva resultaria em uma das principais alavancas para projetar a empresa ao sucesso. Os autores Fleisher e Blenkhorn (2003), quando se referem ao que a inteligência competitiva “é”, estão falando da forma como ela é aplicada atualmente. Quanto a isto eles acreditam existir um problema: a inteligência competitiva é aplicada eminentemente com uma visão tática e não estratégica. Eis aqui, portanto, a distância a qual os autores se referem.

Devido aos inúmeros equívocos que encontrou nos últimos anos, Fuld (1995) apresenta dez características do que “é” e dez características do que “não é” inteligência competitiva para uma organização. O Quadro 1 mostra este comparativo.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA É		INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NÃO É
1.	Informação que foi analisada a ponto de permitir a tomada de decisão.	Espionagem. Espionagem implica atividades ilegais ou anti-éticas. As empresas não querem encontrar-se em tribunal, nem querem perturbar os acionistas.
2.	Ferramenta para alertar antecipadamente executivos sobre oportunidades e ameaças.	Bola de cristal. Não existe uma verdadeira ferramenta de previsão. Inteligência competitiva fornece às empresas boas aproximações da realidade, no curto e no longo prazo, mas não prevê futuro.

Quadro 1: O que é e o que não é Inteligência Competitiva - Continuação

Fonte: Fuld, 2009 - Tradução da autora.

	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA É	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NÃO É
3.	Um meio de se alcançar avaliações razoáveis. A inteligência competitiva oferece aproximações e melhores visões do mercado e dos concorrente. Não se trata de uma 'espiada' nos livros contábeis do rival.	Pesquisa em banco de dados. Banco de dados oferecem apenas isso – dados. É claro que é ótimo ter essas ferramentas, mas banco de dados não realizam análises. Eles certamente não substituem os humanos, que precisam tomar decisões analisando dados e aplicando bom senso, experiência, ferramentas analíticas e intuição.
4.	Inteligência competitiva pode significar muitas coisas para muitas pessoas. Um vendedor considera uma visão sobre como sua empresa deve agir em relação a seu concorrente, visando o fechamento de um contrato. Um gerente comercial acredita que seja uma visão de longo prazo de um mercado e de seus concorrentes.	Simplemente recorrer a Internet ou perseguir boatos. A internet é um veículo de comunicação, não uma fonte de inteligência. Você pode encontrar dicas de estratégia competitiva, mas também pode descobrir rumores, especulações travestidos de realidade.
5.	Um meio para as empresas aumentarem seus lucros..	Papel. Papel é a morte da boa inteligência competitiva. Prefira uma conversa cara-a-cara ou um rápido telefonema a uma entrega de papel. Nunca iguale papel a inteligência competitiva.
6.	Um modo de vida, um processo. Se a empresa usa inteligência competitiva corretamente, ela se torna um modo de vida para todos na organização – não apenas à equipe de planejamento estratégico ou marketing. Esse processo pode ser ajudado pela computação, mas seu sucesso depende da habilidade das pessoas em usá-lo.	Um trabalho para uma pessoa. Uma pessoa pode ser nomeada para supervisionar o processo de inteligência competitiva, mas não pode fazer tudo sozinha.

Quadro 1: O que é e o que não é Inteligência Competitiva - Continuação

Fonte: Fuld, 2009 - Tradução da autora.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA É		INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NÃO É
7.	É fundamental para todas as companhias de primeira classe. Empresas de alta qualidade aplicam inteligência competitiva consistentemente.	Uma invenção moderna do século XX. Para ser moderna a empresa precisa aplicar.
8.	Dirigida da sala do executivo-chefe. Os melhores esforços de inteligência recebem diretrizes e apoio do principal executivo.	<i>Software.</i> <i>Software</i> por si só não produz inteligência. A verdadeira análise é um processo onde as pessoas revêem e dão sentido às informações.
9.	Olhar para fora. Companhias que aplicam inteligência competitiva com sucesso ganham habilidade para olhar para fora dos seus limites.	Uma história do noticiário. Relatos de jornais, revistas e televisão não são suficientes para os gestores quando se tratam de concorrentes e suas questões específicas.
10.	Tanto de longo quanto de curto prazos. Uma empresa pode usar inteligência para muitas decisões imediatas, como o preço de um produto ou a veiculação de um anúncio. Ao mesmo tempo, ela pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir quanto ao desenvolvimento do produto no longo prazo e seu posicionamento no mercado.	Uma planilha. “Se não é um número, não é inteligência” – essa é uma frase não declarada, mas que frequentemente pensada pelos executivos.

Quadro 1: O que é e o que não é Inteligência Competitiva

Fonte: Fuld, 2009 - Tradução da autora.

Vibert (2000) apresenta em seu livro uma forma mais atualizada de se entender a inteligência competitiva, argumentando que até agora ela não tem trazido todos os benefícios que pode às empresas porque ela não está ainda devidamente sincronizada com as tecnologias de informação. Dentro desta linha de raciocínio, o autor defende o uso da internet como uma fonte rica de informação para subsidiar a inteligência competitiva. Segundo ele há uma enorme gama de informações disponível na internet que pode aflorar facilmente se as empresas souberem combinar recursos online com recursos da tecnologia da informação. Este autor acredita que

esta habilidade ainda não constitui uma realidade para a maioria das empresas.

Em outra obra, Blenkhorn e Fleisher (2005) realizaram uma pesquisa comparando a situação da inteligência competitiva da América do Norte com a situação verificada em outros países, inclusive o Brasil (ver Quadro 2).

Itens de Comparação	Brasil	América do Norte
Aceitação da inteligência competitiva pelas empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada, não é amplamente aceita ainda; - Mais usada em empresas multinacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito boa. A maioria das empresas entende que inteligência competitiva é necessária, especialmente quando a empresa torna-se internacional.
Localização da inteligência competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Visão tática e na área de marketing apenas; - Visão estratégica rara, somente em algumas grandes empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa mistura entre visões estratégicas e táticas.
Qualidade dos dados secundários	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada. Ausência do uso da internet; - Pouco uso de dados de fontes governamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito boa. A América do Norte conta com o mais alto número de usuários de dados secundários do mundo; - Muitos dados governamentais.
Qualidade dos dados primários	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor que em dados secundários, mas ainda com credibilidade questionável 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito boa. Norte Americanos acreditam mais e compartilham mais dados de fontes primárias.
Capacidade de análise	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada devido, principalmente, à falta de aceitação da inteligência competitiva nas empresas; - Uso parcial de ferramentas, inclusive em planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito boa, uso de várias estruturas de análise fundamentadas em ferramentas robustas; - Acreditam mais.
Educação em inteligência competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Muito limitada, não mais do que 2 ou 3 escolas de gestão apresentam inteligência competitiva em seu currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplamente difundida, muitas escolas de gestão ensinam inteligência competitiva. É a primeira no mundo neste quesito.
Aspectos éticos legais	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada, não pela má-fé das empresas, mas muito mais pela falta de conhecimento; - Ausência de legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe muita atenção, área muito bem estruturada; - Existem leis que disciplinam uso de informações.

Quadro 2: Inteligência competitiva no Brasil e na América do Norte

Fonte: Blenkhorn e Fleisher (2005). Tradução da autora.

Da comparação feita por estes autores, depreende-se que, em comparação com a América do Norte, o Brasil está em desvantagem, o que permite dizer que as empresas brasileiras enfrentam dificuldades.

2.6 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para identificar as práticas de inteligência competitiva é necessário entender seu processo. Conforme já mencionado no item 2.3, quando se analisaram conceitos de inteligência competitiva, o processo é marcado por uma sequência composta pelas seguintes etapas: (1) coleta de dados; (2) processamento de dados; (3) geração de informações; (4) disseminação de informações; (5) uso de informações; (6) resultados do uso de informações.

Orientado por esta sequência lógica de elementos o texto a seguir apresenta os pontos de vista de autores que até hoje dedicam-se a estudar o processo de inteligência competitiva. Compete chamar a atenção que a abordagem aqui apresentada orientou a elaboração da estrutura básica de análise das práticas de inteligência competitiva, descrita na próxima seção deste capítulo.

Para Kahaner (1997) o processo acaba proporcionando oportunidades únicas quando os dados tornam-se informações, as quais depois de analisadas transformam-se em inteligência. A Figura 2 ilustra, de maneira simplificada, o processo de geração de inteligência nas organizações, resumido em 4 etapas: planejamento, coleta, análise e disseminação. O autor denomina este processo como ciclo de inteligência competitiva.

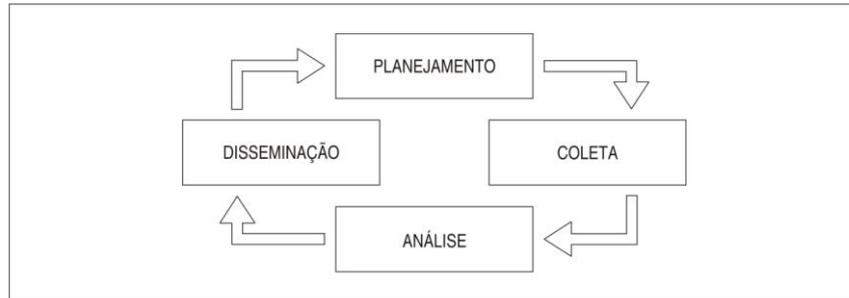


Figura 2: Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: Adaptado de Kahaner (1997)

Kahaner (1997), ao apresentar este ciclo de quatro fases, assim as explica:

- Planejamento: fase onde são conhecidas as habilidades de todos os envolvidos com a empresa, objetivando reconhecer a percepção e a preparação das pessoas para atuar nas várias atividades pertinentes ao assunto. Aqui são estabelecidas as diretrizes básicas, onde se define o modo de trabalho e são estabelecidos os canais de comunicação;

- Coleta: fase onde é feita a seleção de dados e respectivas fontes, as quais vão gerar as informações formais e informais relevantes, incluindo a sistematização e o registro da informação coletada;

- Análise: fase onde são geradas as informações com valor agregado, ou seja, estruturadas de forma que as mesmas passem a ter um valor, uma importância contextual dentro da empresa;

- Disseminação: fase onde o conhecimento desenvolvido é propagado através de canais eficazes, previamente implementados, aos interessados.

Também, referindo-se a um ciclo, Quoniam *et al.* (2001) apresentam uma estrutura de inteligência muito parecida com a de Kahaner (1997), conforme apresentado na Figura 3.

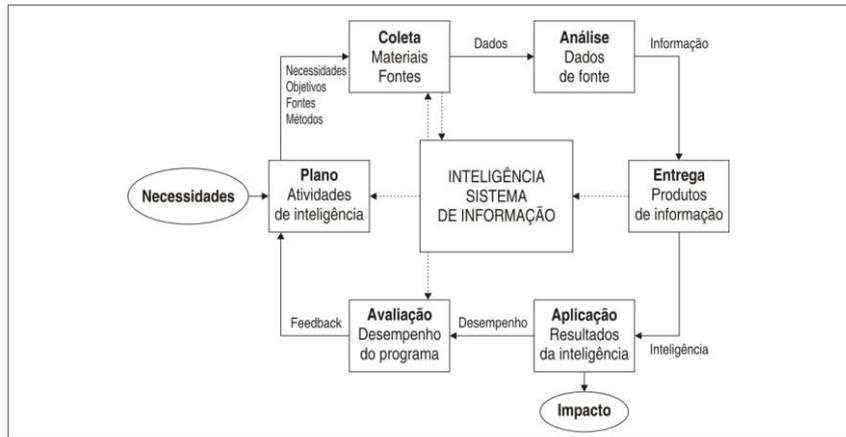


Figura 3: Ciclo de Inteligência.

Fonte: J. Frishammar, adaptado de Ashton e Stacey (1995), apud Quoniam *et al.* (2001).

Embora seguindo o mesmo raciocínio de Kahaner (1997), Quoniam *et al.* (2001) apresentam em seu modelo um grau de detalhamento maior. Segundo esses autores, o processo de inteligência competitiva começa com a identificação da necessidade de informação e acaba com a avaliação do impacto no uso da mesma.

De acordo com estes autores, o ciclo de inteligência tem por primeira etapa o plano das atividades que conduzirão à criação de inteligência na organização (QUONIAM *et al.*, 2001). Este plano é montado a partir da identificação das necessidades de informações, e imediatamente determina as fontes de informação disponíveis, métodos a empregar e objetivos a atingir através da implementação do sistema de inteligência da organização. A etapa seguinte trata da coleta de informação, na qual se definem todos os procedimentos para obtenção de bons dados.

Após coletados, os dados são processados e analisados, gerando assim a informação, a qual, segundo a linguagem dos autores, constitui o “produto” do processo. Ao consumir este “produto” o usuário estaria agindo com inteligência.

Outro aspecto que torna o modelo de Quoniam *et al.* (2001) mais completo que o do Kahaner (1997) é a avaliação do impacto que o uso (aplicação) da informação gera na empresa e a respectiva avaliação deste impacto.

Importante destacar também, no modelo de Quoniam *et al.* (2001), a menção ao conceito de sistema de informação. A indicação do sistema de informação como

elemento central do modelo, sugere que ali estará localizado todo o aparato tecnológico e humano que dará suporte ao processo de inteligência.

Oliveira (2006) destaca que o ciclo de inteligência é um processo contínuo e ordenado, para obtenção de informação das atividades desenvolvidas pela concorrência e das tendências gerais do ambiente de negócios, buscando proporcionar vantagem competitiva aos setores de interesse de uma empresa. O autor também defende que o ciclo é composto pelas quatro fases mencionadas por Kahaner e as descreve com maiores detalhes, conforme apresentadas nos parágrafos a seguir.

Na fase de planejamento a empresa precisa listar os conhecimentos necessários, referentes aos vários assuntos que devem merecer atenção, a fim de que se possa detectar e identificar ameaças de qualquer natureza em relação às ações da concorrência.

Após o planejamento, entra-se na fase da coleta, que consiste na reunião de dados que respondam e/ou completem as demandas essenciais quanto à necessidade de informações para subsidiar a inteligência. O processo de coleta pode ser sistemático, ou seja, proporcionar fluxo constante de dados sobre o assunto, ou esporádico, visando atender necessidades imediatas de dados específicos sobre determinado assunto.

A terceira fase é a análise, que consiste na decomposição dos dados reunidos, tendo como objetivo a avaliação da credibilidade da fonte. A avaliação traduz a idoneidade da fonte e o grau de veracidade do dado.

A disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões é, segundo Oliveira (2006), a última fase do processo de inteligência competitiva. Esta fase consiste na formalização do conhecimento de inteligência em documentos cuja padronização e competência, variam de acordo com as metodologias empregadas no processo de inteligência competitiva.

O processo de inteligência competitiva pode ser resumido, ainda, como sendo um gerador de subsídios para a tomada de decisões estratégicas, visando à sobrevivência e a evolução organizacional. Alguns de seus objetivos específicos são: antecipar mudanças no ambiente de negócios e descobrir concorrentes novos ou

potenciais (GOMES e BRAGA, 2001). Entre os principais benefícios advindos da sua utilização, Gomes e Braga (2001) destacam: redução da incerteza na tomada de decisão; possibilidade de prever mudanças estruturais da indústria; e evitar perplexidades tecnológicas.

Gomes e Braga (2001) ressaltam ainda que é necessário compreender as pessoas como fatores críticos de sucesso do processo de inteligência competitiva, uma vez que profissionais de inteligência competitiva são necessários em alguns pontos do processo, seja na identificação de necessidades do usuário, na coleta da informação, criação e distribuição dos produtos de inteligência competitiva e na proteção à apropriação indébita. Tais profissionais seriam analistas de sistemas, técnicos em informática e processamento de dados, bem como outros relacionados à pesquisa em geral.

Uma dupla de autores bastante citada quando se trata de definir as etapas de um processo de inteligência competitiva, é Calof e Breakspear (1999). Estes autores tomaram o modelo inicial de Kahaner (1997) e sugeriram um processo composto por seis fases, o qual parece ter agradado pesquisadores que se dedicaram posteriormente ao tema.

Num estudo de 2005, De Pelsmacker *et al.* (2005) defendem, integralmente, este processo de seis etapas de Calof e Breakspear, num trabalho que realizaram para comparar práticas de inteligência competitiva entre exportadores da África do Sul e da Bélgica.

De forma resumida, cada uma destas seis etapas constitui-se de:

- Planejamento e foco: consiste na fase que visa antecipar todas as necessidades, bem como, procedimentos para se constituir todo o processo. Esta fase é responsabilidade da alta administração. A menção ao foco está relacionada à preocupação dos autores de que a empresa delimite corretamente as fronteiras do processo.

- Coleta: a partir da identificação de todo o conjunto de fontes, tanto internas quanto externas de dados, esta fase orienta todas as atividades para a coleta de dados. Os autores chamam a atenção para a necessidade de se considerar aqui,

também, as melhores técnicas de coleta para cada tipo de fonte e de dado.

- **Análise:** esta fase consiste em converter informação em “inteligência acionável”, ou seja, transformar a informação em um insumo da inteligência. Para muitos autores esta é a fase na qual a verdadeira inteligência é criada (KAHANER,1997; HERRING, 1998; VIVIERS *et al.*, 2002). Chamam a atenção também para o fato que a partir daqui as decisões estratégicas ou táticas podem ser tomadas;

- **Comunicação:** a comunicação, na ótica dos autores que prescrevem este processo, corresponde a tudo aquilo que é necessário para fazer as informações circularem dentro da empresa, fazendo-as chegar aos usuários finais (tomadores de decisão). Expressam também, nesta fase, a importância de que cada um assuma a devida responsabilidade e atitude de fazer a informação circular. A comunicação, segundo Miller (2002) é responsável pela transferência da informação estratégica dentro da empresa, o que se constitui em um dos corolários do estudo do marketing interno nas empresas. Segundo Fachinelli *et al.*, (2007), parece evidente que a informação tem um papel estratégico dentro das empresas. Porém, este papel não ocorre pela informação em si mesma, mas sim pelo seu conteúdo estratégico. Esses autores defendem ainda que tal conteúdo estratégico não se manifesta espontaneamente, pelo contrário, ele é objeto de um processo. Eis aqui a relação com a abordagem da inteligência competitiva como um processo. Reforçando esses pontos de vista e, principalmente, chamando a atenção para a relevância da comunicação para que se processe o fluxo das informações dentro das empresas e, assim, se concretize o processo de inteligência competitiva, Kahaner (1997) classifica a comunicação como a parte ativa do processo de inteligência competitiva.

- **Processo e estrutura:** o propósito básico desta fase está relacionado com a necessidade de que inteligência competitiva seja algo formalmente instituído na empresa, facilitando a todos entendê-la como um conjunto de regras, procedimentos expressos e sistemáticos, que devem orientar a concretização do processo. Tal formalização deve envolver uma gestão dedicada à inteligência competitiva ou, pelo menos, buscar uma co-responsabilidade com áreas, como por exemplo, marketing para a coleta, estocagem, análise e disseminação de informação;

- **Consciência e cultura organizacional:** Para assegurar que a inteligência

competitiva seja bem executada na empresa e que todos precisam efetivamente participar dela, os autores recomendam a consciência e cultura organizacional como última etapa do processo. Neste caso, entendem a cultura, como um conjunto de regras e procedimentos, crenças e valores, que devem orientar a todos, na busca e utilização de informações que tornem a empresa competitivamente melhor. Isto consiste, em outras palavras, em desenvolver uma cultura de competitividade. Esta noção de cultura de competitividade encontra respaldo, por exemplo, na abordagem de orientação para mercado (SLATER e NARVER, 2000), a qual apresenta dois grandes focos: um no cliente e outro na concorrência.

Na seção seguinte deste capítulo é apresentada uma proposta de estrutura de análise das práticas de inteligência competitiva. Este último item do capítulo empresta a base para a elaboração da própria estrutura de análise utilizada no trabalho.

2.7 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Com base na fundamentação teórica apresentada nos itens anteriores deste capítulo, elaborou-se uma estrutura para análise das práticas de inteligência competitiva, a qual fundamentou, posteriormente, a elaboração do roteiro de entrevista (ver APÊNDICE B).

Tal estrutura inicia com a consideração da dimensão conceitual de inteligência competitiva (GUERRA, 2006), na qual procurar-se-á verificar até que ponto a inteligência competitiva é entendida pelas empresas do setor de jornais impressos no Rio Grande do Sul, bem como se, ao reconhecê-la, até que ponto elas o valorizam.

Na segunda dimensão é analisado o planejamento da inteligência competitiva. Nesta fase, segundo a literatura, é onde ocorre a formalização da inteligência competitiva. É o planejamento que deve dar direção a todos os procedimentos envolvidos no processo de inteligência competitiva. Sendo assim, as principais variá-

veis a serem aqui consideradas são: existência de uma estrutura formal para inteligência competitiva; encorajamento ao compartilhamento de informações; existência de um plano formal de inteligência competitiva para o longo prazo; considerações iniciais sobre ações planejadas de inteligência competitiva na empresa; envolvimento da alta administração no planejamento do processo de inteligência competitiva; e as razões declaradas para a prática de inteligência competitiva, quando for o caso.

Como aspectos secundários da fase do planejamento da inteligência competitiva, também procurou-se identificar quem são os responsáveis pelas principais decisões na empresa e suas respectivas necessidades de informação. Durante esta parte da fase de planejamento é feita uma avaliação do que os executivos consideram necessário.

A fase de planejamento é considerada necessária porque se deve determinar, previamente, todos os recursos requeridos para o processo de inteligência competitiva, bem como a sua finalidade (SAAYMAN *et al*, 2008). Para Miller (2002) um processo de inteligência competitiva só dá certo quando previamente organizado de maneira objetiva e formal. Só assim ele proporcionará o entendimento verdadeiro da concorrência, bem como dos recursos necessários para a empresa construir as suas verdadeiras vantagens competitivas. Kahaner (1997) salienta ainda que, nesta fase, é importante antecipar os domínios desejados para uma tomada de decisão eficaz, precisando-se considerar, para isso, todos os níveis hierárquicos e a necessidade de cada um.

Compete chamar a atenção ainda que, neste trabalho, considerou-se mais conveniente inserir a fase de formalização do processo de inteligência, chamada na literatura de “fase do processo e estrutura”, como um subitem da fase de planejamento. Esta decisão teve por base a constatação de que, no roteiro de entrevista, as questões sobre planejamento do processo de comunicação constituíam um preâmbulo para se falar de processo e estrutura. Esta constatação foi ratificada por ocasião da coleta dos dados, quando se percebeu que as questões sobre planejamento facilitaram a compreensão, por parte dos entrevistados, das questões sobre processo e estrutura.

A terceira fase corresponde à coleta de dados, a qual Kahaner (1997) define

como:

Um estágio no qual são identificadas as fontes, definidos os procedimentos de coleta (métodos, técnicas, recursos), definidas as competências necessárias para a coleta (pessoas preparadas, tecnologias adequadas) e especificados os dados que devem ser coletados, com vistas a gerar as informações necessárias.

Segundo Teixeira Filho (2000), a fase de coleta pode envolver várias categorias, tais como: a coleta contínua (ou rotineira), normalmente derivada do próprio funcionamento da empresa, podendo aqui serem incluídos, inclusive, alguns tipos de relatórios diários; coleta periódica, relacionada a relatórios expedidos em tempos regulares (anuais, semestrais, trimestrais, entre outros); e coleta *ad hoc*, relacionada a necessidades esporádicas, sem um período de tempo regular definido. Exemplos de informações relacionadas a esta última categoria, são as informações para lançamento de novos produtos, ou para avaliação de uma nova campanha de publicidade.

As fontes também podem ser definidas como primárias e secundárias. As primárias se referem a dados que ainda não foram coletados previamente. Exemplos de dados de fontes primárias seriam dados obtidos via pesquisa junto a consumidores, fornecedores, colaboradores, *experts*, entre outros. Dados de fontes primárias possuem caráter de maior exclusividade, pois são coletados com um propósito específico. As fontes secundárias são aquelas nas quais são encontrados dados já coletados previamente e não com o propósito de atender especificamente a uma necessidade da empresa. Normalmente dados de fontes secundárias são publicamente disponibilizados. Alguns exemplos de fontes secundárias de dados são: revistas, boletins, relatórios, internet, institutos de pesquisa como IBGE, IBOPE, FEE, entre outros.

A quarta fase corresponde à fase de análise. Nessa fase de análise que a informação se transforma em inteligência, pois ocorre a validação das informações por especialistas que verificam, analisam e interpretam as informações. Teixeira Filho (2000), afirma que a análise é o estudo aprofundado da documentação para recuperar informações essenciais que possam levar ao auxílio da tomada de decisão ou ações estratégicas. A fase de análise implica na utilização de um aparato humano e tecnológico, destinado a processar, facilitar a compreensão das informações, compactar informações (implica, normalmente, a utilização de procedimentos estatísti-

cos).

A análise também pode ser realizada com a ajuda de recursos computacionais. A capacidade computacional, proporcionada pelo avanço tecnológico na área da informação, permite a fácil utilização de programas de computador para acesso e tratamento de grandes bases de dados, superando em muito a capacidade de cobertura dos tradicionais sistemas de informação do passado. A utilização do computador também abre portas para a implementação de algoritmos cada vez mais sofisticados, fazendo uso de recentes avanços no campo de inteligência artificial e mineração de dados para o tratamento e identificação de padrões em bases de dados (CANONGIA *et al*, 2004).

Martino (2003) destaca os avanços e ganhos obtidos pelo uso do computador, na fase de análise do processo de inteligência, para busca nos registros de patentes e de literatura científica disponível em bancos de dados cada vez mais especializados. Observa, no entanto, que essas ferramentas de automatização não eliminam a necessidade de interpretações específicas, que só o homem, com sua inteligência, pode realizar.

Importante observar ainda, segundo Kahaner (1997), que a fase de análise deve ter propósitos bem definidos, tais como: encontrar relações entre as informações a ponto de permitir visualizar oportunidades; permitir a identificação de tendências em termos de evoluções em áreas como a tecnológica e de mercado; reduzir o volume de documentos para um número restrito de áreas ou segmentos, entre outros.

A quinta fase do processo de inteligência competitiva refere-se à comunicação. Os resultados do processo de inteligência precisam ser comunicados com a devida responsabilidade e competência (FACHINELLI, *et al*, 2007). Esta fase justifica-se pela constatação óbvia de que, enquanto as informações não forem disseminadas, ou seja, enquanto não percorrerem os caminhos entre a sua origem e os seus destinatários, nada acontecerá. A comunicação pode ser feita através de relatórios, e-mails, apresentações, resumos de notícias, arquivos, reuniões, entre outros. (FLEISHER e BLENKHORN, 2001).

Alguns autores, como Fleisher e Blenkhorn (2001), ao abordarem a fase da comunicação do processo de inteligência competitiva, chama a atenção para o fato de ser ela um processo social e, como tal, complexo. Isso significa que ao tratar da comunicação não basta preocupar-se com a parte instrumental e tecnológica. É preciso também prestar muita atenção para a parte humana. As pessoas, como meios condutores de informações, podem contaminá-las pelas próprias percepções, crenças, valores, entre outros.

A sexta e última fase do processo de inteligência competitiva, abordada pela literatura e utilizada neste trabalho, refere-se à consciência e cultura organizacional. Segundo Calof e Breakspear (1999), sem a devida conscientização da empresa de que a inteligência competitiva é importante e que, portanto, precisa ser seriamente seguida por todos dentro da empresa, é difícil lograr êxito na sua implementação. Da mesma forma postulam que inteligência competitiva deve constituir uma dimensão cultural da empresa. Isso quer dizer que ela deve seguir um conjunto de regras e procedimentos, crenças e valores, que oriente a todos, quando se trata de buscar e utilizar informações relacionadas à concorrência. A isso esses autores chamam de “cultura de competitividade” (CALOF e BREAKSPEAR, 1999).

Para facilitar a visualização e compreensão da estrutura de análise definida a partir da fundamentação teórica, e utilizada como base na realização deste trabalho, elaborou-se um quadro-resumo (ver Quadro 3).

DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS DE ANÁLISE – PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	AUTORES
Base Conceitual	Compreensão Conceitual	1. Como gestores entendem a IC: vários níveis da empresa. Qual a relevância percebida.	MILLER (2002) - KAHANER (1997) - GIESBRECHT (2000) TARAPANOFF (2001) HERRING (1998) FULD (2006)
		2. Atribuição da Importância: no controle da concorrência; no controle do mercado; para inovação; para conquista de vantagem competitiva.	FULD (2006) GUERRA (2006)
		3. Razões declaradas para a prática da Inteligência competitiva: - principais razões; - razões ainda não evidenciadas	

DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS DE ANÁLISE – PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	AUTORES
Planejamento	Formalização da Inteligência Competitiva	1. Existência de uma estrutura formal: coordenação central; estrutura tecnológica.	SAAYMAN <i>et al.</i> (2008) FLEISHER e BLENKHORN (2001) KAHANER (1997) MILLER (2002)
		2. Estímulo ao compartilhamento das informações: - principais manifestações; - consistência da cultura de compartilhamento das informações na empresa.	
		3. Existência de plano formal de IC para longo prazo: - estrutura do plano; - responsáveis pelo plano; - atualizações do plano.	
Planejamento	Ações planejadas de Inteligência Competitiva na Empresa	1. Uso planejado da Inteligência Competitiva: - quem usa o quê; - principais dificuldades na prática da IC.	SAAYMAN <i>et al.</i> (2008) FLEISHER e BLENKHORN (2001) KAHANER (1997) MILLER (2002)
		2. Envolvimento da alta administração: - evidências; - manifestações; - ferramentas utilizadas pela alta administração.	
		3. Ações planejadas de Inteligência Competitiva: - relacionadas à concorrência; - relacionadas ao mercado; - relacionadas à inovação e/ou novos produtos; - principais meios utilizados para o relato de informações de funcionários	
Coleta	Recursos de Coleta	1. Métodos de coleta utilizados: - formais; - informais.	FLEISHER e BLENKHORN (2001) - SAAYMAN <i>et al.</i> (2008) TEIXEIRA FILHO (2000) KAHANER (1997)
		2. Principais fontes: - funcionários; - relatórios; - jornais e revistas especializadas; - eventos; internet.	
		3. Desenvolvimento de competências para a coleta: - treinamento de pessoas; - uso de informações	
Análise	Procedimentos de Análise	1. Técnicas estatísticas utilizadas: - análise univariadas; - análises bivariadas; - análises multivariadas.	GILAD e HERRING (1989) CALOF e DISHMAN (2002) TEIXEIRA FILHO (2000) KAHANER (1997)
		2. Técnicas qualitativas utilizadas: - análises de conteúdo; análises do discurso; - outras.	
	Recursos Tecnológicos para Análise	1. Recursos tecnológicos para suporte à análise dos dados: - equipamentos; - software especializados.	

Quadro 3: Sustentação Teórica da Estrutura de Análise - Continuação

Elaborado pela autora

DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS DE ANÁLISE – PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	AUTORES
Comunicação	Recursos Comunicacionais	1. Meios de comunicação utilizados: - formais (relatórios, apresentações em reuniões, memorandos, entre outros); - Informais (portas abertas, conversas de corredores, conversas em cafés, almoços, entre outros)	FLEISHER e BLENKHORN (2001) FACHINELLI <i>et al.</i> (2007)
		2. Avaliação da comunicação: - avaliação da eficácia da comunicação (procedimentos utilizados)	
Conscientização E Cultura	Consciência	1. A inteligência competitiva é respaldada por uma efetiva consciência de que ela é importante e que deve ser praticada na empresa. A consciência tem origem na alta administração	SAAYMAN <i>et al.</i> (2008) –FLEISHER e BLENKHORN (2001)
	Cultura	2. Crenças, valores e procedimentos voltados a monitorar e combater a concorrência. Cultura de competitividade.	

Quadro 3: Sustentação Teórica da Estrutura de Análise

Elaborado pela autora

Definida a estrutura de análise para o trabalho, embasada na literatura especializada sobre o tema e apresenta no Capítulo 2, será abordada a seguir, no Capítulo 3, a contextualização do setor onde o trabalho foi realizado.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE JORNAIS IMPRESSOS

Este capítulo apresenta uma síntese do cenário atual da indústria de jornais impressos. Em essência o seu teor enfatiza a evolução, situação atual e outros aspectos relevantes, pertinentes a referida indústria. A base para isto são dados estatísticos extraídos, principalmente, de períodos e pesquisas. Dentre esses, destacam-se o periódico *Mídia Dados Brasil* (2009), que divulga pesquisas realizadas por institutos especializados no meio publicitário, bem como entrevistas e depoimentos de *experts* e reportagens sobre empresas desta indústria.

A indústria de jornais impressos é formada por editores, jornalistas, publicitários, profissionais da área comercial e empresários. O setor possui associações representativas no mundo inteiro, tendo como mais importante a *World Association of Newspaper* (WAN). No Brasil a entidade representativa do setor é Associação Nacional de Jornais (ANJ), que tem como objetivo defender os interesses dos jornais, contribuindo com a troca de experiências, difusão de inovações e de cooperação entre empresas e entidades congêneres, para que a mídia jornal possa se desenvolver nos seus mais diversos aspectos. A associação conta atualmente com 144 empresas jornalísticas associadas, responsáveis por mais de 90 por cento da circulação brasileira de jornais (ANJ, 2009).

No Brasil, o setor conta também com o Instituto Verificador de Circulação – IVC, entidade mantida por veículos de comunicação, agências e anunciantes para auditar de forma independente a tiragem de jornais e revistas.

De acordo com dados da ANJ (2009), existem 3,4 mil títulos de jornais com várias periodicidades (sendo 667 deles diários), que totalizam a circulação aproximada de 8 milhões de exemplares/dia. Atualmente o Brasil ocupa a quarta posição em números de jornais impressos diários, ficando atrás apenas da Índia – 2.500; EUA. – 1.408 e China – 909 (MÍDIA DADOS BRASIL, 2009). Em relação à circulação, a Tabela 1 mostra os dados dos cinquenta maiores jornais brasileiros pagos, auditados pelo IVC, dos últimos três anos (MÍDIA DADOS BRASIL, 2009).

Os dados da Tabela 1 mostram que o Rio Grande do Sul possui grande im-

portância no cenário nacional. Três entre os dez maiores jornais do Brasil são gaúchos. De acordo com o IVC, até 2008 nenhum destes apresentou queda de circulação. Além dos jornais Zero Hora, Diário Gaúcho e Correio do Povo, o estado conta ainda com o jornal O Sul, que também apresenta circulação significativa, porém não auditada pelo IVC.

Cabe ressaltar que a receita das empresas jornalísticas não é composta apenas da venda de jornais. Além da venda diária e de assinaturas, à receita final são somadas também a utilização dos parques gráficos – para impressão de outros produtos, e a venda de publicidade – que é considerada a principal fonte de receita desta indústria.

Em relação à receita publicitária, os jornais estão vivendo um momento de incerteza. Segundo os dados apresentados na Tabela 2, pode-se notar que houve, de 2008 para 2009, uma queda de 8,11%. De todos os meios que apresentariam queda de faturamento de 2008 para 2009, o jornal apresentou a segunda maior queda, só perdendo para Guias e Listas, cujo faturamento caiu 19,70%. Outra constatação importante, evidenciada pelos dados da Tabela 2, é que dos quatro meios que apresentaram queda de faturamento de 2008 para 2009, três são impressos: Guias e listas, jornais e revistas (INTERMEIOS, 2009).

Um fenômeno que tem se verificado em outros países começa a se verificar também no Brasil. Trata-se da queda de investimento publicitário no meio jornal e aumento do investimento na Internet (ZENIT OPTIMEDIA, 2010). Os dados da Tabela 2, ratificam esta constatação.

Além da aparente transferência de investimento publicitário do meio jornal para o meio Internet, conforme dados da Tabela 2, há também uma tendência de migração de leitores de jornais impressos para a mídia digital. Embora isto já tenha sido constatado nos países desenvolvidos (WAN, 2009), não foi ainda constatado no Brasil. De qualquer forma este movimento é acompanhado com atenção pelas empresas jornalísticas brasileiras, que vêm se preparando para fornecer ao mercado leitor e publicitário produtos que atendam às necessidades de uma audiência híbrida (impresso e digital) mediante o oferecimento de conteúdos mais ricos e diversificados (MÍDIA DADOS BRASIL, 2009).

Tabela 1: Média de Circulação de Jornais

(Em milhares por dia)

JORNAL	CIDADE	MÉDIA POR Ed.		
		2006	2007	2008
Folha de São Paulo	São Paulo	309,4	302,6	311,3
Super Notícia	Belo Horizonte	135,2	238,6	303,1
Extra	Rio de Janeiro	267,2	273,6	287,4
O Globo	Rio de Janeiro	276,4	280,3	280,8
O Estado de S. Paulo	São Paulo	230,9	241,1	245,5
Meia Hora	Rio de Janeiro	129,9	205,8	231,7
Zero Hora	Porto Alegre	174,6	176,4	179,9
Diário Gaúcho	Porto Alegre	152,1	155,3	166,9
Correio do Povo	Porto Alegre	157,7	154,2	155,6
Lance!	Rio de Janeiro	105,7	112,6	113,7
O Dia	Rio de Janeiro	122,3	111,7	105,1
Jornal do Brasil	Rio de Janeiro	78,7	100,0	95,9
Agora São Paulo	São Paulo	81,0	83,3	83,4
Estado de Minas	Belo Horizonte	74,4	73,4	72,8
O Amarelinho	São Paulo	52,3	63,7	71,8
Diário de São Paulo	São Paulo	65,3	72,5	70,0
Gazeta Mercantil	São Paulo	70,8	70,2	69,8
Expresso da Informação	Rio de Janeiro	38,9	57,5	62,1
A Tribuna	Vitória	57,7	58,7	61,6
Jornal da Tarde	São Paulo	55,0	52,5	56,2
Valor Econômico	São Paulo	49,8	51,2	54,3
Aqui MG	Belo Horizonte	16,0	41,3	52,9
Correio Brasiliense	Brasília	55,3	54,7	52,2
Daqui	Goiânia	-	45,4	50,8
Jornal do Comércio	Recife	36,6	39,8	46,6
Gazeta do Povo	Curitiba	47,8	45,6	43,8
Diário Catarinense	Florianópolis	42,4	42,5	43,3
Diário do Nordeste	Fortaleza	41,5	41,0	42,9
Notícia Já	Campinas	-	30,7	39,8
NH	Novo Hamburgo	34,2	35,5	39,8
A Tarde	Salvador	39,1	39,1	37,6
Folha de Londrina	Londrina	33,1	34,0	36,2
Diário de Pernambuco	Recife	33,9	37,1	35,6
Correio Popular	Campinas	37,1	36,5	35,3
O Popular	Goiânia	35,2	34,3	34,4
O Tempo	Belo Horizonte	-	-	34,2
Hoje em Dia	Belo Horizonte	23,5	27,1	30,7
Hora de Santa Catarina	Florianópolis	32,1	32,2	30,2
A Gazeta	Vitória	30,0	29,8	28,8
Dez Minutos	Manaus	-	-	28,4
Diário do Pará	Belém	-	24,9	26,6
Notícia Agora	Vitória	18,7	20,3	26,2
Pioneiro	Caxias do Sul	23,4	24,7	25,5
O Povo	Fortaleza	24,8	24,7	25,2
Cruzeiro do Sul	Sorocaba	25,0	23,6	23,9
A Notícia	Joinville	30,8	25,9	23,6
Aqui DF	Brasília	14,7	17,4	23,0
A Tribuna	Santos	-	-	21,3
Folha Ribeirão	Ribeirão Preto	20,3	19,5	21,2
Diário da Região	São José do Rio Preto	20,1	20,2	21,1

Fonte: Mídia Dados Brasil, 2009, p.48

Tabela 2: Faturamento dos Meios Publicitários no Brasil

Meios Publicitários	Faturamento 2008 (em R\$ milhões)	Faturamento 2009 (em R\$ milhões)	Partic. no Bo- lo Publicitário	Varição 2008-2009
Guias e Listas	443,07	355,77	1,6%	(19,70%)
Internet	759,34	950,37	4,27%	25,26%
Jornal	3.411,68	3.134,94	14,08%	(8,11%)
Mídia Exterior	586,73	658,88	2,96%	12,30%
Rádio	902,45	986,87	4,43	9,35%
Revistas	1.824,64	1.711,96	7,69%	(6,18%)
TV Aberta	12.605,21	13.569,34	60,92%	7,65%
TV por Assinatura	802,71	822,92	3,69%	2,52%
Cinema	88,33	81,64	0,37%	(7,57)
TOTAL	21.424,17	22.272,71	100,0%	3,96

Fonte: Projeto Inter-Meios, 2010,.Elaborado pela autora.

A grande preocupação, segundo relatório da WAN (2009), é que a publicidade impressa está em declínio. A previsão é de que em 2013 a tiragem total e as receitas de publicidade digital, serão menores que as receitas de publicidade impressa de 2008, ou seja, a receita da publicidade na internet não irá compensar as perdas do jornal impresso. A principal discussão na WAN é como buscar um novo modelo de negócio onde os jornais possam manter sua liderança e conteúdo. A Associação, em dezembro de 2009, se posicionou contra qualquer tipo de notícia gratuita na internet, o que levou diversos jornais no mundo a fechar seus conteúdos. No Rio Grande do Sul, os jornais que possuem conteúdos na internet os mantiveram abertos e gratuitos (WAN, 2009).

Embora não se tenha os mesmos dados gerais do Brasil segmentados por estado, infere-se que a situação no Rio Grande do Sul não deva ser muito diferente do que ocorre no cenário nacional. Aliás, o Rio Grande do Sul deve ter grande influência no próprio cenário nacional, pois, conforme dados da Tabela 1, verifica-se que dentre os dez maiores jornais do Brasil, três são do Rio Grande do Sul.

No próximo capítulo será apresentado e detalhado o método utilizado para a consecução dos objetivos do trabalho.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Em um trabalho desta natureza o método de pesquisa constitui-se de um conjunto de procedimentos cujo propósito é coletar, sistematizar e organizar dados de forma coerente e consistente. Isto constitui a base para uma interpretação científica (MIGUELES, 2003). Depreende-se disso que o método é parte fundamental de uma pesquisa, pois é a partir dele que os tópicos referentes aos elementos centrais da cientificidade – validade, confiabilidade e aplicabilidade – poderão ser devidamente avaliados (HAIR,1998)

Este capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para a consecução dos objetivos propostos no trabalho. Para tanto, está dividido em três grandes partes: caracterização da pesquisa, desenho da pesquisa e etapas da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas são geralmente classificadas pelos autores da área (MALHOTRA *et al.*, 2005) em duas grandes categorias: não conclusivas e conclusivas. Dentre as não conclusivas encontra-se o tipo exploratório, que foi o utilizado nesta dissertação. Compete destacar que não há superioridade de uma em relação a outra, mas sim a recomendação de que a escolha entre estes tipos seja motivada pelas características e propósitos almejados. Por sua característica flexível a pesquisa exploratória é indicada quando se pretende estudar fenômenos ainda pouco explorados, ou quando se deseja gerar idéias ou *insights* que objetivem clarificar conceitos (CHURCHILL, 1999), o que é o caso deste trabalho. Pode-se desta forma, ainda, dizer que o propósito básico dos estudos exploratórios é o de desenvolver hipóteses e proposições que darão sustentação para pesquisas futuras relacionadas a mesma linha de estudo (PERIN *et al.*, 2002)

O trabalho aqui proposto ocupou-se da investigação referente à identificação

de práticas atinentes à inteligência competitiva no setor de jornais impressos, o que proporcionou os subsídios, juntamente com a base teórica, para a compreensão de como a inteligência competitiva é utilizada nos maiores jornais impressos do Rio Grande do Sul.

A caracterização da pesquisa refere-se também a duas outras questões: ao local da coleta de dados e à fonte de informação utilizada na pesquisa (APPOLINÁRIO, 2006). Quanto à forma de coleta dos dados a pesquisa pode ser de campo ou de laboratório. A denominação “campo” pode ser igualmente usada quando a unidade observacional for um sujeito, fenômeno ou objeto ao invés de documentos. Seguindo estas definições, este estudo caracteriza-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, de campo, tanto no que se refere à forma de coleta, quanto à fonte de dados. Neste estudo, os entrevistados foram os executivos das empresas de jornais impressos, de alguma forma envolvidos, internamente, com o tema e previamente identificados como capazes de falar a respeito dele.

Em relação às fontes de dados, elas foram predominantemente de natureza primária, pois basearam-se nos dados das entrevistas em profundidade realizadas com os executivos.

4.2 DESENHO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa aqui apresentado constitui-se numa síntese gráfica de todas as etapas da pesquisa, as quais serão detalhadas no item seguinte. A figura 4 apresenta, graficamente, este desenho.

4.3 ETAPAS DA PESQUISA

De acordo com o desenho a seguir apresentado, a pesquisa terá quatro etapas que se desenvolveram de forma sequencial e estão a seguir especificadas.

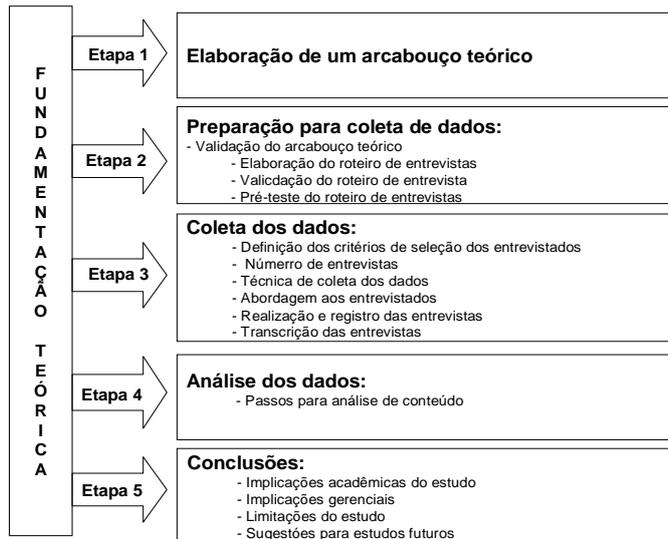


Figura 4: Desenho de Pesquisa
Elaborado pela autora

4.3.1 Etapa 1: Elaboração de um arcabouço teórico

A etapa inicial do estudo contou com uma revisão bibliográfica que deu suporte teórico a todo o trabalho e que subsidiou a elaboração de um roteiro de entrevista, para análise da prática da inteligência competitiva em jornais impressos do Rio Grande do Sul.

Segundo Flick (2005), o ponto de partida do pesquisador é o conhecimento teórico extraído da literatura, onde as suposições teóricas ganham relevância como versões preliminares da compreensão do objeto que está sendo estudado, as quais são formuladas ou aperfeiçoadas no curso da pesquisa. A revisão teórica, relaciona-

da à estrutura de análise da inteligência competitiva (ver síntese no Quadro 3) permitiu a elaboração do roteiro de entrevista apresentado no Apêndice B.

4.3.2 Etapa 2: Preparação para a coleta de dados

A preparação da coleta de dados envolveu três atividades básicas, conforme a seguir apresentadas:

a) Validação do arcabouço teórico junto a especialistas acadêmicos

Com vistas a se validar o arcabouço teórico que foi utilizado para dar suporte à elaboração do roteiro de entrevista, foram entrevistados especialistas acadêmicos, reconhecidamente conhecedores da área de estudo em questão. Foram consultados três professores pesquisadores envolvidos com o tema estudado, inteligência competitiva. Estes professores ratificaram a bibliografia utilizada até então e sugeriram complementações ao quadro geral de autores, os quais realmente trouxeram contribuições para o refinamento do roteiro de entrevistas posteriormente elaborado.

b) Elaboração do Roteiro de Entrevistas

No Apêndice B encontra-se o roteiro de entrevista, elaborado com base na literatura, cuja construção foi respaldada por seis dimensões de análise, extraídas da literatura, conforme sintetizadas no Quadro 3, item 2.6 da base teórica e nas sugestões dos professores especialistas, já mencionadas no item “a” acima .

c) Validação do roteiro de entrevista

Após elaborado, o roteiro de entrevista foi validado por especialistas. Para esta validação o roteiro foi submetido a apreciação de dois professores doutores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS.

d) Pré-Teste do Roteiro de Entrevistas

O item final desta segunda etapa da pesquisa foi o pré-teste do roteiro de entrevistas. Para tanto, foram selecionados dois executivos de empresas de jornais impressos, cuidadosamente escolhidos para que representassem fielmente a amostra que foi posteriormente trabalhada. Os cuidados para seleção desses executivos envolveram um conhecimento prévio da experiência e das evidências de envolvimento deles com inteligência competitiva. Para tanto foram feitos contatos prévios com as empresas nas quais eles trabalhavam e buscadas informações de terceiros quanto à adequação do perfil de cada um.

A aplicação do pré-teste do roteiro proporcionou condições de identificar os principais pontos críticos do instrumento. Estes pontos estavam relacionados, principalmente à dificuldade de compreensão, por parte dos entrevistados, de conceitos básicos sobre inteligência competitiva, bem como à compreensão da estrutura de análise utilizada, ou seja, verificação das condições que os entrevistados tinham de entender e acompanhar tal sequência.

Como propósito adicional, o pré-teste serviu para se avaliar o tempo necessário para a realização das entrevistas. Este tempo variou de 1 a 2 horas, dependendo do ritmo de resposta de cada entrevistado, bem como do seu potencial para fornecer as informações desejadas.

Compete ainda chamar a atenção que as duas entrevistas realizadas mostraram-se suficientes para os propósitos a que se destinava o pré-teste, permitindo uma boa cobertura de todos os tópicos que mereciam ser checados. A partir do pré-teste foram feitos os ajustes necessários, tanto na forma de se elaborar as questões, quanto na forma de se traduzir conceitos complexos em expressões capazes de serem adequadamente entendidas pelos entrevistados sem perder o sentido.

4.3.3 Etapa 3: Coleta de dados

Dentro das tarefas relacionadas à coleta dos dados são aqui consideradas as seguintes:

- a) Definição dos critérios de seleção dos entrevistados da pesquisa

Para que se obtivesse a fidedignidade necessária dos dados coletados foi fundamental que os respondentes realmente tivessem o conhecimento necessário e a predisposição em responder à pesquisa. Para tanto, a definição dos respondentes da pesquisa obedeceu a seguinte a seguinte sequência:

- Escolha das empresas de atuação dos entrevistados. Para isso foi utilizado o critério de porte, tendo-se já definido, previamente, os seguintes jornais impressos: Zero Hora, Diário Gaúcho, Correio do Povo, Pioneiro, Jornal NH e O Sul. O porte desses jornais foi definido segundo a sua circulação, para o que foram utilizadas as informações do IVC (2008). Este Instituto audita a circulação de jornais impressos a ele associados (ver Tabela 1). Compete chamar a atenção que dos seis jornais aos quais pertenciam os executivos entrevistados nesta pesquisa, somente um não é afiliado ao IVC: o Jornal O Sul. Mesmo assim, dados extra IVC dão conta de que ele está dentre os maiores do Rio Grande do Sul, bem como emprega executivos bastante experientes no setor, o que recomendou, portanto, que ele fosse incluído na pesquisa.

- Escolha dos entrevistados da pesquisa. Os respondentes da pesquisa (entrevistados), dentro de cada jornal, foram identificados com base em dois critérios: 1) Experiência dos entrevistados. Inicialmente, com base em contatos prévios com os jornais onde os executivos trabalhavam e de informações de terceiros, pôde-se avaliar a experiência dos futuros entrevistados. Julgou-se a experiência fundamental para que os executivos tivessem o discernimento necessário para responder a pesquisa; 2) Pré-disposição dos executivos em responder a pesquisa. Julgou-se relevante também, como critério de escolha dos entrevistados, sua predisposição em responder a pesquisa. A falta de predisposição fatalmente levaria o entrevistado a resistências o que representaria um grande potencial para a introdução de viés à pesquisa.

b) Número de entrevistas

Neste tipo de pesquisa é difícil definir previamente o número de entrevistas necessárias, cabendo ratificar que o que interessa, nestes casos, não é o número de entrevistas, mas sim a qualidade da entrevista (CHURCHIL, 1999). Outro aspecto que deve ser considerado neste tipo de pesquisa é a observância à obtenção da

redundância nas respostas, ou seja, devem-se fazer tantas entrevistas até o ponto em que novas entrevistas não agreguem mais nada de novo. Seguindo estes pressupostos, foram entrevistados 10 executivos de jornais, os quais detinham as características e aptidões necessárias para o caso desta pesquisa, conforme explicitado no item anterior.

c) Técnica de coleta de dados

A pesquisa qualitativa, que caracteriza esse trabalho, utiliza, essencialmente, dois tipos de dados: os visuais e os verbais (FLICK, 2005). É baseada em amostras pequenas e não representativas, e os dados não são analisados estatisticamente. A discussão em grupo e a entrevista em profundidade são as principais técnicas de abordagem direta, onde o propósito do projeto é revelado ao entrevistado ou se torna óbvio pelas perguntas feitas (MALHOTRA *et al.*, 2005).

Segundo o que recomenda a literatura, a técnica de coleta de dados aqui utilizada foi a entrevista em profundidade. O uso das entrevistas em profundidade permite, em um estudo exploratório, que se ganhe visão e compreensão sobre o objeto de estudo (MALHOTRA *et al.*, 2005).

Como complemento às entrevistas em profundidade realizadas, foram também utilizadas, em alguns casos, fontes secundárias de dados. Neste caso, as técnicas utilizadas foram de dois tipos principais: (1) revisão de materiais internos das empresas, localizados em arquivos que puderam ser utilizados; (2) revisão de materiais externos às empresas, como periódicos especializados, arquivos de instituições especializadas, que de alguma forma congregam o setor. O setor de comunicações no Brasil é rico neste tipo de fonte. São exemplos dessas: ABERT (Associação Brasileira de Rádio e Televisão); ANJ (Associação Nacional de Jornais); IAB (Interactive Advertising Bureau).

d) Definição da estratégia de abordagem aos entrevistados:

Os executivos entrevistados em cada empresa foram previamente contatados por telefone, ocasião em que se explicou os objetivos da pesquisa e se solicitou a entrevista. No caso de dúvida sobre quem, em cada empresa, apresentava as melhores condições para responder à pesquisa, foram utilizados informantes externos.

Esses informantes externos eram pessoas do relacionamento dos entrevistados e que, portanto, detinham boas informações sobre eles, a ponto de ratificarem, ou não, as suas condições para responder a pesquisa.

Identificadas as pessoas a serem entrevistadas em cada empresa, de acordo com o critério acima, procedeu-se da seguinte forma:

- Envio de um e-mail, informando novamente acerca da realização da pesquisa e do interesse em entrevistá-las. Neste e-mail foi solicitado à pessoa que informasse acerca de eventuais procedimentos necessários para formalizar a marcação da entrevista (necessidade de uma carta, próprio e-mail, entre outros). Em nenhum caso a carta foi solicitada, bastando e-mails e o contato telefônico inicial.

- Seguindo as orientações e preferências dos entrevistados, todas as entrevistas foram realizadas nas próprias empresas. Isto facilitou a coleta de outras informações internas de interesse da pesquisa, bem como eventuais contatos com outras pessoas da empresa que, algumas vezes, complementaram as entrevistas.

e) Realização e registro das entrevistas

Com base no roteiro não estruturado, e seguindo as instruções do entrevistado definidas por ocasião do agendamento, as entrevistas foram conduzidas pela própria autora da pesquisa, assessorada por um assistente de pesquisa. Com vistas a se aproveitar ao máximo o conteúdo das entrevistas, elas foram gravadas, obviamente quando o entrevistado permitiu. Destaca-se aqui que somente um entrevistado não permitiu a gravação da entrevista. Durante as entrevistas procurou-se registrar – por escrito – os pontos julgados mais relevantes da entrevista, bem como aspectos que, embora não verbalmente mencionados, despertaram a atenção e/ou o interesse da autora. O assistente de pesquisa auxiliou nessa tarefa. Finalmente, compete destacar que as entrevistas duraram em média uma hora.

f) Transcrição das entrevistas

A transcrição de dados envolve a transferência de dados. Conforme Flick (2005) o procedimento selecionado para a coleta de dados deve ajustar-se ao procedimento para interpretá-lo. Para passar para a etapa seguinte da pesquisa foi

necessário fazer uma transcrição de forma integral das entrevistas gravadas, gerando a base da análise, ou seja, o conjunto representado pelos dados obtidos pela pesquisa e que expressaram discursos sobre os fenômenos, que puderam ser lidos, descritos e interpretados, correspondendo a uma multiplicidade de sentidos, que a partir deles puderam ser construídos (FLICK, 2005).

g) Os respondentes da pesquisa: Os dez executivos que responderam à pesquisa, pertencem aos seis maiores jornais impressos do Rio Grande do Sul: Zero Hora, Diário Gaúcho, Correio do Povo, Jornal NH, Pioneiro e O Sul. Destes dez executivos entrevistados, seis ocupam cargo de diretor e quatro ocupam cargo de gerente. O tempo de empresa deles varia de 4 a 30 anos. Suas experiências e conhecimentos no setor de interesse desta pesquisa, permitem assegurar que foram realmente as pessoas certas a serem aqui entrevistadas. A identificação dos respondentes não é explicitada, pois as entrevistas foram por eles concedidas mediante promessa de confidencialidade. Para efeitos de orientação para análise dos dados, os respondentes foram simplesmente identificados por letras (A, B, C..). Ainda com vistas a preservar a confidencialidade não é feita aqui a correspondência do entrevistado com a respectiva empresa na qual trabalha. Por outro lado, a vinculação das respostas com as empresas não faz sentido porque este trabalho não teve como objeto de análise as empresas em específico, mas sim a indústria de jornais impressos do Rio Grande do Sul.

4.3.4 Etapa 4: Análise dos dados

A técnica utilizada para chegar aos resultados, a partir das entrevistas, foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma metodologia de análise de textos que, embora aplicada a estudos qualitativos, parte de uma perspectiva quantitativa, podendo, inclusive, analisar numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um dado texto. Trata-se da sistematização, da tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos e variados. Por definição, a análise de conteúdo representa um con-

junto de técnicas empíricas utilizadas para a análise das comunicações (BARDIN, 2006).

Com relação à confiabilidade e validade desta técnica, Mello e Leão (2006) afirmam que a testagem dos dados realizada na análise é um procedimento análogo aos testes de validade e confiabilidade da pesquisa quantitativa, pois com a realização de etapas estruturadas, evita-se a armadilha de acreditar que a interpretação dos dados está condicionada apenas à qualidade do pesquisador.

Para a análise de conteúdo, conforme sugerido por Bardin (2006), foram abstraídas do texto transcrito das entrevistas as várias dimensões de conteúdo, com base nas quais foram feitas análises baseadas nas respostas que sustentam a consecução dos objetivos propostos para esta fase.

De forma específica, os procedimentos de análise de conteúdo aqui utilizados seguiram os seguintes passos:

1º. Leitura acurada de todas as entrevistas transcritas, ocasião em que foram assinalados os aspectos mais relevantes de cada uma. Esses destaques foram orientados pela literatura, atendendo-se ao que recomenda os princípios da validade nomológica. Nesta ocasião foram também feitas comparações entre as respostas dos vários respondentes, buscando-se identificar a coerência nas respostas obtidas, com vistas a se reforçar a convicção de que a pesquisa atendia ao requisito da confiabilidade;

2º. Elaboração de seis blocos de dados, cuja estrutura foi orientada por conteúdos que guardavam significados semelhantes. Esta atividade teve por base, primeiro, as seis dimensões de análise que emergiram da literatura e depois, dentro de cada dimensão de análise, as várias questões do roteiro de entrevista;

3º. Análise detalhada de cada bloco de dados (dimensão de análise), com vistas a se eliminar eventuais “contaminações” com conteúdos pertencentes a outros blocos (outras dimensões). Este procedimento permitiu a depuração dos conteúdos de cada bloco;

4º. Interpretação dos dados. Segundo Flick (2005) a interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa e pode buscar duas metas opostas: a revelação ou a redução. Na revelação há um aumento do material textual, pois os enunciados são expostos ou contextualizados de forma que a um trecho curto no texto original, apõem-se as interpretações. Na redução o efeito é o contrário, ou seja, o texto original é reduzido através de paráfrase ou resumo. Na interpretação dos dados deste trabalho a revelação foi o procedimento utilizado com mais intensidade.

5º. Redação de uma primeira versão do capítulo dos resultados, na qual procurou-se, a partir da massa crítica propiciada pelos procedimentos anteriores, seguir uma sequência lógica devidamente ajustada à estrutura de análise emergente da literatura;

6º. Retorno às entrevistas, buscando-se ratificar e/ou complementar o texto (primeira versão dos resultados) de acordo com o teor das entrevistas transcritas. Este passo consistiu, na verdade, em uma revisão crítica do texto, quando se fez o confronto deste com as respostas dos entrevistados. Nesta ocasião foram retirados das entrevistas trechos literais, transcritos depois para o versão definitiva do capítulo dos resultados para ilustrar e/ou reforçar as análises realizadas;

7º. Redação final do capítulo dos resultados.

4.3.5 Etapa 5: Conclusões:

Esta etapa apresenta as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo, bem como as limitações do estudo. Por fim, sugerem-se pesquisas futuras que poderão complementar este estudo.

4.4 PROCEDIMENTOS PARA A CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Entendendo-se a confiabilidade como a probabilidade que uma metodologia de pesquisa tem de, ao ser replicada, apresentar os mesmos resultados anteriormente verificados (MALHOTRA *et al.*, 2005), pode-se destacar nesta pesquisa, como testemunhos de que a confiabilidade foi perseguida durante todo o trabalho, os seguintes procedimentos:

- Validação prévia da teoria utilizada para construção da estrutura de análise da pesquisa junto a professores especialistas;
- Construção da estrutura de análise rigorosamente baseada na literatura especializada;
- Seleção criteriosa dos executivos a serem entrevistados;
- Rigor e isenção na realização das entrevistas;
- Crítica dos dados coletados, via comparação entre as respostas dos vários respondentes, bem como da consistência interna de cada entrevista.

Este conjunto de procedimentos, orientado pela literatura e pelo rigor metodológico, garante a confiabilidade recomendada para trabalhos desta natureza.

No capítulo seguinte são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo é destinado à apresentação dos resultados, obtidos com base na aplicação de todos os procedimentos utilizados para concretização dos objetivos propostos. A estrutura do capítulo obedece à sequência do roteiro utilizado para as entrevistas em profundidade, o qual, por sua vez, foi elaborado em consonância com a estrutura de análise, respaldada pela teoria revisada (ver Quadro 3).

Para atender tal propósito o capítulo está assim estruturado: (5.1) primeiramente é apresentada a caracterização dos respondentes. Após, são apresentados os resultados decorrentes da análise de conteúdo das respostas que constituíram cada uma das dimensões de análise, quais sejam: (5.2) entendimento do conceito de inteligência competitiva; (5.3) planejamento da inteligência competitiva nas empresas, envolvendo aspectos relacionados à formalização e às ações planejadas em inteligência competitiva; (5.4) critérios e recursos utilizados na coleta de dados que subsidiam a inteligência competitiva; (5.5) procedimentos de análise dos dados e recursos tecnológicos utilizados; (5.6) recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar as informações geradas e, finalmente, (5.7) conscientização e cultura de inteligência competitiva na empresa.

O rigor e a pertinência dos procedimentos utilizados na elaboração deste capítulo fornecem o respaldo necessário para que se concretizem os objetivos propostos nesta dissertação.

5.1 ENTENDIMENTO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Apresentada a caracterização dos entrevistados, são agora apresentadas, a partir deste item, as análises que constituem o cerne da pesquisa e que são responsáveis pelas efetivas respostas aos objetivos do trabalho.

Inicialmente, buscou-se levantar, junto aos entrevistados, o seu nível de conhecimento e compreensão sobre o conceito de inteligência competitiva na empresa pesquisada. Segundo a literatura (FULD, 2006; MILLER, 2002) a correta prática da inteligência competitiva é fortemente dependente do conhecimento e compreensão do seu conceito, ou seja, antes de praticar é preciso entender.

Em função disso investigou-se junto aos gestores que responderam à pesquisa, qual era sua compreensão sobre o tema, bem como quais eram suas atitudes sobre ele (manifestação de importância, declarações de prioridades na empresa, entre outros). De maneira geral foi possível verificar que os respondentes têm noções bastante aproximadas do que realmente significa inteligência competitiva, embora expressem tal conhecimento com base em manifestações espontâneas, providas, em sua essência, da experiência e não necessariamente baseadas na teoria.

Sobre as respostas obtidas com relação ao conhecimento do conceito de inteligência competitiva, pode-se sintetizá-las com base nas seguintes transcrições literais das entrevistas:

É um processo interno da empresa onde se trabalha com a coleta, gerenciamento, utilização, de informações do mercado, em especial de concorrentes, mas que também pode ser informações de governo, regulatórias, informações de mercado em geral de outras indústrias que podem ter alguma influência no negócio. Nesse processo a informação é a matéria-prima fundamental, mas não se pode pensar somente em trabalhar essa coleta, essa informação. Ter um banco de dados e a empresa não saber utilizar, não adianta. Logo, direção também é fundamental (Entrevistado B).

É o conjunto de informações que a empresa tem que ter disponível para a tomada de decisões (Entrevistado A).

Observação do mercado é observar a concorrência e o que ela está fazendo, é observar as necessidades do consumidor e os avanços tecnológicos. No meu entendimento, esses três aspectos é que norteiam um processo de inteligência que, nada mais é, do que construir informações para que a empresa possa se desenvolver (Entrevistado C).

Ratifica-se, portanto, com base nas transcrições acima, que as respostas evidenciam uma boa compreensão do conceito do tema. Os respondentes foram capazes de entender e expressar a utilização de informações como fundamental no processo de inteligência competitiva. Isto está proximamente sintonizado com o que preconiza a literatura, podendo-se invocar aqui o conceito utilizado por Fuld (2006),

onde a informação também é apresentada como base para a inteligência competitiva:

Inteligência competitiva pode ser entendida como um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, tendo por fim dar subsídios à tomada de decisão para se atingirem metas estratégicas da empresa (FULD, 2006, p.48).

Ainda na linha da compreensão do conceito e da importância da inteligência competitiva na empresa, os executivos entrevistados foram também questionados se tal conceito era compreendido por todos da mesma forma, no âmbito da empresa. Aqui as respostas também foram bastante convergentes, mas agora no sentido de discordar. Verificou-se quase uma unanimidade de respostas negativas, ou seja, as respostas apontaram fortemente na direção de que o conceito não é uniformemente compreendido, nem sequer uniformemente praticado, internamente.

Para exemplificar as respostas dadas pelos executivos entrevistados, pode-se utilizar as seguintes falas:

Ainda falta em algumas empresas de comunicação a consciência que o individual leva ao coletivo. Acho que falta esclarecer às pessoas a importância de suas atuações para o bem coletivo, que de resto é o bem da empresa. Nós não temos isso de forma notória, não existe um envolvimento direto dos funcionários num processo geral de realização da empresa (Entrevistado C).

Não, eu acho que não. Nós não temos isso disseminado de tal forma que pudéssemos utilizar isso. Essa pergunta é difícil de responder. Eu acho que em parte falta uma análise mais ampla do quadro e até o domínio das informações. Eu acho que tudo é muito novo, as informações estão disponíveis eu acho que falta às pessoas sistematizar o uso delas para o efeito da otimização (Entrevistado A).

Aprofundando a discussão sobre a importância de existir um domínio amplo e uniforme sobre o tema internamente na empresa, constatou-se um consenso de que isso seria necessário. Desta forma, pelo menos em termos de verbalização, percebe-se uma atitude favorável e de apoio ao domínio generalizado do conceito de inteligência competitiva na empresa. Ele não deve ser, na opinião dos executivos entrevistados, privilégio de alguns.

Há uma compreensão clara de que informação, por exemplo, não deve ser

monopólio dentro das empresas. Reconhece-se, ao mesmo tempo, que disseminar as informações, para que elas subsidiem a inteligência, acarreta a necessidade de um desprendimento de todos que nem sempre é fácil. Segundo a compreensão dos respondentes, as informações ainda são muito associadas a poder. Embora isso não esteja errado, não se pode confundir poder com posse – muito menos com retenção - de informação.

Em síntese, as questões referentes à importância e universalidade da informação dentro das empresas podem ser caracterizadas segundo alguns depoimentos de executivos entrevistados:

A inteligência competitiva é decisiva, é um jogo de xadrez. As informações encontradas não servem apenas para fazer uma proposta a um cliente, serve também para poder ter uma decisão de investimento (Entrevistado A).

Para buscar a possibilidade de negócio com um cliente que hoje é zero de receita para nós, eu vou partir do princípio que eu vou ter que abrir mão e cobrar no máximo a metade do preço desse cliente e ainda discutir uma possibilidade de desconto. Ainda ver o quão competitivo eu sou em relação às outras mídias, como que hoje eles distribuem a verba. Essa é uma decisão tomada com um conjunto de informações sobre circulação, sobre leitura, sobre público-alvo, sobre quem lê nossos jornais, isso é aberto por geografia, você tem que ter esses dados, como é o perfil do leitor do interior do estado, como é na região metropolitana. Isso é inteligência (Entrevistado A).

É decisiva. Em relação a investimentos, por exemplo, são decisões tomadas em função de um conhecimento perfeito do que a concorrência está fazendo e daquilo que a concorrência pode vir a fazer. Vou fazer na frente quem sabe eu até tiro motivação da concorrência fazer (Entrevistado J).

Sem dúvida; eu pelo menos não tenho nenhuma dúvida disso. Não é por todos. Eu falo principalmente por quem tem que ter. E não é só para quem está no mercado, eu falo sobre pessoas fundamentadas, alinhadas a atividades. Isso é uma coisa que permeia todos os dias as nossas decisões, muitas vezes tu és obrigado a tomar uma decisão que não é nem em relação ao mercado é em relação à gestão que tem ser alimentada por informações como essas, daí já são informações sobre custos, entre outros. Você toma uma decisão baseada rigorosamente nessas informações (Entrevistado A).

É importante em caráter revolucionário, em inovações. No entanto, não se pode deixar de reconhecer que fazer as informações circularem dentro de uma empresa não é tarefa fácil. Normalmente as pessoas escondem as informações importantes; associam isso com poder. É um poder bobo, pois neste caso o poder acaba junto com a volatilidade da informação; informação é algo dinâmico e cada vez mais precíval. Ou usa imediatamente, ou ela perde valor (Entrevistado C).

Reforçando a importância de se dominar nas empresas o conceito de Inteli-

gência competitiva, bem como a importância de que o conceito seja amplamente disseminado internamente, Fuld (2006) apresenta o seguinte argumento:

Podemos afirmar que capacitar a empresa quanto à compreensão e utilização generalizada da inteligência competitiva permite que seus funcionários façam uso da informação relevante como insumo essencial para proposição de estratégias e para a tomada de decisões. Isso é essencial para o sucesso da empresa moderna (FULD, 2006).

Vencida a etapa na qual se buscava verificar a importância aludida e o grau de compreensão da inteligência competitiva no âmbito das empresas pesquisadas, o foco foi direcionado para o entendimento, segundo a ótica dos respondentes, de razões pelas quais evidenciam-se as eventuais distorções, ou incompreensões, de tal conceito.

As respostas às questões que tentavam explorar esta parte do trabalho, nem sempre foram suficientemente esclarecedoras, deixando transparecer resquícios de insegurança nas respostas e, até mesmo, algumas contradições. A seguir alguns trechos literais das entrevistas que comprovam tal constatação:

Às vezes as pessoas se escondem atrás das informações; ao alegar que faltam informações, ou que elas não são fidedignas; declina-se da decisão, ou respalda-se a decisão na mera intuição (Entrevistado D)

Compartilho da crença de que mais vale uma decisão tomada rápido, embora sem todas as informações, do que uma decisão tardia com todas as informações disponíveis (Entrevistado B)

Nem sempre as melhores decisões que tomei foram aquelas para as quais eu detinha as melhores informações (Entrevistado E).

Muitas vezes sinto-me confuso diante de como agir com relação à difusão das informações. Ao mesmo tempo em que ouço que devo compartilhar todas as informações, também ouço que preciso tomar muito cuidado a quem repassar informações (Entrevistado B).

O mundo está cheio de exemplos de empresas que se deram mal porque foram muito liberais na difusão das informações (Entrevistado H).

Com base nas falas acima sintetizadas, evidencia-se, no mínimo, a noção de que há ainda um domínio apenas parcial de como e por que a inteligência competitiva deve ser utilizada e, principalmente, de como pode transformar-se em diferencial competitivo dentro das organizações. É evidente, segundo a literatura revisada neste trabalho, que lidar com inteligência competitiva não significa apenas obter as infor-

mações e depois disseminá-las a todos, ou a qualquer um dentro da empresa. Lidar com inteligência competitiva implica num conjunto amplo de habilidades, que vai desde a capacidade de identificar corretamente quais são as informações necessárias para as decisões a serem tomadas, que dados darão origem a elas, em que fontes esses dados se encontram, como os dados serão coletadas, como serão processados, que *outputs* (informações) serão gerados, a quem a informação gerada deverá chegar, em que tempo, que cuidados deverão ser tomados na difusão e no uso das informações e, finalmente, que efeito se espera do uso da informação (MILLER, 2002; FULD, 2006).

Embora não tenha havido uma unanimidade entre os entrevistados, fica assim mesmo explícito que eles compartilham a visão de que não há informação cuja relevância seja a mesma para todos dentro de uma empresa e que, portanto, sempre haverá a necessidade de se fazer uma triagem das informações, direcionando-as de acordo com as necessidades de cada um. Ainda que nem sempre explicitamente verbalizado pelos entrevistados, depreende-se destas respostas que é necessário separar as informações segundo os vários níveis hierárquicos dentro das organizações. Informações estratégicas não precisam chegar à base da pirâmide hierárquica e, muitas vezes, isso não é sequer recomendável. Da mesma forma, informações de cunho meramente operacional não precisam ser objeto da preocupação dos níveis de cima da pirâmide (LIEBOWITZ, 2006).

Até aqui o discurso está alinhado com a teoria e é coerente com aquilo que realmente precisa ser feito para se lidar de forma adequada com as informações. Por outro lado, algumas afirmações, ou pontos de vista, são destoantes. Veja-se, por exemplo, as afirmações de que nem sempre as boas informações resolvem tudo, que muitas vezes é melhor tomar uma decisão rápida sem informação do que esperar por boas informações e tomar uma decisão tardia. Uma análise superficial destas afirmações pode levar a se concordar com os respondentes, afinal de contas elas, em certa medida, são convincentes. No entanto, uma análise mais acurada destas afirmações fará transparecer uma compreensão incompleta da inteligência competitiva. A inteligência competitiva apresenta sua principal relevância exatamente ao tentar englobar este conjunto de aspectos que compõem o complexo processo de tomada de decisão e a partir disso emprestar às empresas sua maior contribuição.

5.1.1. Síntese dos resultados sobre o entendimento do conceito de inteligência competitiva

Para facilitar a compreensão do conteúdo do item 5.2, cujo teor apresenta os resultados sobre o entendimento do conceito de inteligência competitiva dentro das empresas de jornais impressos no Rio Grande do Sul, apresenta-se aqui uma síntese, com destaque aos pontos mais relevantes das descobertas deste estudo, contidas naquele item:

- De maneira geral, os executivos entrevistados demonstram um bom domínio do tema inteligência competitiva e o reputam como importante para as suas empresas;

- O entendimento do conceito de inteligência competitiva, dentro das empresas, não é homogêneo, ou seja, nem todos os executivos apresentam o mesmo nível de conhecimento;

- Depreende-se destes resultados que executivos de mais alto nível nas empresas, como os que foram entrevistados nesta pesquisa, estão mais conscientes e mais informados sobre o tema, mas isso não é compartilhado, com a mesma intensidade, pelos executivos dos demais níveis.

5.2 PLANEJAMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS

Ao analisarem-se questões pertinentes às ações planejadas na área de inteligência competitiva, pretendeu-se não só cumprir com o ritual teórico da validade nomológica, mas principalmente verificar até que ponto a inteligência competitiva está entranhada na visão estratégica da empresa e, portanto, faz parte daquilo que é por ela formalmente planejado.

Para introduzir os executivos entrevistados no contexto do que se pretendia aqui investigar, eles foram, inicialmente, questionados sobre a existência de estrutura formal de inteligência competitiva na empresa, partindo-se do pressuposto de que não se pode planejar o que ainda não está estruturado.

Quanto a esse aspecto, todos afirmaram não possuir estrutura formal para lidar com a inteligência competitiva, mas que, informalmente, as suas principais dimensões são observadas e, na maioria das vezes, praticada. Afirmaram que, em geral, buscam informações e que há uma efetiva utilização delas em suas empresas, mas que isto não se constitui, necessariamente, em um processo organizado e planejado. Muitos, inclusive, tiveram dificuldades em entender como poderiam planejar a inteligência competitiva (ver transcrição literal de um trecho de resposta de um entrevistado da Empresa F, abaixo). Alguns argumentaram que o que fazem, embora não estando formalmente pensado e registrado, constitui, mesmo assim, algo que consideram formal. Outros afirmaram que suas empresas ainda estão em um estágio muito inicial quanto à aplicação da inteligência competitiva e que, portanto, não sentiram ainda necessidade de transformá-la em um processo estruturado e, muito menos, planejado. A seguir são apresentados vários trechos de depoimentos de entrevistados que ilustram estas situações:

Confesso que tenho dificuldade em entender como se poderia planejar inteligência competitiva. Você está me fazendo refletir sobre algo novo. Talvez eu realmente ainda não entenda com a necessária precisão o que significa inteligência competitiva e por isso tenha dificuldade em entender como se pode estruturá-la e planejá-la (Entrevistado F).

Não vou te dizer que isso é formal, e duvido que alguém, do setor de jornais, tenha isso formalizado, mas os movimentos estratégicos são, de alguma forma, respaldados sim. Isso é feito via observações e através das informações (Entrevistado A).

Uma coisa que sempre ocorre, e que caracteriza uma falta de estrutura e planejamento, é que sempre fala-se antes de fazer. Eu, particularmente, nunca gostei disso, mas tem gente que faz. Se houvesse algo previamente estruturado, planejado, isso poderia ser evitado e certamente melhor controlado (Entrevistado E).

Embora não seja planejado, a gente observa: ah tal jornal anunciou uma vaga, eles vão contratar gente, você vai até os fornecedores de equipamentos, questiona o que os concorrentes compraram daí você começa a juntar, montar o quebra-cabeça. Isso não é formal, não pode ser estruturado previamente senão perde o valor (Entrevistado A).

Esse aprendizado está instalado aqui nas pessoas mais antigas, passou de um para o outro em geral e então a empresa se preocupa muito com a con-

corrência, com qualquer movimento de concorrência, a gente monitora muito, mas acredito que isso seja difícil de estruturar e de planejar (Entrevistado G).

Compete destacar que a maioria dos executivos entrevistados, ao se referirem à busca de informações sobre concorrentes, conforme observa-se em alguns dos depoimentos acima, fazem questão de salientar que isso sempre é feito de forma a não ferir a ética. Demonstrem, via de regra, muita preocupação com este aspecto. Alguns, inclusive, salientam que não gostam de solicitar a vendedores, ou outros profissionais da empresa que mantenham algum tipo de contato com profissionais que trabalham para os concorrentes, que tentem obter dessas informações sigilosas. Um dos entrevistados chegou a afirmar que:

Nós não somos o FBI; essas informações não nos interessam. O que nos interessa é ter um conjunto de dados para que, em determinadas situações, você possa recorrer a esses dados. Você junta e tem as informações necessárias (Entrevistado A).

Quanto a esta preocupação dos entrevistados, ela caracteriza uma situação para a qual uma estrutura mais formal e planejada de inteligência poderia auxiliar bastante. As habilidades para se obter informações de maneira lícita emanam do conceito mais amplo de inteligência, mas demandam organização, dedicação e senso de oportunidade que dificilmente afloram se não forem objeto de ações previamente pensadas, ou planejadas. É importante ratificar que inteligência não deve ser confundida com espionagem, nem tampouco praticada por detetives. A literatura utilizada neste trabalho é bastante clara quanto a este aspecto (OLIVEIRA, 2006; TARAPANOFF, 2001).

Ainda sobre a falta de formalização do processo de inteligência competitiva nas empresas (estruturação e planejamento), foram verificados outros depoimentos esclarecedores, que podem ser ilustrados com base na síntese abaixo transcrita, retirada das falas de dois executivos entrevistados:

Não existe nenhum programa ou processo formal de inteligência competitiva na empresa. O processo de coleta e disseminação de informação é informal e a empresa ainda não tem uma cultura forte de inteligência competitiva. O que eu considero um fator chave para o sucesso da implementação de um sistema deste tipo, em primeiro lugar, é a questão do nível da indústria, ou seja, é preciso entender primeiro o que é feito neste campo na indústria onde a empresa se insere. Em segundo, a própria cultura da empresa. É um

processo que precisa ser trabalhado dentro da direção da empresa, em nível de alta gestão, e é fundamental estar sempre reforçando o conceito (Entrevistado H).

.Vou te dar um exemplo de como isso é feito aqui. Eu já sabia das mudanças de um concorrente um mês antes da divulgação, mas por que eu sabia? Porque há troca de informações, não tinha grandes problemas. Algumas informações são compartilhadas entre nós sem problema algum. Isso às vezes é feito até de maneira direta e planejada. Quando participamos de reuniões setoriais é comum que se planeje previamente o que se vai dizer, ou que tipo de informação se quer trocar. Nós tínhamos, antigamente, reunião mensal dos departamentos comerciais dos veículos para essas trocas de informações. As informações que podiam ser compartilhadas, de conduta para estabelecer uma dinâmica que esse enfrentamento inverídico do mercado em que um está fazendo isso, o outro está fazendo aquilo e que levava muitas vezes a um dumping forçado. Nem sei te dizer o porquê isso acabou, mas isso funcionou muito tempo no passado (Entrevistado C).

Seguindo-se a linha de entrevista definida para esta pesquisa, na qual procura-se aprofundar as respostas via questões desdobradas com o propósito de se encontrar explicações mais completas e lógicas às questões formuladas, questionou-se os entrevistados acerca das razões pelas quais a inteligência não constitui ainda, na empresa, uma estrutura formal, nem um processo planejado. Utilizando-se transcrições literais de falas dos entrevistados, as respostas podem ser assim sintetizadas:

O que eu noto que mudou muito desde que eu comecei a estudar inteligência competitiva é que a internet facilitou muito a coleta e a disseminação de informação. Os conceitos mais antigos de inteligência competitiva sobre necessidade de estruturação eles não são tão necessários uma vez que tem muita informação disponível e os próprios gestores têm alguns '*clips*' da indústria, tem a ANJ, tem os livros que têm no mercado e eles disseminam numa rede gerencial da empresa. Eu diria que esse é um processo um pouco mais formal que existe (Entrevistado B).

Acho que as empresas, inclusive a minha, começarão a se preocupar mais com isso na medida em que se conscientizaram da real importância. Por enquanto, não vejo esta preocupação (Entrevistado A).

Talvez se eu pudesse ver um caso concreto de como se faz planejamento em inteligência competitiva eu pudesse dialogar melhor contigo (Entrevistado F).

Apesar de admitirem a não existência de um processo formal de inteligência competitiva em suas empresas, alguns dos entrevistados afirmaram que podem considerar a estrutura atual como formal, uma vez que os gestores reconhecem, valorizam e trocam informações entre si. Há aqui uma interpretação diferente daquilo que se deve entender por formal. Segundo a visão destes executivos entrevistados,

não só o que é escrito é formal (ver sínteses abaixo):

No dia-a-dia a gente troca informações, se tu vais chamar isto de formal ou informal eu não sei, eu considero isso formal. As novidades do mercado, para onde nós vamos, isso é pensado diariamente. Não existe um departamento para isso, mas existe uma consciência para isso e a informação flui (Entrevistado C).

Não tem um modelo estruturado. Na realidade é um conjunto de informações que um busca, o outro busca e depois junta-se. Essas peças se juntam em reuniões. O que pode ser estruturado está estruturado (Entrevistado A).

Não há uma coordenação central e eu acho difícil que alguém tenha. Há algo formal para dados de mercado, pesquisa, entre outros., mas o cruzamento dessas informações na forma que se precisa para tomar uma decisão é a própria pessoa que demanda a informação que vai buscar; se ela sente a necessidade, é ela que deve buscá-la, é ela que deve cruzar informações, pois é ela que sabe como quer a informação. (Entrevistado A)

Como desmembramento da questão sobre a estrutura de inteligência competitiva, questionou-se também alguns aspectos sobre tecnologia. É notória a relação entre inteligência competitiva e tecnologia. Pode-se dizer, inclusive, que sem tecnologia é difícil pensar em inteligência competitiva. Quando se fala de rapidez, precisão e virtualidade das informações, por exemplo, se está falando, principalmente, da utilização de tecnologia.

Quanto à existência de recursos tecnológicos postos a serviço da inteligência competitiva, alguns entrevistados expressaram-se da seguinte forma:

Sim, temos BI. [sobre a importância] Não é a importância da estrutura e sim a importância da ferramenta.. Você tem um sistema que te dá todo o nosso histórico de campanhas, de ações junto aos assinantes, estratégia de produto, de preço, de brindes e esse conjunto todo de alternativas que você tem e vai te mostrar a melhor combinação, tem todo um histórico que te permite em determinadas situações você aplicar a melhor solução (Entrevistado A).

Nós temos algumas coisas. Nós trabalhamos com tecnologia na rádio escuta, tanto da informação quanto da publicidade, nós trabalhamos internamente com estrutura montada para coleta de informes sobre a publicidade dos veículos concorrentes, isso tudo nós temos com relatórios diários, isso é tecnologia, essa estrutura está montada. A reunião de pauta diária é feita não só a luz do que nós fizemos, como também com o que os outros fizeram no dia, naquela edição e como tu vais projetar o dia seguinte e qual foi o movimento (Entrevistado I).

As análises até aqui realizadas permitem inferir que a inteligência competi-

tiva ainda não é uma área claramente estruturada, nem sequer formalmente planejada dentro das empresas estudadas. Alguns resultados, por outro lado, provocam uma reflexão acerca de se, dada a sua natureza de flexibilidade e instantaneidade, a inteligência competitiva é algo que pode ser estruturado e planejado dentro dos conceitos padrão do que significa estruturar e planejar. A propósito, a literatura estudada não permitiu enxergar com a devida unanimidade e clareza como isso deve - ou pode - ser feito. Isto encontra respaldo nos resultados da pesquisa realizada por Blenkhorn e Fleisher (2005), quando compararam a prática da inteligência competitiva de vários países com o prática da inteligência competitiva na América do Norte. Na comparação do Brasil com a América do Norte constataram que a capacidade de análise de informações no Brasil é limitada, devido à falta de aceitação da inteligência competitiva nas empresas.

Independente de a inteligência competitiva ser ou não passível de estruturação e planejamento, compete destacar, a partir do teor dos textos acima transcritos e que sintetizam as crenças e opiniões dos entrevistados acerca do assunto, um viés bastante usual, quando se trata de entender a aplicação do conceito de inteligência dentro das empresas. Trata-se da confusão entre o que é realmente informação e o que é sistema. Isso é, por exemplo, verificado em relação ao conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), quando é entendido como tratando-se somente de um *software*. Este nível de confusão chega ao ponto de levar empresários e executivos a se referirem à compra de um CRM, numa evidente confusão entre o *software* adquirido e a efetiva gestão do relacionamento com os clientes.

Ainda questionados quanto à importância de se estruturar e planejar formalmente a inteligência competitiva nas empresas, pelo menos dois depoimentos de entrevistados merecem ser aqui sintetizados. Eles expressam uma visão mais prática sobre o assunto e muito pertinente à natureza do estudo que se está apresentando:

A conscientização e treinamento, para isso, é fundamental. Existir em algum momento uma mobilização, decidir-se que se vai fazer; vamos cuidar ao menos de alguns detalhes mais básicos, vamos formalizar e não é uma coisa muito complicada. Poder-se-ia lançar um programa, assim como se lançou um programa de redução de custos. É isso aí; são algumas pessoas se reunirem e formatarem um programa de mobilização e de conscientiza-

ção para tratar as informações dentro da empresa de maneira prática, aplicada e não meramente teórica. Acho que isso sim pode ajudar (Entrevistado C).

É tudo muito rápido, qualquer minuto perdido pode ser fatal, então a gente sempre tem que saber pra onde vamos e com quem vamos quase que instantaneamente. Para isso é preciso um tipo de estrutura e planejamento muito especial (Entrevistado C).

Quando aborda a questão sobre a estrutura e planejamento em inteligência competitiva, a literatura inclui a dimensão cultural (SAAYMAN et. al., 2008) como um elemento a ser considerado, ou seja, tanto a estrutura quanto o planejamento devem ser orientados por algo mais profundo e generalizado, que ligue a todos dentro da empresa, como se fosse um pano de fundo. A isso os autores, como Saayman et. al. (2008) chamam de cultura de inteligência competitiva. Incluso nesta dimensão cultural são abordados aspectos que se referem a um conjunto de crenças e valores que devem orientar a todos quando se trata de buscar e utilizar informações internamente. Incluso aqui também outros aspectos fundamentais, tais como compartilhamento e valorização das informações.

Procurando-se entender esta dimensão cultural no âmbito desta pesquisa, foram formuladas questões pertinentes, cujas respostas dos executivos entrevistados podem ser resumidas nos seguintes depoimentos:

Concordo plenamente; isso tem que estar dentro da cultura da empresa, é absolutamente cultural. Hoje trabalhamos de forma pontual, temos, por exemplo, um projeto em cima de um competidor pequeno, regional, mas é pontual. Isto precisa virar rotina e fazer com que todos valorizem e sigam o mesmo caminho (Entrevistado B).

Sim, acho que esta coisa de inteligência competitiva precisa romper a dimensão do papel e atingir o comportamento das pessoas na empresa. Acredito que isso deva começar pelos pólos mais relevantes da empresa (alta administração) e depois espalhar por toda a estrutura (Entrevistado A).

Existe essa cultura. Quem acha uma informação que julga que é importante para a empresa dissemina e eventualmente quando essa informação pode gerar algum projeto, uma tomada de decisão, ela é tratada em reuniões gerenciais da alta diretoria executiva (Entrevistado J).

Ainda na linha da questão cultural, procurou-se identificar a opinião dos executivos entrevistados quanto a se estimular os funcionários da empresa a relatarem às respectivas chefias, ou a repassar a pares interessados, as informações relacionadas, por exemplo, a competidores, novas tecnologias, mercado, entre outros. Observa-se aqui, nas entrelinhas das respostas, um certo ceticismo por parte dos

entrevistados. A despeito de reconhecerem o valor disso e de declararem uma efetiva prática de cooperação e compartilhamento de informações, há traços de dúvidas e restrições em suas respostas. As principais respostas foram as seguintes:

De uma forma muito tímida, mas são. A empresa não é absolutamente uma nulidade em termos de incentivo. Existe esse incentivo para que as pessoas disseminem informações, que troquem informações com outros, mas tudo como eu te disse: de maneira informal. Muitas vezes alguém passa uma informação, mas ninguém dá o retorno do que foi feito com essa informação... Como essa cultura não é trabalhada, os meios são informações que vem de cima. Minha, que sou diretor, ou do presidente do conselho, ou do superintendente. São as pessoas da alta direção da empresa que encorajam a disseminação de informações (Entrevistado B).

Dá para se dizer que sim; até certo ponto as pessoas colaboram no compartilhamento interno de informações. A partir do momento que aquilo é importante para a empresa e para eles, eles passam a relatar o que constataram – a informação que obtiveram. No entanto, não dá para se ter certeza absoluta de que eles não filtram nada; de que eles repassam de maneira fiel todas as informações relevantes (Entrevistado A).

A partir do nível executivo, isso é verdade! Ontem mesmo tinha uma informação importante que o funcionário demorou uma semana para trazer, não colocou no seu relatório diário e eu pedi explicações, tem cobrança. (Entrevistado G).

Aflora novamente aqui, nos depoimentos acima expressos, a questão já anteriormente mencionada: um dos principais problemas quando se trata de difundir, compartilhar ou cooperar na área das informações é que o sentido de poder tende a falar mais alto. As pessoas tendem a reter as informações no intuito de “armazenar” poder, o que é prejudicial quando o objetivo é o de implantar uma cultura de inteligência competitiva que realmente alavanque um diferencial para a empresa.

Visando cumprir o roteiro de entrevista previamente preparado, cuja estrutura está baseada na literatura especializada, dentro da dimensão relacionada à formalização de estrutura e planejamento da inteligência competitiva, foi preciso questionar ainda os entrevistados quanto ao longo prazo. Pelas respostas obtidas até aqui já seria razoável inferir que, se não há uma estrutura formalizada da inteligência competitiva nas empresas, nem um planejamento formal a ela destinado, o longo prazo também não deve ser algo sobre o que os entrevistados falem com desenvoltura. Sobre este assunto, conseqüentemente, os executivos entrevistados afirmaram que não possuem plano de inteligência competitiva de longo prazo, embora, novamente, reconheçam que isso deveria constituir-se em preocupação das suas empresas.

Alguns dos entrevistados, entretanto, entendem que por ser uma atividade contínua a inteligência competitiva encerra em si própria a noção de logo prazo e que, portanto, seria desnecessário formalizá-la como tal. Alguns depoimento ilustram esta opinião dos entrevistados:

Eu acho que o plano de longo prazo está implícito na própria continuidade disso que a gente faz hoje, temos sido muito atentos a isso, temos procurado ampliar sempre nossa preocupação com as informações, procurado melhorá-las continuamente (Entrevistado A).

Não possuímos planos de longo prazo, mas considero a inteligência competitiva como uma atividade permanente. Ela não tem início, nem meio, nem fim (Entrevistado B).

Para encerrar o item que trata sobre a formalização da inteligência competitiva nas empresas, aqui consubstanciada através de questões referentes à estrutura e planejamento, questionou-se os executivos acerca de sua opinião quanto à viabilidade de ser a inteligência competitiva algo concreto, palpável e não algo utópico, ou abstrato em suas empresas. Com isso pretendia-se avaliar até que ponto as empresas estão realmente preparadas para entender e praticar a inteligência competitiva da forma como preconizada pela literatura. Em síntese, buscou-se aqui construir o lastro para se avaliar a efetiva condição das empresas em praticar a inteligência competitiva.

Com base nos dados levantados, constatou-se que os profissionais das áreas comerciais costumam utilizar informações do mercado que ajudam a comercialização de seus produtos. Estas informações nem sempre são atualizadas com a devida frequência, nem com a devida acuracidade. Os demais gestores, independente da área, utilizam informações para a tomada de decisões macro dentro da empresa, lançando mão, principalmente, de informações de rotina, que podem estar registradas em alguma fonte interna na empresa, ou simplesmente decorrerem da experiência dos gestores.

Na alta administração, segundo os entrevistados, a informação é utilizada visando a construção da estratégia maior da empresa e a busca da vantagem competitiva. Por esse motivo, na visão dos executivos entrevistados, o acesso a informações por parte da alta administração é mais intenso. As principais evidências disso

podem ser encontradas no próprio processo de planejamento estratégico, mais especificamente por ocasião da sua Fase Analítica (análise SWOT). Quanto a isso é importante destacar que a Matriz SWOT é a parte do Planejamento Estratégico mais mencionada pelos respondentes quando eles se referem ao assunto. Questões relacionadas à identificação de oportunidades e ameaças do meio, forças e fraquezas da empresa são itens sobre os quais os entrevistados discorrem com desenvoltura. A mesma desenvoltura não é verificada, por exemplo, quando se tratam de questões relacionadas a cenários, *core business* e posicionamento competitivo. Numa linguagem mais estratégica, pode-se depreender destes resultados que as empresas pesquisadas não costumam - pelo menos não com a devida frequência -, exercitar a reflexão estratégica.

Esta última constatação pode explicar as razões pelas quais os executivos entrevistados, em geral, demonstram dificuldades para entender e discorrer sobre o avanço das novas tecnologias na área da comunicação e suas consequências para o setor. É notória esta dificuldade na maioria dos entrevistados quando provocados a interpretar, por exemplo, as consequências do avanço da internet sobre o negócio de jornais que suas empresas operam. É como se este constituísse um assunto tabu, sobre o qual os entrevistados não gostam, ou não querem falar. A visão expressa pela maioria dos entrevistados é, via de regra, ainda de curto alcance, chegando apenas a compreensão de que o faturamento dos jornais não será muito afetado pela internet, ou que os leitores vão continuar preferindo ler o jornal impresso. Isso não só já mudou, como encontra uma série de evidências de que o futuro ainda guarda mudanças, pró meios virtuais, ainda mais evidentes.

As descobertas aqui feitas corroboram com os resultados da pesquisa realizada por Blenkhorn e Fleisher (2005), cujo teor comparou práticas de inteligência competitiva na América do Norte, com práticas de inteligência competitiva em vários outros países, inclusive o Brasil. A conclusão a que estes autores chegaram é de que no Brasil a inteligência competitiva é praticada com uma visão mais tática do que estratégica e ainda assim somente em grandes empresas, que operam internacionalmente. Comparativamente, na América do Norte, ela é praticada utilizando-se um bom equilíbrio entre as visões táticas e estratégicas, ou seja, lá a inteligência competitiva se encontra mais disseminada por todos os níveis da organização, como

também bem mais disseminada por vários portes de empresas e ramos de atividade.

Tentando explicar as diferenças entre as práticas de inteligência competitiva no Brasil e na América do Norte, Blenkhorn e Fleisher (2005) apontam algumas razões, tais como:

- Os executivos brasileiros são mais céticos do que os executivos norte-americanos quando se trata da utilização de informações;

- No Brasil a disponibilidade de informações geradas por órgãos governamentais é muito menor do que na América do Norte, o que reduz bastante a possibilidade de se utilizar dados de fontes secundárias;

- A análise de informações no Brasil é mais precária do que na América do Norte porque aqui o uso de ferramentas mais avançadas, principalmente *softwares* especializados, ainda é muito insipiente;

- O ensino da inteligência competitiva no Brasil ainda é muito limitado. Segundo os resultados da pesquisa de Blenkhorn e Fleisher (2005), não havia, por ocasião do levantamento de dados, mais do que duas ou três escolas de negócios no Brasil que apresentavam, em seus currículos, matérias sobre inteligência competitiva, enquanto na América do Norte o ensino na área era amplamente difundido, com muitas escolas ensinando formalmente a matéria.

Algumas evidências do que Blenkhorn e Fleisher descobriram no Brasil em 2005 encontram ressonância nos resultados desta pesquisa, conforme pode ser constatado nos trechos de entrevistas abaixo transcritos:

O nosso segmento ainda tem muita falta de informações; tem muita carência ainda de informações por mais que a gente tente obtê-las, esse é um ponto crucial. O segundo ponto tem a ver com o anunciante. Ele também é uma empresa que por sua vez tem sua estratégia, mas nem sempre valoriza a informação como deveria por ocasião da tomada de decisão. Embora ele até diga que informação é importante, na hora de investir para dispor de boas informações a atitude é outra (Entrevistado A).

Um processo bem estruturado de inteligência competitiva envolve custos! Esse é um fator inegável, tem que ter uma pessoa responsável que vai ocupar certo tempo, que vai formatar essas informações, o que vai gerar custo. Hoje eu trabalho numa empresa menor, ela é muito mais ajustada; as pessoas fazem muitas coisas em pouco tempo e é difícil encontrar brechas no dia-a-dia da estrutura, das áreas, no caso até de planejamento comerci-

al, marketing, para estruturar um projeto de inteligência competitiva (Entrevistado B).

Eu acho que área de inteligência competitiva casa muito melhor com grandes empresas. Quando tu trabalhas em projetos grandes tu consegues ter mais sinergia. Tem um analista que cuida de pesquisa, mas pode ajudar a IC e vice-versa, essas pessoas podem se complementar dentro de uma estrutura. Mesmo que não se tenha uma demanda para 100% do tempo dessas pessoas, isso se viabiliza pelo porte de cada projeto (Entrevistado B).

Restam, da análise dos dados aqui procedida, evidências de que, embora a compreensão e prática da inteligência estratégica esteja presente na gestão das empresas de jornal no Rio Grande do Sul, ela ainda é incompleta. Esta prática é mais evidente com relação a aspectos que são mais palpáveis e estão mais próximos do dia-a-dia das empresas, como a análise de seus concorrentes diretos (outros jornais), mudanças na tecnologia na área dos próprios jornais, comportamento de leitores de jornais, entre outros. A leitura mais ampla dos cenários onde as empresas estão inseridas é para elas algo mais distante e que ainda está por ser realizada.

Tentando interpretar esta postura das empresas de jornais no Rio Grande do Sul, à luz do que preconiza a inteligência competitiva, parece razoável admitir-se que essas empresas, embora reconheçam a sua importância e, inclusive, conseguem entendê-la de forma razoável, carecem ainda de mais profundidade e também mais lateralidade de análise. Suas reflexões estratégicas estão muito restritas ao negócio jornal, o que tem lhe restringido o monitoramento do ambiente ao âmbito das ações dos seus concorrentes mais diretos, ou da tecnologia mais diretamente associada à produção de jornais, quando, na realidade, o mais importante seria entender os movimentos ocultos de áreas muito mais ameaçadoras ao negócio jornal que hoje operam.

A seguir são literalmente transcritos alguns trechos de respostas dos entrevistados que ilustram o que acima é comentado:

Eu não tenho dúvidas de que, em nossa empresa, a prática da inteligência competitiva já é viável. Nem sempre todos os itens que eu entendo serem pertinentes são postos em prática, mas a maioria eu te diria que são viabilizados e estimulados (Entrevistado C).

Temos aqui na empresa a convicção de que estamos no caminho certo, embora ainda distantes do ideal, pelo que entendi ser a verdadeira inteli-

gência competitiva. Outro aspecto que devo ressaltar e que se constitui numa força importante para que as práticas de inteligência competitiva sejam efetivadas, é o apoio total da alta administração da empresa. Não só existe o apoio por parte dela como o estímulo e a cobrança para que seja feito (Entrevistado D).

Há estímulos tanto interno quanto externos para que as empresas do setor no Rio Grande do Sul se preocupem com o tema. A experiência da Caldas Júnior, que tinha no passado uma posição dominante, líder absoluta no mercado, sofreu um duro golpe. Após ocupar por décadas esta posição invejável, viu, em pouco tempo, seu império ruir e acabou desaparecendo.. Por quê? Por um conjunto de decisões erradas, decisões tomadas sem as necessárias informações e mais uma sequência de erros espetaculares, por uma total falta de percepção do mundo a sua volta (Entrevistado A).

A verbalização dos entrevistados, conforme se pode constatar pelas sínteses de falas acima expressas, é bastante coerente com a lógica da inteligência competitiva, inclusive com percepções de movimentos estratégicos equivocados que acabaram frustrando a própria continuidade de algumas empresas do setor, como é o caso do exemplo da Companhia Caldas Júnior.

Por outro lado, é preciso também registrar que embora capazes de relatar alguns equívocos estratégicos de empresas do setor, alguns executivos parecem ainda alheios a futuros movimentos que poderão acarretar mudanças, no atual cenário competitivo do setor, ainda mais acachapantes do que aquelas que acometeram a empresa num passado próximo. Voltando à questão da internet, por exemplo, ela tem se mostrado um meio de comunicação de extraordinária velocidade de penetração e carregada de grande potencial para substituir outros meios, dentre esses principalmente o jornal impresso. Salvo raras exceções, os executivos entrevistados não citaram os players deste meio como um potencial competidor. É, ainda, muito evidente que os competidores – jornais impressos – enxerguem-se somente a si próprios como competidores.

Para ilustrar esta falta de preocupação com a Internet, pode-se citar parte da resposta de um dos executivos entrevistados que assim a ela se referiu:

A internet, até agora, mais ajuda do que preocupa. Facilita o trabalho dos jornalistas, Não preocupa em termos de faturamento, porque representa muito pouco no bolo publicitário (Entrevistado G).

Este depoimento do entrevistado não só evidencia uma postura estratégica frágil em relação a uma ameaça que é real, como também expressa uma informação desatualizada, uma vez que, embora realmente o faturamento da internet ainda seja pequeno, se comparado aos outros meios, é nitidamente o meio que apresenta o maior crescimento nos últimos anos. Por outro lado, conforme anteriormente já comentado neste trabalho, a WAN (World Association of Newspaper) está tão preocupada com a internet que tem colocado como centro de suas discussões a questão do conteúdo de jornais disponibilizados gratuitamente na internet, trabalhando para sensibilizar os jornais impressos a cobrarem pelos seus conteúdos na rede. Se este será ou não um pleito bem sucedido é algo que ainda se precisará comprovar.

Não se pode, no entanto, deixar de registrar que, embora não se tenha encontrado comprovações suficientemente fortes, ou seja, perfeitamente sincronizadas com o que preconiza a literatura, é possível constatar que as empresas não estão totalmente à deriva quando se trata de inteligência competitiva. Há uma evidente preocupação com o assunto e também indícios convincentes de que algumas das ações relatadas pelos respondentes constituem-se, ainda que não no seu todo, mas pelo menos em parte, prática de inteligência competitiva. Oxalá isso possa simbolizar uma semente fértil e que, num futuro próximo, possa aflorar com a devida força que o setor precisa para fazer frente às mudanças que certamente o mundo a ele imporá.

5.2.1. Síntese dos resultados sobre o planejamento da inteligência competitiva

Para facilitar a compreensão do conteúdo do item 5.2, cujo teor apresenta os resultados sobre o planejamento do processo de inteligência competitiva nas empresas de jornais impressos do Rio Grande do Sul, apresenta-se aqui uma síntese, com destaque aos pontos mais relevantes das descobertas deste estudo, contidas naquele item:

- Contrariando o que preconiza a literatura (CALOF e DISHMAN, 2002; COLAUTO, 2004; MYBURG, 2004) o planejamento do processo de inteligência

competitiva nas empresas de jornais impressos do Rio Grande do Sul não é formalizado;

- Embora algumas práticas de inteligência de inteligência competitiva tenham sido identificadas a partir das respostas dos executivos entrevistados, elas decorrem de procedimentos informais.

5.3 CRITÉRIOS E RECURSOS UTILIZADOS NA FASE DE COLETA DE DADOS DO PROCESSO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Uma parte importante do processo de criação e manutenção da inteligência competitiva em uma empresa refere-se à coleta dos dados, os quais darão base às informações. A literatura é bastante criteriosa ao distinguir entre os conceitos de “dados” e “informações”. Via de regra, o cerne das diferenças entre esses dois conceitos, segundo a literatura (MALHOTRA *et al.*, 2005), pode ser assim sintetizado: dados são abstrações de uma realidade que não têm o poder de alterar o comportamento de um tomador de decisões. Eles constituem, apenas, matéria-prima para as informações. Estas, por sua vez, constituem o *output* de dados sistematicamente coletados, armazenados, organizados e processados e que subsidiam a tomada de decisão. Por conta disso, diz-se que a informação tem a capacidade de alterar o comportamento de um tomador de decisões.

Logicamente, quando se fala de inteligência competitiva, faz-se referências, primordialmente, às informações. Não obstante, grande parte das informações necessárias aos tomadores de decisões dentro das empresas não chega pronta, mas sim deriva de dados que devem ser primeiro coletados. Para que esses dados produzam informações de qualidade é fundamental que eles sejam coletados via procedimentos fidedignos, que garantam a necessária segurança ao futuro usuário da informação.

Por esta razão, a coleta de dados constitui um item especialmente destacado na literatura e por isso mereceu, neste trabalho, também uma seção em separado.

Para tanto, os executivos entrevistados foram questionados acerca dos critérios e recursos utilizados para a coleta de dados, visando entender e descrever a postura das empresas frente a esta questão. Compete chamar a atenção que, embora não se tenha formalmente separado questões referentes a fontes de dados primários e secundários, as respostas dos executivos permitem, assim mesmo, identificá-las. Quanto a este aspecto, fica evidente nesta pesquisa que o uso de dados de fontes secundárias é mais usual do que o uso de dados de fontes primárias, como a pesquisa de campo, por exemplo.

Verifica-se, com base nos resultados aqui apresentados, que as respostas dos executivos nem sempre fluem facilmente ao referirem-se aos critérios e recursos utilizados pelas suas empresas para a coleta de dados. É visível que este é um assunto que, na maioria das vezes, foge dos seus domínios. A coleta de dados é uma atividade dos profissionais das áreas de TI, ou de outras áreas como marketing, por exemplo. Muitas vezes, ao tentarem referir-se a dados, os respondentes acabam por falar de informações e vice versa.

Esta situação pode ser verificada, por exemplo, nas sínteses de entrevistas literalmente transcritas abaixo:

É raro se participar de algum evento e não trazer uma informação nova que possa ajudar em uma tomada de decisão, mas não existe um sistema formalmente estruturado para isso. Aquilo que pode ser estruturado está estruturado, que são as informações de mercado, acompanhamento da concorrência, IVC, MARPLAN, IBOPE, isso tudo está ali disponível. Alguém da TI, ou do marketing, providencia (Entrevistado A).

No setor de jornais, especificamente, você tem uma área específica e especializada que trabalha muito bem, que é o noticiário da mídia como um todo. Isso funciona muito bem tanto aqui no Brasil como fora. Esta área funciona analisando os sites especializados e fazendo *clips* diários muito bons que nos servem como bons *inputs* para enriquecer o conjunto de informação e a partir dali, dentro dos comitês, a gente forma um quadro para compartilhar com os outros (Entrevistado A).

Percebe-se, nos dois exemplos acima, que os respondentes, embora sigam uma linha coerente de raciocínio, ao se referirem à coleta de dados, não conseguem ser suficientemente explícitos quanto à distinção entre o que é dado coletado e o que já é informação pronta. No primeiro caso, o respondente refere-se a informações

já prontas, que podem ser obtidas em eventos dos quais os executivos participam e a dados de fontes secundárias (IBOPE, IVC), que não constituem ainda informação; é preciso que sejam trabalhados e deles extraídos relatórios mais dedicados para que, efetivamente, possam constituir-se em informação útil. São duas coisas distintas que não podem ser confundidas num sistema de inteligência.

No segundo caso, o respondente está se referindo a meios de divulgação de notícias sobre mídias, que podem ser buscadas em sites e revistas especializadas, e que, após organizados, podem ser utilizados como insumo à decisão. O que é mais relevante ao se lidar com este tipo de informação sob uma perspectiva de inteligência, não é o simples acesso à informação, mas sim a habilidade de se extrair de uma informação que é pública, pois está à disposição de todos na internet, ou em outros meios de acesso amplo, um *input* diferenciado para a tomada de decisão. Este era o foco que se buscava depreender das entrevistas com os executivos, mas cujo propósito não logrou o êxito esperado. Este aspecto não se constitui em objeto deste item dos resultados e será mais detalhadamente explorado no item seguinte deste capítulo “procedimentos de análise dos dados e recursos tecnológicos utilizados”. Pode-se, no entanto, já antecipar aqui que os resultados obtidos não permitem uma clara compreensão de como isso é feito – ou se é feito – nas empresas.

Embora não se tenha conseguido obter a devida clareza acerca dos procedimentos utilizados pelas empresas para transformar dados, ou informações, em diferenciais competitivos, depreende-se dos resultados obtidos nesta seção das entrevistas, que elas preocupam-se em identificar e acessar fontes de informações relacionadas ao setor. Todos reconhecem a importância de fontes secundárias de dados como IBOPE, MARPLAN, IVC e outros. Estas são, realmente, fontes ricas de informações para o setor, pois constituem-se matéria de análise de profissionais especializados, cujos institutos que representam gozam de boa reputação no meio publicitário brasileiro. É preciso ratificar, no entanto, que, no seu estado bruto, este material tem seu valor empobrecido.

Alguns trechos das entrevistas, que são literalmente transcritos abaixo, ilustram esta preocupação das empresas:

Assinamos IBOPE, MARPLAN e várias revistas especializadas. Só não as-

sinamos o IVC porque nós não vamos pagar caro para simplesmente descobrir o que nós já sabemos: nossa circulação e nosso ranking dentre os jornais do Rio Grande do Sul (Entrevistado G).

Tem as pesquisas normais que são as pesquisas rotineiras do IBOPE, MARPLAN, e IVC - que não é pesquisa é numerologia de circulação -, e a estrutura organizacional que está montada facilitando a busca dessas informações, a disseminação e a utilização dessas informações. Tem a intranet também que tem a própria questão do *clip* diário que dá o *input* para a tomada de decisão e a alimentação da nossa inteligência (Entrevistado A).

Alguns trechos de entrevistas também permitem identificar a utilização de fontes internas de dados, como por exemplo, a própria experiência de funcionários, reuniões de áreas e relatórios internos, caracterizando uma dimensão peculiar e importante da inteligência. Os respondentes também são unânimes em, ao mesmo tempo em que reconhecem essas fontes como ricas, apontá-las como problemáticas. Há vários indícios de problemas na coleta deste tipo de dado, como por exemplo, distorções na interpretação dos dados – nem todos enxergam o teor e o valor desses dados sob um mesmo prisma -, a tendência de que funcionários, ou subalternos, camuflem, ou escamoteiem, dados, na medida em que eles possam refletir-se em algo que deponha contra eles próprios, a deliberada decisão de não divulgar um dado disponível, e assim por diante. Esta situação pode ser evidenciada nos seguinte trechos de entrevistas:

Informações de funcionários, consultas a relatórios internos, reuniões internas, que ocorrem em diversas áreas, constituem-se também em fontes de dados que costumamos utilizar aqui na empresa. Embora haja aqui na empresa um estímulo à divulgação e utilização deste tipo de fonte de dados, não é fácil lidar com ela (Entrevistado D).

Todos os executivos e todos os funcionários devem ser olhos e ouvidos da empresa. Aprendi, certa vez, que todos, independente do nível onde trabalham, tem algo com que contribuir quando se trata de informação. Como executivo da empresa hoje sou também obrigado a reconhecer que nossa empresa não sabe utilizar bem estes recursos (Entrevistado A).

É preciso tomar muito cuidado quando se quer utilizar informações de funcionários. Não se deve ser inocente a ponto de acreditar que todos vão estar dispostos a colaborar, ou que todos saibam identificar o que é importante para a empresa, ou ainda, que todos vão abrir livremente o que sabem (Entrevistado E).

Até aqui os resultados apresentados estão mais relacionados a fontes secundárias de dados. No entanto, os executivos entrevistados também referiram-se a

busca de dados em fontes primárias, destacando, neste caso, a utilização da pesquisa. Ao referirem-se à pesquisa, eles relatam situação que caracterizam tanto a pesquisa informal, quanto a pesquisa formal. Referem-se, por exemplo, a busca de dados sobre os concorrentes junto aos fornecedores de equipamentos, máquinas e até de insumos, o que caracteriza uma pesquisa informal, pois isso não decorre de algo previamente planejado.

Ao referirem-se aos fornecedores como fontes de dados sobre a concorrência, alguns entrevistados lembram que, neste caso, é recomendável cautela, pois assim como esses fornecedores podem oferecer informações dos concorrentes à empresa, podem também oferecer informações da empresa aos concorrentes. Segundo palavras de um entrevistado, *“aqui entra em campo, literalmente, a inteligência; levará vantagem quem for mais inteligente”*.

Um trecho da entrevista com um dos executivos ilustra bem os resultados quanto ao uso de fornecedores como fonte de dados sobre a concorrência:

Eu esqueci de comentar, mas os fornecedores constituem uma outra fonte importante de informação. Fornecedor adora contar que jornal tal comprou um equipamento novo, que o outro costuma utilizar tal matéria-prima ou insumo. E às vezes falam até sobre outras estratégias dos concorrentes. Mas aqui é preciso tomar cuidado; nunca se sabe se as tuas informações também não serão repassadas por ele para os teus concorrentes...

Quando nós começamos a tomar as decisões sobre o nosso parque gráfico novo procuramos um fornecedor que não tinha ainda o tipo de equipamento que nós precisávamos; acertamos com ela o desenvolvimento de um equipamento exclusivo e exigimos dele um termo de confidencialidade. À medida que nós achávamos necessário ir divulgando alguma coisa, íamos falando sem dar um desenho final e fiel do negócio (Entrevistado A).

Outra menção que caracteriza um tipo informal de pesquisa, mencionado pelos entrevistados, refere-se a informações sobre anunciantes. Profissionais de vendas são estimulados por suas empresas a obterem informações, junto aos anunciantes, sobre verbas publicitárias, sobre espaços comprados de concorrentes, sobre planos futuros de investimento em mídia, entre outros. Este é um tipo de informação que depende muito, segundo a visão dos executivos entrevistados, do relacionamento que o profissional de vendas tenha com os clientes que atende. Alguns dos entrevistados também lembraram que os profissionais de vendas são pessoas

bem preparadas para isso, pois entendem a linguagem do cliente e também conhecem muito bem os produtos e as estratégias de vendas dos concorrentes.

Ainda com relação ao uso de profissionais de vendas para obtenção de informações de clientes, foi bastante recorrente, durante as entrevistas, a preocupação que estes, ao fazê-lo, não sejam obrigados a “negociar” informações da empresa, ou seja, se para obter informações de clientes os vendedores precisarem oferecer informações da empresa, é preciso avaliar até que ponto isso vale a pena. Isso pode ser ilustrado com as seguintes sínteses de entrevistas com executivos:

Os vendedores de publicidade, que no nosso meio são chamados de contatos comerciais, constituem-se em elementos chave para obter informações de clientes. Pelo relacionamento que mantém com os clientes e pelo conhecimento que possuem dos concorrentes, eles têm tudo para obter bons dados para a empresa (Entrevistado I).

Os vendedores devem estar sempre atentos quanto à verba publicitária dos clientes, sobre quanto eles investem nos concorrentes, sobre quanto eles estão pensando investir no próximo mês, ano, entre outros. É preciso, no entanto, ter cuidado; o vendedor não pode, em função do relacionamento, abrir todas as informações para os clientes. Isto é um risco que ainda se torna maior considerando-se que, muitas vezes, o vendedor está numa situação fragilizada frente ao cliente; o cliente é que tem o dinheiro e o vendedor é que precisa vender (Entrevistado J).

Menos frequentes do que as pesquisas informais junto a fornecedores e clientes, as pesquisas formais também foram mencionadas pelos entrevistados. Estas são utilizadas de forma esporádica e com objetivos bem definidos, tais como: medir a satisfação de clientes, avaliar um novo serviço ou produto, avaliar ações do jornal junto ao mercado, entre outros. As pesquisas de satisfação foram as mais frequentemente mencionadas. Elas são realizadas tanto para medir o grau de satisfação de leitores, quanto de anunciantes.

As pesquisas formais são, normalmente, contratadas pelas empresas junto a institutos especializados. Não é comum as empresas disporem de estruturas internas para este tipo de trabalho. Provavelmente por esta razão o diálogo sobre este recurso para obter dados para a empresa não fluiu tão facilmente quanto o diálogo sobre as fontes de dados secundários e sobre as pesquisas informais. Para estes os entrevistados foram capazes, algumas vezes, de explicitar detalhes. Sobre a realização de pesquisa, a transcrição literal abaixo ilustra um depoimento bastante coerente:

te do uso da pesquisa como instrumento da inteligência competitiva. Compete chamar a atenção, no entanto, que, com relação a este assunto, as respostas foram bastante díspares:

As pesquisas também são dados importantes, nós temos um processo anual que se chama Índice de Satisfação dos nossos assinantes, uma pesquisa muito bem estruturada, histórica, pois é realizada há mais de dez anos. Através dela pode-se acompanhar uma evolução de como o leitor avalia nosso jornal, do que ele gosta, do que ele não gosta. Há também uma avaliação de não assinantes. Esses são avaliados direto na banca. Esses resultados nos permitem analisar e fazer um plano de ação em cima daquilo que está desalinhado, que não evoluiu. Vamos desenvolver planos de ação exatamente nos pontos onde a pesquisa sinaliza nossas fragilidades. Fizemos a mesma pesquisa em relação à concorrência, buscando as mesmas informações para poder comparar o nosso concorrente aos nossos jornais (Entrevistado B).

Ao se investigar a utilização das pesquisas formais como base para obtenção de dados e/ou informações para as empresas, pretendia-se avaliar, ainda, mais dois aspectos: um deles relacionado ao rigor científico das pesquisas realizadas e o outro relacionado ao efetivo uso dos resultados destas pesquisas como base para os processos de tomada de decisão na empresa. O primeiro foi prejudicado pelo fato de os entrevistados não dominarem os detalhes das metodologias utilizadas pelos institutos contratados e, portanto, não conseguirem emitir opiniões balizadas sobre o assunto. O segundo ficou mais claro, embora os resultados obtidos tenham, em boa parte, frustrado as expectativas. Embora não se possa generalizar, restaram algumas evidências de que as pesquisas constituem-se muito mais em instrumentos para comprovar fatos que os tomadores de decisão já conhecem, do que propriamente para trazer novas descobertas, capazes de fazer a diferença numa tomada de decisão.

Cabem, com relação a este assunto, algumas considerações, as quais devem ser interpretadas de maneira cautelosa, uma vez que não decorrem de respostas expressas dos entrevistados, mas sim de respostas que, embora não verbalizadas, podem ser depreendidas das suas falas. Com a devida reserva, portanto, são apresentadas abaixo quatro considerações:

1. Ao serem concebidas, as pesquisas não captam as verdadeiras necessidades dos usuários dos seus futuros resultados. Isso pode acontecer tanto

por falha dos institutos, que não conseguem captar corretamente o problema, quanto for falha das próprias empresas contratantes, que não conseguem expressar corretamente a sua necessidade;

2. Os usuários das pesquisas gostam de encontrar, nos seus resultados, uma comprovação de seus próprios pontos de vista. Se a pesquisa bate com as suas opiniões elas, geralmente, são consideradas sérias e corretas, se não batem são simplesmente deixadas de lado, quando não criticadas e/ou difamadas;
3. As pesquisas são encomendadas pelas empresas mais para cumprir um ritual recomendado pelas “boas práticas de gestão” do que propriamente para servirem de apoio às decisões;
4. Como última consideração, depreende-se, de algumas falas, uma situação ainda mais intrigante, onde as empresas contratantes precisam da informação “A”, pedem a informação “B”, o instituto entrega a informação “C” e elas acabam, finalmente, utilizando a informação “D”. Embora esta última consideração possa parecer utópica demais para ser aceita literalmente, acredita-se que ela sirva para ilustrar muitas situações de pesquisa formais contratadas, ou compradas pelas empresas pesquisadas.

As quatro considerações acima encontram também respaldo em algumas confusões verificadas nas entrevistas quanto a conceitos básicos de: satisfação de clientes, fidelidade de clientes, valor da marca, entre outros. Somente para efeitos de exemplificação: verificaram-se, na pesquisa, confusões de satisfação com qualidade, fidelização com a mera retenção de clientes e valor da marca com *share-of-mind*.

Finalmente, com relação a coleta de dados, merece destaque um recurso utilizado que parece ser bem peculiar às empresas de jornais: trata-se do Conselho de Leitores. Este conselho é constituído por um grupo fixo de eleitores, selecionado pela empresa e que se reúne regularmente para apresentar sugestões e/ou partilhar opiniões com executivos do jornal. Ele é um tipo diferente de coleta de dados porque, apesar de ser formal na sua constituição, ele é informal na escolha dos conteúdos a serem discutidos, bem como na organização dos debates em cada reunião.

As empresas que dispõem desses conselhos atribuem a eles importância considerável e os consideram fundamentais para muitas das decisões internas tomadas com relação a conteúdo e formato do jornal. Alguns dos entrevistados acham, inclusive, que há uma utilização apenas parcial de todo o potencial que esses conselhos representam.

5.3.1. Síntese dos resultados sobre os critérios e recursos utilizados para a coleta de dados

Para facilitar a compreensão do conteúdo do item 5.4, cujo teor apresenta os resultados sobre os critérios e recursos utilizados para a coleta de dados, como suporte ao processo de inteligência competitiva das empresas de jornais impressos no Rio Grande do Sul, apresenta-se aqui uma síntese, com destaque aos pontos mais relevantes das descobertas deste estudo, contidas naquele item:

- Coleta de dados é um assunto sobre o qual os executivos entrevistados apresentaram algumas dificuldades em abordar;
- Dentro dessas empresas, coleta de dados é, normalmente, responsabilidade de profissionais de TI e/ou de marketing;
- As empresas tendem a utilizar mais fontes secundárias do que primárias para a coleta de dados, tendo merecido destaque fontes como IBOPE, MARPLAN e IVC;
- Entrevistados deixam transparecer divergências internas, dentre usuários de informações, quanto à confiança que depositam nas informações que utilizam. Ou seja, não há homogeneidade quanto à crença de que as informações que utilizam são fidedignas.

5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS E RECURSOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS

Obedecendo-se a sequência lógica da inteligência competitiva, conforme determina a literatura especializada que deu base a estrutura de análise deste trabalho, a etapa dos resultados a ser aqui apresentada, refere-se aos procedimentos de análise de dados e recursos tecnológicos utilizados pelas empresas. Estando os dados disponíveis é preciso transformá-los em informações, o que demanda a utilização de recursos de processamento e de análise dos dados. Em síntese, é isso que constitui o foco deste item 5.5 do capítulo dos resultados.

Segundo alguns autores como Kahaner (1997), por exemplo, é na fase de análise que a informação realmente se transforma em inteligência, pois ocorre aqui a validação das informações por especialistas, cujas funções envolvem a verificação, análise e interpretação das informações.

Por outro lado, é exatamente aqui que reside um dos grandes problemas com o qual esta fase do processo de inteligência competitiva se defronta. Segundo a literatura (TEIXEIRA FILHO, 2000; CANONGIA *et al.*, 2004; MARTINO, 2003), este problema está relacionado com a necessidade do envolvimento de técnicas e de tecnologias sofisticadas, cujos domínios estão nas mãos de poucos dentro das empresas. Isto costuma acarretar dificuldades do tipo:

- a) Dificuldade no diálogo entre quem processa o dado e analisa a informação (o técnico) e quem utiliza a informação (o gestor/tomador de decisão). São comuns, neste particular, críticas mútuas entre essas duas partes, com a primeira alegando que o usuário não sabe do que realmente precisa e, portanto, pede a informação no formato errado; e a segunda alegando que a primeira oferece o formato errado porque não entende as necessidades do gestor;
- b) Limitação de recursos, tanto em termos de recursos humanos, quanto tecnológico. As empresas nem sempre dispõem de estruturas humana e tecnológica satisfatórias para cuidar do processamento e análise dos dados,

ficando a mercê de pacotes comprados prontos, os quais nem sempre atendem às suas reais necessidades;

- c) As estruturas montadas para processar dados e analisar informações extrapolam as necessidades da empresa. Tão prejudicial quanto a limitação de recursos, é o uso exagerado deles. Como a tecnologia evoluiu muito nos últimos tempos, um enorme aparato para processar e analisar dados é facilmente acessado pelas empresas. Recursos como CRM e BI tornaram-se comuns dentro das empresas. No entanto, eles nem sempre são entendidos e utilizados de forma correta. Esses recursos, se mal geridos, podem gerar um volume muito grande de informações que não consegue ser depois digerido pelos tomadores de decisão.

Com base nos pressupostos gerais acima expressos, procurou-se fazer uma leitura do que ocorre, em termos de processamento e análise, dentro das empresas estudadas neste trabalho. Por se tratar de empresas cuja essência do que produzem é informação, conseguiu-se manter, nesta parte do trabalho, um diálogo franco, que proporcionou um bom material de análise, embora, na maioria das vezes, atendendo somente em parte aos objetivos propostos.

Algumas das dificuldades expressas na literatura foram facilmente identificadas logo no início das entrevistas. Dentre essas se destacam: o desequilíbrio entre o volume de informações disponíveis e a real necessidade das empresas; a disponibilidade de recursos que, visivelmente, são mal utilizados pelas empresas; dificuldade de diálogo entre tomadores de decisões e técnicos da área de TI. Esses aspectos, embora nem sempre verbalmente expressos pelos entrevistados, foram depreendidos do teor das respostas que deram às questões formuladas. Para exemplificar essas evidências, são transcritos abaixo três trechos de entrevistas:

Nosso problema hoje não é obter mais informação, mas sim aproveitar o que já temos. Isso é muito bom, pois não tenho mais do que reclamar. No passado eu reclamava muito da falta de informação. Hoje chegam informações de várias fontes e em vários formatos, a toda hora (Entrevistado D).

As empresas hoje podem comprar facilmente a tecnologia para geração de informações. Estes recursos estão hoje nas prateleiras dos fornecedores; basta ter dinheiro e a gente compra. Parece-me que o mais difícil é se definir o que é mais adequado para a empresa; não se pode gastar com tecnologia só porque ela está na moda, ou porque se ouve maravilhas do que ocorre

nas grandes empresas (Entrevistado E)

Temos procurado conscientizar as pessoas quanto à valorização das informações na empresa. Isso nem sempre é fácil. Não existe ainda uma unanimidade quanto ao domínio do assunto. Não posso dizer que isso chegue a atrapalhar muito as coisas aqui na empresa, mas às vezes sinto que se demora muito para fazer as pessoas entenderem do que se precisa. Os técnicos em tecnologia costumam ser muito focados nas máquinas e não nas necessidades de quem toma as decisões (Entrevistado G).

Aproveitando a menção acerca dos problemas enfrentados para fazer as pessoas entenderem a importância das informações, bem como tornar o diálogo mais fácil entre técnicos e usuários das informações dentro das empresas, os entrevistados foram questionados sobre aspectos relacionados a treinamento para as tarefas de geração de informação (processamento + análise). As respostas permitem identificar que este treinamento não constitui algo rotineiro, nem tampouco especializado na empresa. Ele ocorre em situações esporádicas, quando uma nova tecnologia (equipamento ou *software*) é adquirida pela empresa. Ainda assim, alguns entrevistados deixam transparecer que, mesmo nestes casos, o domínio do recurso é feito via prática e não treinamento formal. Segundo dois depoimentos de entrevistados:

A gente tem feito treinamento na medida em que a gente disponibiliza algumas ferramentas novas. Nestes casos temos feito processo de treinamento para aqueles que registram as informações, eles recebem treinamentos específicos de como processar e analisar os dados (Entrevistado B).

Treinamento mesmo acho que ninguém faz. As pessoas vão aprendendo na prática (Entrevistado H).

Quando mais enfaticamente questionados sobre aspectos relacionados a como se dá a análise das informações na empresa, como são buscadas as evidências de que as informações são fidedignas, ou seja, merecem confiança, as respostas dos entrevistados não foram suficientemente claras, ou esclarecedoras. É evidente a dificuldade que eles têm em discernir acerca do que seja uma informação boa, ou do que seja uma informação ruim.

Da mesma forma, não se pôde obter respostas suficientemente claras quanto aos recursos utilizados para análise de dados e informações. Por exemplo, não se

conseguiu depreender das respostas, que tipos de procedimentos estatísticos são utilizados. Isto parece ser um assunto distante para os entrevistados. Alguns, tentando respaldar as respostas que davam, chamaram pessoas encarregadas das áreas de TI, ou mais especificamente de marketing, ou de suporte às decisões. Percebe-se que essas pessoas, em geral, falam facilmente dos recursos tecnológicos disponíveis, bem como dos *outputs* gerados, mas apresentam, igualmente, dificuldades em discernir sobre os domínios metodológicos específicos utilizados (métodos e recursos de análise).

Inferre-se, desses resultados até aqui, que as empresas, em geral, apresentam um bom padrão de recursos tecnológicos, procurando manter-se atualizadas em termos de equipamentos e programas para processamento e análise de dados, mas não conseguem desenvolver, com a mesma eficiência, a massa crítica necessária para lidar com a matéria em questão. Todas as empresas dominam conceitos de cunho técnico relacionados às informações. Por exemplo, quase todos os entrevistados conseguem falar facilmente sobre TI, BI, CRM, entre outros, mas não conseguem depreender, de forma clara, como eles podem realmente fazer a diferença para a empresa. Ao ouvir os entrevistados falarem sobre esses recursos tem-se a impressão de que o que falam faz parte de uma praxe que deve ser seguida pelas empresas sem discussão ou contestação.

Já quando se trata de falar sobre o uso das informações no nível mais estratégico das empresas, as respostas dos entrevistados voltam a fluir mais livremente. Percebe-se aqui, novamente, uma maior coerência e convicção nas respostas. Isso, no entanto, não consegue retratar, na plenitude, a robustez necessária a um bom processo de inteligência competitiva. Com base em alguns trechos de entrevistas, abaixo transcritos, percebe-se que os executivos, geralmente, sabem como e para quê utilizar as informações, mas não conhecem, com a devida precisão, o rigor sobre como essas informações foram geradas.

Eu acho que nossa estrutura organizacional está alinhada com o que se precisa em termos de informações. Nós temos dentro de cada uma das áreas, seja de produto, seja de mercado, os dados e informações necessários para alimentar a tomada de decisão; são os dados da nossa TI, nos quais nós confiamos. Paralelamente, existe uma motivação interna para tal, existe o investimento nessas áreas para disponibilizar essas informações. São investimentos em BI e CRM, importantes para a área de circulação e acompanhamento dos nossos assinantes. Isso serve para trabalhar o bloco de pro-

dados e serve também para trabalhar como abordar o anunciante (Entrevistado A).

Tem decisões macros, que envolve a todos. Tem decisões que podem envolver só a diretoria e sua hierarquia, ela pode tomar a decisão; é só pertinente a ela. Para cada nível de decisão desses existem informações que foram geradas por uma área especializada na empresa que nós não contestamos, até porque, em boa parte, nós mesmos fazemos parte dessa área especializada (Entrevistado C).

Tudo certo na fala dos entrevistados, desde que as informações às quais eles se referem tenham merecido o devido rigor no processamento e análise que lhes deram origem.

Importante destacar que o tom crítico empregado nesta parte da análise dos resultados, neste trabalho, não deve ser entendido como um desacordo, ou desconfiança, sobre o que as empresas pesquisadas estão fazendo ou deixando de fazer na área da inteligência competitiva. Como também, em função da fragilidade dos dados obtidos das entrevistas com relação aos recursos de processamento e análise, não se pode afirmar que as empresas estejam utilizando informações equivocadas, ou não fidedignas. Trata-se apenas de cumprir com rigor um ritual de análise orientado por uma estrutura previamente determinada com respaldo na teoria.

Em algumas entrevistas conseguiu-se, inclusive, depreender das próprias falas dos entrevistados, as fragilidades que acima estão comentadas, como nestes dois casos:

Suficiente nossa estrutura de análise das informações não é. Esta é uma questão que nós precisaríamos melhorar. Até agora não se pensou muito nisso. As informações chegam até nós, nós as usamos, mas eu não tenho a devida convicção de que elas foram adequadamente analisadas e criticadas antes de serem consideradas prontas para serem usadas. Eu vou até começar a pensar melhor nisso (Entrevistado J).

Acho que as empresas do setor [jornais] precisam se preocupar mais com as informações que utilizam. Acho que muitas vezes nós brincamos de informações. Fingimos que sabemos utilizar as informações, os outros fingem que acreditam que as utilizamos, mas no fundo continuamos tomando muitas decisões ainda de forma intuitiva (Entrevistado D).

Embora os resultados referentes aos procedimentos de processamento e análise dos dados e informações possam ter frustrado, em sua essência, as expectativas do trabalho, uma vez que o melhor seria ter-se encontrado uma situação

perfeitamente coerente e sintonizada com a literatura, eles refletem a realidade e não perdem, em função disso, sua relevância.

No item seguinte, serão apresentados e discutidos os recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar as informações na empresa.

5.4.1. Síntese dos resultados sobre os procedimentos de análise de dados e recursos tecnológicos utilizados

Para facilitar a compreensão do conteúdo do item 5.5, cujo teor apresenta os resultados sobre os procedimentos de análise de dados e recursos tecnológicos utilizados, como suporte ao processo de inteligência competitiva das empresas de jornais impressos no Rio Grande do Sul, apresenta-se aqui uma síntese, com destaque aos pontos mais relevantes das descobertas deste estudo contidas naquele item:

- Não há um bom equilíbrio entre as informações disponíveis na empresa e as que realmente ela precisa. Este descompasso ocorre por várias razões, mas principalmente porque quem gera a informação não está em perfeita sincronia com quem usa a informação;

- Em geral, as empresas dispõem de um bom aparato tecnológico para lidar com informações, principalmente respaldado por softwares especializados e por redes de microcomputadores. Este aparato, no entanto, nem sempre é adequadamente utilizado;

- Há dificuldade de diálogo dentre os profissionais especializados – principalmente os da área de TI – e os usuários das informações. Isso contribui tanto para o descompasso entre as informações geradas e as efetivamente necessárias, quanto no uso inadequado dos recursos tecnológicos disponíveis.

5.5 RECURSOS E CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PARA DISSEMINAR AS INFORMAÇÕES

O tópico aqui apresentado está relacionado com a comunicação organizacional, o qual tem se constituído em importante objeto de pesquisas e discussões tanto na área da administração quanto da comunicação. Sua relevância é reconhecida ao se admitir que a comunicação é como se fosse a chave de ignição de qualquer sistema de gestão. Nada acontece até que os objetivos, ordens e procedimentos sejam repassados e entendidos por todas as instâncias da estrutura da organização. Numa analogia com o corpo humano, a comunicação pode ser comparada com as artérias que viabilizam a circulação do sangue pelo corpo e o mantém vivo,

Particularmente no campo da inteligência competitiva, a comunicação organizacional tem sua importância ressaltada na medida em que ela é a parte do processo que melhor simboliza a dimensão social (SAAYMAN et. al., 2008). Comunicação é algo inerente ao ser humano; é ela que torna as pessoas integradas, agindo em “comunhão”.

Ao mesmo tempo em que se deve reconhecer a importância da comunicação organizacional para a inteligência competitiva, é fundamental que se reconheça também as dificuldades a ela inerentes. Exatamente pelo seu cunho social, a comunicação é carregada de meandros que a tornam, ao mesmo tempo, fascinante e complexa.

Há uma série de aspectos a serem observados quando se quer que a comunicação organizacional cumpra satisfatoriamente seu papel dentro da empresa. Três deles são os mais relevantes: (1) a comunicação organizacional precisa, inicialmente, de uma boa integração entre os vários subsistemas da empresa, ou seja, todas as áreas da empresa precisam estar devidamente integradas. Quando não existe uma boa integração entre as várias áreas da empresa, é como se a empresa fosse constituída por ilhas, circundadas por água e sem nenhuma ponte de ligação entre elas; (2) o segundo aspecto fundamental para que a comunicação organizacional logre êxito na empresa é a motivação das pessoas. A motivação é a força motriz que

gira a roda da comunicação; e (3) o último aspecto relevante para o bom êxito da comunicação, tem a ver com a estrutura organizacional. A comunicação não flui bem em estruturas muito burocratizadas, ou complexas. Não flui bem, também, quando não há clareza de subordinação e hierarquia (FLEISHER e BLENKHORN, 2001).

Orientada por estes pressupostos básicos, a parte da entrevista que abordou a disseminação das informações na empresa busca captar e analisar os aspectos referentes aos recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar as informações nas empresas.

Deve-se destacar, inicialmente, que os executivos entrevistados entendem muito bem a importância, bem como as dificuldades enfrentadas por suas empresas no campo da comunicação. Mais do que isso, conseguem discorrer com bastante clareza e discernimento sobre consequências que a má comunicação causa para a gestão. São apresentados, a seguir, alguns trechos de entrevistas que permitem uma compreensão inicial ampla do assunto:

Aqui na nossa empresa a disseminação das informações não é explícita, mas ela é uma coisa que flui ao natural. Simplesmente as pessoas passam a saber. Se nós realizamos uma reunião trimestral para compartilhar os resultados da empresa, na qual se deixa claro que aquilo ali é importante e que impacta no salário de cada um, na possibilidade de ganhar o bônus anual, imediatamente isso se espalha pela empresa toda. O mesmo acontece quando se fala de concorrência. As pessoas trocam informações e essas vão se disseminando, num processo quase que viral. Por isso estimulamos as pessoas para que tragam informações. Às vezes me decepciona saber que as pessoas sabem e não te trazem a informação, não dão valor. Felizmente, acho que isso é muito raro acontecer (Entrevistado A).

Não é das reuniões que vêm os relatos; as reuniões servem apenas de base para formar a idéia que se as pessoas não tiverem a informações elas não deveriam sequer se reunir. É das reuniões que surgem também as idéias sobre o que e como fazer e, conseqüentemente, também como fazer para que as pessoas fiquem cientes das coisas (Entrevistado E).

Nessas duas primeiras partes de transcrições já se evidencia o tom das entrevistas. Há no teor das respostas um ar de seriedade e de valorização, quando se fala da disseminação das informações dentro das empresas. No entanto, não se consegue entender direito o processo da comunicação interna. Segundo o que se depreende, o processo é completamente informal. Cada um deve assumir para si a responsabilidade de repassar as informações e confiar que os outros também cum-

pram a sua parte. Por trás disso esconde-se uma fragilidade que não bate bem com o rigor e estatura de um verdadeiro processo de inteligência competitiva. Quando algo mais formal é mencionado por algum dos entrevistados, em geral, não se consegue depreender disso clareza e organização, que reflita algum estado de segurança quanto à questão da disseminação das informações. Veja-se, por exemplo, este outro trecho de entrevista:

Nós não temos um encorajamento formal para que as pessoas façam as informações circularem, mas nós cobramos relatórios que transcrevam o dia-a-dia de cada funcionário. Na redação isso é feito verbalmente e na área comercial é feito por escrito. Se a redação se reúne para as informações jornalísticas, o comercial se reúne para as informações comerciais diariamente às 8:15 da manhã, este é, aliás, um horário sugerido pela empresa (Entrevistado H).

Aqui são mencionados relatórios, que constituem formas de registrar e disseminar informações. No entanto, parece que estes também não fazem parte de um processo previamente planejado e estruturado, ou seja, esses relatórios não são facilmente identificados; eles não constituem fontes nas quais se possa facilmente entender que informações estão ali contidas, a quem elas são destinadas e que resultados se esperam do uso delas. Tampouco se consegue depreender como esses relatórios circulam pela empresa. Não há uma rotina no seu manejo.

Ao se estressar um pouco mais a discussão sobre esta questão da disseminação das informações, ratificam-se as constatações acima. Por exemplo:

Eu acho que a disseminação das informações poderia ter uma pessoa mais responsabilizada por sistematizá-la. Hoje temos muitas publicações que nos dão muita informação, mas nem sempre se consegue acessá-la com a devida rapidez. As revistas do setor, os jornais do setor. Isso por si só já é um processo de armazenamento de informação. Mas para se ter uma idéia das dificuldades que se encontra nesta área, cabe um exemplo: teve uma reunião do Conselho na qual precisávamos de uma informação de uma revista. Sabia-se que a informação estava lá, mas ninguém lembrava mais qual era a revista, nem qual era exatamente a informação. Tivemos que refazer todo o caminho, gastando muito tempo e energia para recuperar a informação. Isso já deveria estar pronto, imediatamente ao alcance dos membros do Conselho (Entrevistado B).

Partindo-se do pressuposto de que comunicar significa “comungar”, ou seja, compartilhar informações (ou experiências, ou conhecimento) com outros, buscou-se, nas entrevistas, verificar como isso acontecia nas empresas e se acontecia. Se

conseguisse depreender – via outros caminhos -, como as pessoas compartilham as informações, conseguir-se-ia também dar um passo importante para deslindar o processo de disseminação das informações nas empresas. As respostas às questões formuladas foram obtidas, mas infelizmente, a despeito disso, avançou-se muito pouco no propósito de entender o processo de disseminação das informações dentro das empresas. Relatos como este, cuja síntese está abaixo transcrita, ilustram bem a realidade que se está relatando:

Disseminação de informação acho que ainda não é algo bem claro para nós. Acho que depende de que nível da empresa se está falando. Para a alta administração as informações chegam rápido, mas tem informações para outros níveis. Aqui acho que as coisas não são tão fáceis: acho que a disseminação não é automática; exige um esforço maior. Pensando bem, acho que até para a alta administração as coisas não são tão fáceis. Não é por falta de vontade, mas porque as informações, em geral, não estão prontas; é preciso buscá-las cada vez que se precisa delas. Respondendo-te essas perguntas começo a me dar conta de quanto estamos longe de uma situação ideal. Mas por que nunca nos demos conta disso!! (Entrevistado G).

Percebe-se, em relatos como os acima expressos, que os executivos entrevistados têm o discernimento sobre a importância de que ocorra uma boa e oportuna disseminação das informações na empresa. No entanto, isso ainda não constitui algo devidamente pensado e planejado. As entrevistas fizeram alguns executivos refletir sobre o tema e dar-se conta do que poderiam fazer, mas que ainda não fazem.

Em outras situações, as respostas dos executivos entrevistados estiveram mais próximas do que se deveria encontrar, quando comparado com a teoria revisada. Nestes casos, no entanto, restam dúvidas quanto até que ponto isso se constitui na realidade da empresa, ou é apenas intenção. É o que ilustra a transcrição literal de parte de uma das entrevistas, onde o entrevistado afirma:

As informações chegam a quem delas necessita. Importante destacar que, neste caso, informação não é mera propaganda. Eu acho que para muitos as informações são inúteis; ou seja, não se deve disseminar informações simplesmente porque isso pode projetar a imagem interna da administração. O destino das informações deve ser previamente pensado pela empresa,. Isso não pode ser um processo aleatório, que lança as informações e espera que elas atinjam o alvo num toque de mágica. Só se deve entregar informações para quem realmente fará bom uso (Entrevistado E).

Falando do mesmo assunto, outro entrevistado já foi menos enfático ao falar sobre a disseminação de informações na sua empresa, reconhecendo, inclusive, que às vezes sabe-se que a informação existe, mas não se consegue localizá-la. Criticou a dificuldade que a empresa enfrenta para “rastrear” informações, bem como para organizar, ainda que somente um pouco melhor, o grande volume de informações que, segundo ele, existem na empresa, mas nem sempre afloram de forma clara, nem com a rapidez desejada. Eis um trecho das respostas deste executivo:

Não é sempre que as informações fluem bem, nem é sempre que elas chegam a quem deveriam chegar no momento oportuno. Algumas vezes sim, mas não sempre. Essa é uma das funções de um programa de IC, incentivar as pessoas a não ficarem com as informações guardadas dentro da gaveta; mas aqui isso acontece muito ... Muitas vezes é angustiante saber que a informação existe, que é necessária, mas não se consegue rastreá-la, ou seja, não se consegue localizá-la (Entrevistado B).

Outro aspecto relevante, quando se aborda a questão da comunicação na empresa, é tentar entendê-la dentro de uma dimensão cultural. A literatura é bastante clara quanto à importância de se relacionar inteligência competitiva e cultura organizacional (ver, por exemplo, KAHANER, 1997 e QUONIAN et. al. 2001). O último item do capítulo dos resultados, que será apresentado a seguir, é destinado à apresentação e discussão da conscientização e da cultura de inteligência competitiva nas empresas, ocasião em que se voltará a abordar a questão da comunicação, pois o ponto onde a abordagem sobre a cultura melhor aflora, quando se estuda inteligência competitiva, parece ser o que trata da comunicação/disseminação de informações.

5.5.1. Síntese dos resultados sobre os recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar informações

Para facilitar a compreensão do conteúdo do item 5.6, cujo teor apresenta os resultados sobre os recursos e canais de comunicação utilizados pelas empresas de jornais impressos do Rio Grande do Sul para disseminar informações internamente, apresenta-se aqui uma síntese, com destaque aos pontos mais relevantes das des-

cobertas deste estudo contidas naquele item:

- Assim como já se constatou nos resultados referentes ao planejamento da inteligência competitiva (ver item 5.3.), cujo processo é informal, o mesmo ocorre com relação aos recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar internamente informações. Não existem canais formais de comunicação, nem tampouco procedimentos previstos quando se trata de disseminar informações nas empresas;

- A ausência de canais formais, ou mesmo de antecipação de procedimentos para orientar ações de disseminação de informações, prejudica o fluxo das informações, tornando-o, na melhor das hipóteses, truncado;

- Outro problema verificado com relação aos recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar as informações, é a distorção do significado da informação. Isso parece ocorrer em função do livre arbítrio de cada um, tanto para interpretar a informação, quanto para definir o formato da informação a ser repassada.

5.6 CONSCIENTIZAÇÃO E CULTURA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Como último tópico deste capítulo dos resultados, serão aqui abordados aspectos relacionados à conscientização e cultura em inteligência competitiva. Conforme visto na fundamentação teórica, este tópico é tido como relevante ao se considerar o processo de inteligência competitiva nas empresas. Não adianta tentar avançar na implantação de um processo de inteligência competitiva se toda a empresa não estiver consciente dos seus benefícios e, definitivamente, disposta a adotá-la. Importante destacar que, segundo a literatura (QUONIAN et. al., 2001), a conscientização para a adoção da inteligência competitiva deve começar na alta administração e depois difundir-se por toda a estrutura da empresa. Segundo esses autores, a conscientização é o primeiro passo para a mudança cultural que deve acontecer na empresa em prol da inteligência competitiva e, como tal, ela deve difundir-se por gravidade. Em outras palavras, ela deve descer da alta administração

para a base.

Por seu turno, ao englobar um conjunto de crenças, valores, regras e procedimentos, destinado a disciplinar as ações e o comportamento de todos dentro da empresa, a cultura organizacional constitui-se num elemento unificador de grande eficácia para a gestão das empresas. Consequentemente, quando se fala de cultura de inteligência competitiva se está falando num conjunto de crenças, valores, regras e procedimentos destinados a unificar e disciplinar todas as ações da empresa quanto à obtenção, disseminação e uso de informações, principalmente aquelas relacionadas à concorrência.

Questionados, inicialmente quanto até que ponto realmente havia, em suas empresas, uma verdadeira consciência acerca da importância e da necessidade de se utilizar a inteligência competitiva, os respondentes não foram unânimes em suas respostas, apresentando respostas, muitas vezes, contraditórias. A maioria acredita que suas empresas estão conscientes e que a alta administração estimula fortemente a utilização da inteligência competitiva. Em alguns casos, entretanto, ao se tentar estressar um pouco mais a discussão sobre o assunto, percebeu-se que, embora haja a intenção de que a inteligência competitiva constitua-se realmente em algo a ser seguido com dedicação e persistência por todos na empresa, isso ainda não representa algo totalmente concretizado, refletindo-se aqui, na melhor das hipóteses, uma cultura fraca de inteligência competitiva. Abaixo são transcritos alguns trechos de entrevistas que ilustram situação contraditória referida:

Eu acredito que aqui na empresa já estamos fazendo a coisa da forma como precisa ser feita. Há muito tempo todos se conscientizaram da importância das informações para o sucesso da empresa. Acredito também que a alta administração estimula e os demais níveis da empresa seguem. Este é um processo, portanto, bem entendido e praticado (Entrevistado A).

De maneira geral há uma compreensão neste sentido. As pessoas entendem a importância e até falam sobre o assunto. Mas daí a se afirmar que todos estão conscientes, há uma grande diferença. Eu teria muito cuidado ao afirmar que aqui todos estão conscientes e todos seguem a cartilha (Entrevistado B).

Vou te dar um exemplo que talvez possa te responder a pergunta. É muito comum encontrar-se pessoas que se surpreendem quando se dão conta que as informações que detém são úteis à empresa. Ora, se uma pessoa não sabe sequer avaliar a importância da informação que detém, não se pode afirmar que ela esteja consciente acerca da inteligência competitiva. Por outro lado, outros acham que têm a informação salvadora, quando na realidade o que têm não passa de um boato, ou às vezes até de uma fofoca. Não se po-

de, no entanto, culpar os funcionários por estas coisas. Para mim este é um problema de gestão que ainda temos. Nós gestores ainda não estamos suficientemente preparados (Entrevistado I)

Considerando-se que a cultura de inteligência competitiva deve ter como primeiro passo a conscientização, pode-se antecipar, com base nas primeiras respostas sintetizadas pelos resumos das falas dos três entrevistados acima colocados, que ela não é algo suficientemente presente, ou seja, ainda não é algo que pode ser considerado como tal. Mesmo assim, as questões seguintes da entrevista procuraram aprofundar a compreensão acerca da existência de uma eventual cultura de inteligência competitiva nas empresas.

Novamente, as respostas obtidas não permitem uma clara e inequívoca conclusão acerca do assunto. A literatura diz que uma cultura de inteligência competitiva é marcada por uma clara consciência da importância de se obter e utilizar, de forma generalizada, informações sobre a concorrência, consubstanciada pelo compartilhamento do conjunto de crenças, valores, regras e procedimentos anteriormente aludido (QUONIAN et. al., 2001). As respostas dos entrevistados, por seu turno, não seguem nesta mesma direção, pelo menos no que se refere à necessidade de que isso seja algo “generalizado” na empresa.

Alguns executivos referiram-se, durante as entrevistas, ao cuidado tomado no momento da compra de equipamentos, para que os concorrentes não viessem a conhecer, prematuramente, detalhes sobre o novo processo, ou tecnologia a ser utilizado, exigindo, inclusive, cláusula de confidencialidade no contrato de compra assinado com o fornecedor. Esta situação retrata uma dimensão de cultura de inteligência competitiva autêntica, bem sincronizada com o que prega a literatura.

Por outro lado, outros executivos, referiram-se a potenciais concorrentes, como o caso da internet como eventual substitua do jornal impresso, como algo irrelevante, ou, no mínimo, como algo que ainda não se constitui em ameaça aos jornais impressos. Não obstante, a espantosa evolução da internet, em todos os campos relacionados à informação, no mínimo deveria ser algo colocado no centro do conjunto de competidores que devem ser diuturnamente monitorados pelas empresas de jornais impressos. Isto corresponde a uma postura que se contrapõe ao

que prega a literatura quando se refere à cultura de inteligência competitiva.

Outro sinal de desacordo com a existência de uma eventual cultura de inteligência competitiva foi verificado com relação à disseminação das informações nas empresas. A cultura de inteligência competitiva, quando presente, estimula o compartilhamento de informações, ou seja, estimula uma eficaz comunicação interna. Isso também é algo difuso nas respostas dos entrevistados. É bastante marcante a tendência de, por vários motivos, se reter informações, ou não se reconhecer a importância de se fazer as informações circularem internamente. De forma bem clara a transcrição de um trecho da entrevista com um executivo bem expressa esta situação:

Não posso dizer que todo mundo aqui na empresa pensa do mesmo jeito quando se trata de obter e divulgar informações. Infelizmente sinto que não há uma atitude homogênea entre as pessoas. Alguns acreditam que as informações que possuem são propriedade sua. Outros acham que se repassarem as informações que detêm vão perder poder. Outros ainda não sabem valorizar as informações que dispõem. Isso me leva a admitir que o que temos é uma colcha de retalhos. Se cultura de inteligência competitiva implica em todo mundo pensar e agir do mesmo jeito, estamos muito longe (Entrevistado J).

Refletindo-se sobre as razões pela fraca tendência a uma cultura de inteligência competitiva nas empresas de jornais do Rio Grande do Sul, verificada neste trabalho, afloram, pelo menos, três possibilidades:

1. As empresas ainda não desenvolveram massa crítica suficiente para evoluir nesta área. Carecem ainda de mais profundidade na compreensão do conceito e, em função disso, desenvolveram, até agora, apenas uma cultura fraca de inteligência competitiva.
2. A cultura de inteligência competitiva existe nas empresas, mas é dominada por procedimentos informais. Em função disso, os executivos entrevistados não conseguem traduzi-la com a devida clareza.
3. O setor de jornais no Rio Grande do Sul é caracterizado por uma baixa rivalidade entre seus membros, não necessitando ainda, em função disso, uma efetiva preocupação com a inteligência competitiva. Isso tem dificultado o desenvolvimento de uma cultura de inteligência competitiva. Por outro lado, esta suposta baixa rivalidade não combina bem com a estrutura

deste setor, no qual existem poucos competidores e não podem ser considerados de pequeno porte. A despreocupação com o ambiente concorrencial parece ser mais propensa em setores pulverizados, cujos membros são de pequeno porte. Evidências disso são encontradas em estudos como o realizado junto a pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico da Região de Caxias do Sul por Balestrin e Vargas (1998).

Face à imagem turva produzida por resultados truncados e às vezes contraditórios, originados das entrevistas com os executivos do setor, quando se considera a questão da cultura de inteligência competitiva, é difícil eleger uma das possibilidades acima como sendo a mais verdadeira. O mais provável é que cada uma encerre uma parte da verdade.

No entanto, para um dos executivos entrevistados – diretor de um dos jornais da amostra -, e que já teve experiência na área de inteligência competitiva como executivo de uma grande empresa do setor de telecomunicação, a terceira possibilidade é a verdadeira. Em prol de sua tese fez uma interessante consideração, cuja síntese está abaixo apresentada:

Eu não vejo no nosso setor o mesmo nível de rivalidade que existia no outro setor em que eu trabalhava. Sinto que a maioria dos jornais adota uma postura de “camaradagem”, trocando informações entre si, como se isso fosse a coisa mais natural. Na outra empresa nós tínhamos obsessão pela informação; todas as pessoas entendiam que a informação é uma ferramenta competitiva. A literatura fala muito sobre isso e lá se seguia à risca, inclusive treinando as pessoas com bastante frequência. Utilizavam-se, para o treinamento, cases de empresas que haviam perdido posições para a concorrência porque não souberam proteger adequadamente suas informações. Eu não vejo isso aqui no jornal. Esse nível de rivalidade é muito baixo neste setor. Não tem razão para se preocupar tanto. Talvez nas áreas de redação, circulação e comercial possa existir algum risco, pois há pessoas que trafegam no mercado. Mas em tecnologia acho muito pouco provável. Embora a literatura diga que todas as empresas precisam sempre se preocupar com a inteligência competitiva, acho que na prática não é bem assim. Existem níveis que devem ser observados; é o caso do nosso setor. Por mais esforço que se faça para obter informações, ou para protegê-las, o valor agregado ainda é baixo. Quando eu cheguei aqui, com a visão que eu trouxe da outra empresa, me choquei um pouco, mas logo me dei conta de que haviam muitas outras prioridades que me trariam muito mais resultados do que a preocupação com as informações (Entrevistado B).

Encerra-se assim o capítulo dos resultados. A seguir é apresentado o último capítulo desta dissertação, cujo teor trata das conclusões. Neste capítulo das conclusões são também apresentadas as implicações acadêmicas e gerenciais do estu-

do, as suas limitações e sugestões para novas pesquisas.

5.6.1. Síntese dos resultados sobre a conscientização e cultura de inteligência competitiva

Para facilitar a compreensão do conteúdo do item 5.6., cujo conteúdo apresenta os resultados sobre a conscientização e cultura de inteligência competitiva, encontrados na pesquisa sobre as práticas de inteligência competitiva nas empresas de jornais impressos do Rio Grande do Sul, apresenta-se aqui uma síntese, com destaque aos pontos mais relevantes das descobertas deste estudo contidas naquele item:

- Da análise das respostas obtidas dos executivos entrevistados, quanto à existência de uma conscientização acerca da importância e da real necessidade de prática de inteligência competitiva em suas empresas, deduz-se que a verbalização suplanta a conscientização. Ou seja, a verbalização andou mais rápida do que a conscientização;

- Com relação à existência de uma cultura de inteligência competitiva nas empresas, constata-se que há um fraco compartilhamento interno de crenças, valores e procedimentos referentes à inteligência competitiva. Ou seja, na melhor das hipóteses há uma cultura fraca de inteligência competitiva nestas empresas.

6 CONCLUSÕES

Ao propor uma análise das práticas de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos do Rio Grande do Sul, sabia-se, de antemão, das dificuldades que seriam enfrentadas para levar a cabo o trabalho. Tais dificuldades estamparam-se já nas primeiras leituras sobre o tema, quando se encontraram várias definições de inteligência competitiva, todas querendo trazer clareza sobre o que isso é ou não é, mas nenhuma conseguindo ser tão abrangente e definitiva a ponto de dirimir todas as dúvidas do leitor.

Vários conceitos confundem-se, embora todos apontem para uma mesma direção. Por exemplo, Fuld (1995), ao afirmar que inteligência competitiva refere-se à informação analisada, que auxilia a tomada de decisões estratégicas e táticas, aproxima muito este conceito ao conceito de sistema de informação gerencial, o qual, nas palavras de Kimball (1997) constitui um conjunto articulado de pessoas, máquinas e procedimentos destinado a coletar, processar, analisar e disseminar dados e informações destinados a subsidiar a tomada de decisão de gestores de uma organização.

Muito próximo também ao conceito de inteligência competitiva está também o de inteligência estratégica. Segundo Liebowitz (2006), inteligência estratégica constitui um conjunto de ações coordenadas de busca, tratamento e disseminação de dados e informações com fins estratégicos dentro de uma organização. As informações estratégicas úteis são utilizadas pelos diferentes níveis de decisão da empresa, com a peculiaridade de se ter sempre, neste caso, a pretensão de obter vantagem em uma determinada situação.

Todas essas abordagens tangenciam o conceito de inteligência competitiva, mas não satisfazem por completo quando se quer realizar um trabalho como aqui apresentado.

Embora ainda bastante sobrepostos aos conceitos anteriormente mencionados, autores como Miller (2002) refere-se à inteligência competitiva como um processo sistemático que envolve a coleta, processamento, análise e disseminação de

dados e informações sobre o ambiente competitivo externo à empresa, com vistas a identificar oportunidades, ou acontecimentos que têm o potencial de afetar positivamente a situação de uma organização frente a todos os desafios que se apresentam no seu ambiente competitivo. Esta forma de definir inteligência competitiva é mais específica. Aqui se tem a expressão “ambiente competitivo”, que empresta a especificidade necessária para se falar de inteligência competitiva. Foi esta a linha seguida na estruturação do roteiro de entrevista, bem como na condução das entrevistas em profundidade realizadas.

Embora correndo-se o risco de imputar algum viés às respostas dos entrevistados, foi necessário apresentar e discutir com eles, no início das entrevistas, o conceito de inteligência competitiva. Isto ajudou a manter as respostas dentro de um “grau de segurança” razoável, considerando-se um trabalho de natureza qualitativa como este.

Outro aspecto facilitador no trabalho de coleta dos dados foi a sequência lógica utilizada nas entrevistas, a qual foi orientada pela literatura especializada, dividida em seis dimensões, cada uma composta de uma sequência, também lógica, de questões. Com vistas a manter uma integração entre estrutura de análise, resultados e conclusões, são apresentadas a seguir as principais conclusões referentes a cada uma das seis dimensões estudadas.

a) Entendimento do conceito de inteligência competitiva

De maneira geral, houve uma boa compreensão sobre inteligência competitiva, por parte dos entrevistados. Da mesma forma, constatou-se quase uma unanimidade quanto ao reconhecimento da sua importância para a gestão das empresas. Graças a isso, os entrevistados foram capazes de discernir acerca da aplicabilidade e resultados esperados da inteligência competitiva, quando aplicada em suas respectivas empresas.

Por outro lado, reconheceram que este conceito não é dominado por muitos dentro das empresas. Não há, segundo os resultados da pesquisa, uniformidade

nem na compreensão, nem na prática da inteligência competitiva. Infere-se, destas constatações, que há uma lacuna a ser preenchida, caso queira-se melhorar a prática da inteligência competitiva nas empresas estudadas. É preciso disseminar melhor, internamente, tanto o conceito de inteligência competitiva, quanto sua importância como instrumento de sustentação à estratégia das empresas.

Segundo Liebowitz (2006), inteligência competitiva não se faz apenas mobilizando profissionais ligados à tecnologia de informação, mas sim envolvendo e comprometendo toda a estrutura da empresa. Esta é uma realidade ainda distante das empresas estudadas, precisando-se, portanto, admitir que elas têm, neste particular, uma lição de casa ainda por ser feita, caso queiram melhorar a prática de inteligência competitiva na empresa.

b) Planejamento da inteligência competitiva

A literatura especializada (ver, por exemplo, CALOF e DISHMAN, 2002; COLAUTO, 2004; MYBURGH, 2004) sugere que a inteligência competitiva deve constituir um processo formalmente planejado, ou seja, devem ser estabelecidos procedimentos prévios para orientar a prática da inteligência competitiva nos seus diversos momentos, como por exemplo, na coleta dos dados, no processamento e análise de dados, na disseminação de informações e, inclusive, no seu uso. Esta formalização não foi constatada neste estudo. Embora algumas práticas tenham sido identificadas, elas são respaldadas por procedimentos meramente informais.

Importante ratificar que estruturas formais, ou planejadas, de inteligência competitiva podem ser especialmente úteis quando se quer obter informações privilegiadas, ou sigilosas, do mercado ou da concorrência de forma lícita, sem lançar mão de recursos escusos. As habilidades para se obter informações dentro de padrões éticos adequados emanam de um senso de oportunidade e responsabilidade que dificilmente afloram, se não forem objeto de ações previamente pensadas, ou planejadas.

Relembrando o que já foi dito no capítulo dos resultados, a inteligência com-

petitiva não deve ser confundida com espionagem, nem tampouco deve ser orientada pelas mesmas práticas de um detetive. Por isso é tão importante que sua prática seja previamente planejada, prevendo-se *o que deve ou não ser feito, se deve ou não ser feito e como deve ser feito*. Isso fornece um padrão geral de comportamento altamente recomendado, quando se trata de pôr em prática o conceito de inteligência competitiva.

c) Critérios e recursos utilizados para a coleta de dados

Grande parte das informações que dão sustentação à inteligência competitiva não chega pronta aos seus usuários dentro das empresas. Elas derivam de dados que são antes coletados. Por esta razão a coleta de dados constitui-se em um item especialmente destacado na literatura, tendo merecido neste trabalho também a devida atenção.

Quanto a este aspecto constatou-se, com base nos resultados da pesquisa realizada, algumas dificuldades dos respondentes em falarem sobre o assunto. Quando se trata de abordar questões relacionadas aos critérios e recursos utilizados pelas empresas para a coleta de dados, o diálogo com os executivos de alto nível, como os entrevistados neste trabalho, não flui livremente.

Isto leva a se concluir que este assunto foge, na maioria das vezes, dos seus domínios. A coleta de dados é responsabilidade dos profissionais da área de tecnologia da informação, ou de outras áreas como marketing, por exemplo. A pouca familiaridade com o tema leva os executivos, por vezes, a confundirem dados com informações e vice-versa.

Mesmo diante da dificuldade encontrada para se abordar o assunto coleta de dados sob um ponto de vista mais técnico, pôde-se depreender dos resultados deste trabalho que há, por parte das empresas, uma preocupação em identificar e acessar fontes secundárias de dados como IBOPE, MARPLAN e IVC, sendo essas reconhecidas como fontes ricas e confiáveis de dados (e informações) para o meio publicitário. Menos frequente, mas também mencionadas pelos entrevistados, as fontes

primárias de dados são também utilizadas. Entram aqui pesquisas de campo realizadas, principalmente, para avaliar mercado.

Fica evidente também que, independente de se tratar de uma fonte secundária ou primária, nem sempre há, dentro das empresas, uma correta compreensão dos dados que delas se extraem, como também esses dados nem sempre chegam no formato ideal.

Outro ponto evidenciado quanto ao aspecto da coleta de dados, é que nem sempre todos, internamente, concordam com os resultados obtidos a partir dos dados coletados. Constatou-se que isso, por vezes, leva alguns funcionários, ou subordinados, a camuflar, ou escamotear dados, na medida em que estes possam refletir-se em algo que deponha contra eles próprios.

Embora esta situação não possa ser generalizada nas respostas obtidas dos entrevistados, ela representa, no mínimo, indícios de uma anomalia na prática da inteligência competitiva, devendo ser combatida.

d) Procedimentos de análise de dados e recursos tecnológicos utilizados

A fase de análise dos dados, dentro do processo de inteligência competitiva, assume papel relevante uma vez que é nela que a informação transforma-se, de fato, em inteligência. É aqui, segundo Kahaner (1997), que ocorre a validação das informações por especialistas, cujas funções envolvem a verificação, análise e interpretação da informação.

Por outro lado, é também na fase de análise que são verificadas as maiores demandas por tecnologias sofisticadas, dentro do processo de inteligência competitiva (CANONGIA *et al.*, 2004; MARTINO, 2003). Isso, normalmente, exige o envolvimento de especialistas que, por dominarem as técnicas e tecnologias de informação, lapidam a informação e depois a entregam aos usuários internos. Cria-se aqui uma potencial fonte de dificuldades no processo, principalmente relacionadas a dificulda-

des de diálogo e de sincronia entre o que é produzido e o que é necessário, em termos de informações.

Os resultados da pesquisa constataram indícios fortes das dificuldades expressas pela literatura nesta fase do processo de inteligência competitiva, dentro das empresas pesquisadas. Foram destacados aspectos relacionados a: desequilíbrio entre o volume de informações disponível e a real necessidade da empresa; disponibilidade de recursos tecnológicos mal utilizados pelas empresas; dificuldade de diálogo entre tomadores de decisões e técnicos da área de tecnologia da informação.

Essas dificuldades, decorrentes dos procedimentos de análise dos dados e recursos tecnológicos utilizados pelas empresas, constituem-se num ponto que deve merecer a atenção dessas empresas, se o objetivo for o de melhorar a performance quanto à prática da inteligência competitiva.

Importante destacar que é também via utilização da tecnologia e do *expertise* de profissionais especializados que se constroem bases relevantes para obtenção de informações com qualidade. Quanto a isso, conclui-se neste trabalho, que as dificuldades verificadas nesta fase do processo de inteligência competitiva, conforme anteriormente mencionado, afetam a capacidade dos executivos para discernir acerca do que é uma boa informação, ou seja, uma informação digna de confiança, ou que não é. Eis aqui outro aspecto a ser considerado, caso queira-se melhorar as bases para a prática da inteligência competitiva.

e) Recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar as informações

Tão importante quanto gerar a informação é a capacidade que as empresas precisam ter de fazê-la circular internamente. A informação não tem nenhum valor enquanto estiver fora do seu lugar (SAAYMAN *et al.*, 2008). Entra em cena aqui a comunicação organizacional, responsável pela abertura e manutenção de vias através das quais a informação deve circular.

Conclui-se, neste trabalho, que os executivos das empresas que constituem a indústria de jornais impressos no Rio Grande do Sul entendem bem a importância da comunicação; afinal de contas ela constitui-se na essência do que produzem e vendem. Em função disso, falam com clareza e discernimento sobre as consequências que a má comunicação pode causar à gestão das empresas. Mesmo assim, não se pode dizer que este é um assunto já resolvido no processo de inteligência competitiva de suas empresas. Segundo o que se pôde depreender, o processo de comunicação nas empresas é completamente informal. Cada um deve assumir para si a responsabilidade de repassar as informações e confiar que os outros também façam a sua parte. Mesmo quando algo mais formal foi mencionado pelos executivos entrevistados, não se conseguiu depreender disso as necessárias clareza e organização, que fossem capazes de refletir algum estado de segurança quanto à questão da disseminação das informações.

Evidencia-se, desta forma, na área da disseminação interna das informações, uma fragilidade que não condiz com as características de um verdadeiro processo de inteligência competitiva.

f) Conscientização e cultura de inteligência competitiva

Conscientização e cultura, quando consideradas sob o enfoque da inteligência competitiva, devem constituir, inicialmente, preocupação da alta administração. Segundo Quonian *et al.* (2001), não adianta tentar avançar na implementação de um processo de inteligência competitiva se toda a empresa não estiver consciente dos seus benefícios e efetivamente convicta da necessidade de sua implantação. Para esses mesmos autores, a conscientização é o primeiro passo para a mudança cultural que deve acontecer na empresa em prol da boa prática da inteligência competitiva. Como tal, ela deve difundir-se a partir da alta administração (topo da estrutura) para a base.

Convém lembrar também que ao englobar um conjunto de crenças, valores, regras e procedimentos, destinado a disciplinar as ações e o comportamento de

todos dentro da empresa, a cultura organizacional constitui-se num elemento unificador de grande importância para a gestão das empresas. Desta forma, ao se falar em cultura de inteligência competitiva se está falando deste mesmo conjunto de crenças, valores, regras e procedimentos destinado agora a unificar e disciplinar todas as ações da empresa quanto à obtenção, disseminação e uso de informações, especialmente aquelas relacionadas à concorrência.

Feitas essas primeiras considerações sobre o tema, compete proceder uma síntese das principais conclusões do trabalho quanto às evidências de tais conscientização e cultura dentro das empresas estudadas.

Os resultados do trabalho permitem concluir que, embora a maioria dos entrevistados tenha declarado que suas empresas já estão conscientes quanto à necessidade e importância de se praticar a inteligência competitiva e que, de fato, a alta administração estimula fortemente a utilização da inteligência competitiva, várias evidências indicam o contrário ou, no mínimo, não correspondem plenamente a esta declaração.

A conclusão, portanto, é a de que, no caso das empresas pesquisadas, a verbalização parece estar andando mais rápido do que a conscientização, no que concerne à prática da inteligência competitiva, quando deveria ocorrer o contrário. Esta conclusão é reforçada quando se questiona mais diretamente os executivos quanto à existência de uma cultura de inteligência competitiva. As respostas, embora não explicitamente expressas, deixam transparecer contradições, não permitindo que se constate, de forma inequívoca, a presença de tal cultura. Recorrendo-se novamente à literatura, encontra-se lá que uma cultura de inteligência competitiva é marcada por uma clara consciência da importância de se obter e utilizar, de forma generalizada, informações sobre a concorrência, respaldadas pelo compartilhamento do conjunto de crenças, valores, regras e procedimentos, anteriormente aludido (QUONIAN *et al.*, 2001). As respostas obtidas dos executivos entrevistados não seguem nesta mesma direção, o que permite concluir que, na melhor das hipóteses, a cultura de inteligência competitiva ainda é fraca nessas empresas.

Revisados e analisados os resultados expressos nos itens “a” até “f” deste capítulo das conclusões, entende-se que eles atendem aos objetivos formulados para este trabalho. Compete chamar a atenção que a resposta ao terceiro objetivo específico – “identificar os fatores que fortalecem ou dificultam o processo de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos do Rio Grande do Sul” – embora não esteja destacado em nenhum item específico dos resultados, encontra-se clara, muitas vezes implícita, no teor de cada um dos seis grandes tópicos dos resultados, referentes a cada uma das fases do processo de inteligência competitiva sugeridas pela teoria revisada.

6.1 SÍNTESE DAS CONCLUSÕES

Das reflexões feitas a partir da análise dos resultados, bem como da síntese das principais conclusões referentes às seis dimensões de inteligência competitiva que constituíram a estrutura de análise utilizada no trabalho, pode-se, em síntese concluir que:

1 – Embora a compreensão e prática da inteligência competitiva tenham sido evidenciadas na indústria de jornais impressos no Rio Grande do Sul, elas são ainda incompletas. À luz do que preconiza a literatura sobre inteligência competitiva é razoável admitir-se que as empresas que constituem a indústria estudada, ainda que reconheçam a importância do tema e, inclusive, consigam entendê-lo de forma razoável, têm ainda um longo caminho a percorrer para concretizarem uma verdadeira prática de inteligência competitiva;

2 – A constatação do que é posto no parágrafo anterior encontra respaldo nas análises mais específicas das seis dimensões que, segundo a literatura, devem ser consideradas para se analisar o processo de inteligência competitiva. Para uma melhor compreensão dessas conclusões é apresentada no Quadro 4 , uma síntese dos resultados sobre cada uma dessas dimensões.

3 – Ao se tentar encontrar explicações para o atual estágio do processo de in-

teligência competitiva na indústria de jornais impressos no Rio Grande do Sul, afloram algumas possibilidades, conforme já analisadas e apresentadas no capítulo dos resultados. Tais possibilidades são as seguintes:

a – As empresas ainda não desenvolveram massa crítica suficiente para avançar no processo de inteligência competitiva, por isso só desenvolveram, até agora, uma cultura fraca na área;

b – O predomínio de procedimentos informais tem dificultado as necessárias clareza e organização para que a prática da inteligência competitiva se desenvolva;

c – A indústria de jornais impressos no Rio Grande do Sul ainda é caracterizada por uma baixa rivalidade entre seus membros. Em função disso as empresas ainda não sentiram uma real necessidade para a prática da inteligência competitiva.

4 – Os resultados deste trabalho indicam que a indústria de jornais impressos no Rio Grande do Sul não segue com rigor o que a literatura determina como importante num processo de inteligência competitiva. Não obstante, todas as empresas às quais pertenciam os entrevistados, podem ser consideradas empresas de sucesso nesta indústria. Cabe aqui que se questione até que ponto a prática plena de inteligência competitiva, recomendada pela literatura, é essencial para o sucesso empresarial neste setor. Nesta mesma linha de raciocínio convém, no entanto, recordar que, segundo Drucker (2009), nem passado, nem presente garantem o sucesso empresarial no futuro. Ou seja, pode-se, desta forma, também inferir, que se a prática da inteligência competitiva neste setor não foi até agora necessária, poderá vir a ser no futuro.

Dimensões de Análise	Síntese das Principais conclusões
- Entendimento do conceito de inteligência competitiva	- Bom domínio por parte de alguns executivos; - Não há uniformidade no entendimento do conceito.
- Planejamento da inteligência competitiva	- Não é formalizado.
- Critérios e recursos utilizados para a coleta de dados	- Responsabilidade dos profissionais de TI e de marketing; - Uso de fontes primárias e secundárias; - Divergências internas quanto à fidedignidade das fontes.
- Procedimentos de análise de dados e recursos tecnológicos utilizados	- Desequilíbrio entre volume e natureza das informações disponíveis e a real necessidade da empresa; - Recursos tecnológicos mal utilizados; - Dificuldade de diálogo entre profissionais especializados e usuários da informação
- Recursos e canais de comunicação utilizados para disseminar as informações	- Processo informal; - Fluxo de informações truncado; - Distorção de significados da informação.
- Conscientização e cultura de inteligência competitiva	- Mais verbalização do que conscientização efetiva; - Fraco compartilhamento de crenças, valores e procedimentos de inteligência competitiva internamente (cultura fraca)

Quadro 4: Síntese das Principais conclusões

Elaborado pela autora.

6.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO

Em que pese a popularidade do tema inteligência competitiva, o qual tem ocupado um bom espaço no discurso de pesquisadores e gestores nos últimos anos, constata-se que o avanço na área da pesquisa não tem correspondido à suposta importância que tal discurso sugere. Afinal, até onde pôde alcançar a revisão bibliográfica realizada neste estudo, o que se evidenciam são ainda dúvidas quanto a aspectos quase banais sobre o tema, os quais diante de uma dedicação acadêmica um pouco mais intensa deveriam ter sido já dirimidos. Fala-se aqui, dentre outras, das próprias dificuldades em se entender e definir o termo inteligência competitiva, ou da ausência de modelos mais robustos para se avaliar, ou medir, inteligência

competitiva nas empresas.

Desta forma, mesmo diante de todas as limitações que este trabalho possa apresentar, ele se constitui num esforço para o desenvolvimento e aplicação de uma estrutura para se avaliar inteligência competitiva na prática. Consegue-se, a partir dos resultados deste estudo, enxergar de forma um pouco mais clara a relação entre teoria e prática referentes à inteligência competitiva. Espera-se que a crítica acadêmica que ele venha a provocar, constitua-se em estímulo para que se avance na pesquisa sobre o tema, com vistas a entender melhor este importante campo de estudo e, por extensão, estimular a sua prática.

6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

O distanciamento entre a produção acadêmica na área da administração e a prática gerencial nas empresas tem sido objeto de críticas, tanto por parte de acadêmicos, quanto por parte de executivos e empresários (DAY e REIBSTEIN, 1997). Uma maneira de se amenizar o problema de falta de sincronia entre esses dois pólos de interesse é, no final de trabalhos acadêmicos como este, empreender algum esforço para identificar as implicações do trabalho para a área gerencial.

Guardadas as limitações deste trabalho (ver item 6.4.) espera-se que ele possa contribuir para a atividade gerencial nos seguintes aspectos:

- Especificamente para a gestão de empresas pertencentes à indústria de jornais impressos, a principal contribuição do trabalho está na oferta de um mapeamento da situação de inteligência competitiva nessas empresas. De forma específica, o trabalho encerra as dificuldades para a prática da inteligência competitiva, relacionadas a cada uma das dimensões que, segundo a literatura, devem constituir o processo de inteligência competitiva. Isso se constitui num guia útil para orientar eventuais ações destinadas à melhoria das práticas de inteligência competitiva. Ao mesmo tempo em que o trabalho oferece a essas empresas uma base para subsidiar ações de melhoria, ele constitui-se também em um alerta para as deficiências exis-

tentes e que devem ser sanadas, caso se queira melhorar a prática da inteligência competitiva nas empresas.

- De maneira geral, todas as demais empresas, independente do setor industrial ao qual pertençam, por analogia com as empresas da indústria de jornais impressos ou não, também poderão beneficiar-se deste trabalho. Ele representa um passo adiante na compreensão da inteligência competitiva como importante instrumento de gestão, bem como resume a literatura especializada e apresenta uma estrutura de análise que pode ser útil para qualquer empresa que queira entender e/ou aplicar a inteligência competitiva. Esta contribuição torna-se especialmente relevante ao se considerar a escassez de trabalhos até agora realizados no Brasil, nesta área.

6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao se concluir um trabalho desta natureza é importante que se tenha a humildade necessária para reconhecer eventuais erros cometidos, ou dificuldades enfrentadas, que representam, na verdade, limitações do trabalho realizado. No caso deste trabalho, em especial, a autora reconhece e assume a inteira responsabilidade pelas seguintes limitações:

1 – *Limitações decorrentes de tempo.* A escassez de tempo não permitiu que se realizassem checagens posteriores com vistas a dirimir dúvidas surgidas durante a fase de análise dos dados. Isso implicaria no retorno a alguns respondentes para ratificar, ou retificar, respostas sobre as quais restaram, por vezes, dúvidas. Uma investigação confirmatória teria trazido grandes contribuições para se melhorar a compreensão e conseqüente precisão dos dados.

2 – *Limitações decorrentes da complexidade do tema.* Não se pode deixar de chamar a atenção para as limitações decorrentes da complexidade do próprio tema abordado no trabalho. Mesmo declarando-se aptos a falar sobre inteligência competitiva, os executivos entrevistados podem tê-la interpretado mal, enviesando respos-

tas. Ora, se a própria literatura não foi suficientemente clara na explicitação de todos os seus conceitos, parece razoável admitir-se que os entrevistados enfrentem dificuldades para discorrer sobre ela. Até que ponto isso afetou o trabalho, é algo que não se pode aqui avaliar.

3 – *Limitações metodológicas*. Embora se cercando dos cuidados metodológicos recomendados para este tipo de trabalho, deve-se reconhecer que em estudos qualitativos como este é mais difícil cumprir com o requisito fundamental de rigor do método. No caso deste trabalho as entrevistas foram gravadas, depois transcritas, analisadas e transformadas em resultados. Além disso, ao se chegar ao final deste trabalho é importante destacar que, ainda que se tenha aqui referido sempre à indústria de jornais do Rio Grande do Sul, na realidade o estudo considerou os maiores jornais em circulação deste Estado, inferindo-se desta forma que eles representam o setor.

6.5 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Os resultados do estudo, ao mesmo tempo em que conduziram a um razoável conjunto de conclusões, suscitaram também muitas dúvidas, as quais representam oportunidades para realização de novos trabalhos. É preciso que se entenda e aceite essas dúvidas como decorrência natural do próprio processo de construção do conhecimento.

Em síntese, o envolvimento com este trabalho permitiu que se identificassem, pelo menos, três oportunidades para novas pesquisas, são elas:

- Melhor entendimento da influência da cultura organizacional na prática de inteligência competitiva;
- Melhor entendimento do papel da comunicação organizacional para a boa prática da inteligência competitiva;
- Avaliação dos riscos a que as empresas pertencentes à indústria de jornais

impressos estão expostas, frente às novas tecnologias com potencial para substituir o jornal impresso.

REFERÊNCIAS

ABERT. Site da Associação Brasileira de Rádio e Televisão. Disponível em <<http://www.abert.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

ANJ. Site da Associação Nacional de Jornais. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/quem-somos>> Acesso em: 28 de ago. de 2009.

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. Monitoração do ambiente concorrencial da indústria metal mecânica da Região de Caxias do Sul – RS. **22º Encontro da Associação nacional dos Programa de Pós-Graduação em Administração-ENANPAD**. Foz do Iguaçu – PR, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 2006.

BLENKHORN, D.L.; FEISHER, C.S. **Competitive intelligence and global business**. Westport, CT: Praeger Publisher, 2005.

BOSE, R. Competitive Intelligence process and tools for intelligent analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p.510-528, 2008.

CALOF, J. L. & BREAKSPEAR, A. Competitive intelligence practices of Canadian technology firms. **National Research Council/Canadian Institute of Scientific and Technical Information**, v. 2, n.3, p. 10-14, 1999.

CALOF, J. L. & DISHMAN, P. **The intelligence process: front-end to strategic planning**. University of Ottawa, School of Management, Working Paper. May, 2002.

CANONGIA, C; PEREIRA, M.N.; MENDES, C.U.; ANTUNES, A. Mapeamento de inteligência competitiva e de gestão do conhecimento no setor saúde. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. esp., 1 sem., p.78-95, 2004.

CHURCHILL, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1999.

COLAUTO, R.D.. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Congresso Latino-Americano de Estratégia**, p. 17, Itapema-SC: Univale, 2004.

COMBSINC. R. Combs Associates. Disponível em <<http://www.combsinc.com/chapt1.htm>> Acesso em: 20 de maio, 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, G.; REIBSTEIN. D. **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley, 1997.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; GUNTHER, R. E. **Gestão de Tecnologias Emergentes: a visão da Wharton School**. Trad. Zaida Maldonado. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DE PELSMAKER, P.; MULLER, M.; SAAYMAN, A.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; JEGERS, M. Competitive intelligence practices of south African and Belgian exporters. **Marketing Intelligence & Planning**, v.23, n.6, p. 606-629, 2005.

DRUCKER, F. P. **Managing in a time of great change**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

EYSENCH, H.; KAMIN, L. **Intelligence: The battle for the mind**. Londres: Pan Macmilan, 1981.

FACHINELLI, A. C.; PAESE, C.; RECH, J.; MATTIA, O. A utilização de escalas para pesquisa de fenômenos contemporâneos da comunicação organizacional. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação, 2007, Santos, SP. **Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2007.

FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. **Managing frontiers in Competitive Intelligence**. Westport, CT: Quorum Books 2001.

FLEISHER, C. S. BLENKHORN, D. L.. **Controversies in competitive intelligence: The enduring issues**. London: Praeger Publisher, 2003.

FLEISHER, C. S. Competitive intelligence education: Competencies, Sources, and Trends. **Information Management Journal**; Mar/Apr.; v.2, n. 38, 2004

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2005.

FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence**. John Wiley and Sons, Inc., 1995. Disponível em <<http://www.fuld.com>>. Acesso em: 19 de setembro de 2009.

_____. **The secret language of competitive intelligence: how to see through and stay ahead of business disruptions, distortions rumors and smoke screens**. New York: Crown Business, 2006.

GIESBRECHT, H.. **Inteligência Tecnológica: estudo das práticas de dois institutos de pesquisa tecnológica no Brasil**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília: 2000.

GIESKES, H.. Competitive intelligence at Lexis-Nexis. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 2, p.4-11, 2000.

GILAD, B.; HERRING J. Competitive intelligence certification: Do we need it? **Competitive Intelligence Magazine**, v.4, n.2, p. 8-31, 1989.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUERRA, J. L. M.. **La generación de inteligencia competitiva y su impacto en el desempeño de las multinacionales tecnológicas de barcelona**. Proyecto de Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, 2006.

HAIR, J.F.; TATHAM, R.L.; ANDERSON, R.E.; BLACK, W. **Multivariate data analysis**. (5th ed). New Jersey, Printice Hall, 1998

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HERRING, J.; GILAD, B. **The art and science of business intelligence analysis**. Greenwich: JAI Press, 1996.

HERRING, J. What is intelligence analysis? **Competitive Magazine**, v.1, n.2, p.13-16, 1998.

JONES, B. L. **Web 2.0 heroes: interviews with 20 web 2.0 influencers**. Indianápolis, IN: Wiley Publishing Inc, 2008.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. New York: S&S, 1997.

KIMBALL, R. **Datawarehouse tool kit: técnicas para construção de datawarehouses dimensionais**. New York: MakronBooks, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Trad. Ailton Bomfim Brandao. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA, M.V.M.. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes – O problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um “PUZZLE”. **Revista Eletrônica de Administração (READ)**. Porto Alegre, v.2, n,2, 1996.

LIEBOWITZ, J. **Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**. Boca Raton, FL: Auerbach Publications,p. 7, 2006.

LUNDEVALL, B-A. Políticas de inovação na economia do aprendizado. **Parcerias Estratégias**, n. 10, p.200-218, 2001.

MARCO, S. Inteligência Competitiva: Definições e contextualização.**Revista Transinformação do Departamento de Pós-graduação de Biblioteconomia da PUC de Campinas**, vol. 11, n. 2, maio-agosto, p.95-102,1999.

MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, F. M. B. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINO, J.P. A review of selected recent advances in technological forecasting. **Technological Forecasting and social Changes**, n.70, p.719-733, 2003.

MATHEUS, R. F.; PARREIRAS, F. S. Inteligência empresarial versus Business Intelligence: abordagens complementares para apoio à tomada de decisão no Brasil. In Anais do KMBRASIL 2004 – **Anais do III Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**, São Paulo, 2004.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Trad. Astrid Beatriz de Figueiredo. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. **Information Management Journal**, v. 38, n. 2. 2004.

MEDIA-ON. Site. Disponível em: <<http://www.mediaon.com.br/>> Acesso em 31 de mar. de 2010.

MEIO & MENSAGEM, Especial Jornal, São Paulo, Grupo M&M, maio, p. 20, 2009.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A.L.M.S. “Sentimento de Apego”: descoberta de um valor do cliente pós-moderno? **Cadernos EBAPE.BR**, n.1, v.4, Mar.2006.

MÍDIA DADOS BRASIL 2009 – Grupo de Mídia, São Paulo, 2009.

MIGUELES, C. **Pesquisa: Por que administradores precisam entender disto?** São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MILLER, J. P. (Org.). **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOLINA, R.L. **A cabeça de Rupert Murdoch: como pensa e age o homem que mudou a mídia mundial, da Fox ao MySpace**. Tradução de Burno Casotti. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

OLIVEIRA, A. C. **Inteligência competitiva: como obter informação para seu negócio e vencer a concorrência**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B. Pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPADs da década de 90. **Revista Interdisciplinar de Marketing (Rimar)**, v. 1 n.1, jan./abr. 2002

PORTER, M. **Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 19 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, march, 2001.

PRESCOTT, J. E.; MILLER S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PROJETO INTER-MEIOS. Disponível em <<http://www.projetointermeios.com.br/relatórios-de-investimento>>. Acesso em: 30 de mar. de 2010.

QUONIAM, L.; TARAPANOFF, K. ARAUJO, R. H.; ALVARES, L.. **Inteligência obtida pela aplicação de datamining em base de teses francesas sobre o Brasil**. Brasília: IBICT, 2001.

RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F.. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RUHLI, E. & SACHS, S. Challenges for Strategic Competitive Intelligence at the Corporate Level. **Competitive Intelligence Review**, v.8, n.4, p.54- 64, 1997

SAAYMAN, A.; PIENAAR, J.; PELSMACKER, P.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; MULLER, M. L.; JEGERS, M.. Competitive intelligence: constructo, exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 60 n.4, 2008.

SLATER, S.; NARVER, J. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the academy of marketing science**, v.28, n1, p. 120-127, 2000.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J.. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TYSON, K. **The complete guide to competitive intelligence**. Second edition. Chicago: Illinois, 2002.

VIBERT, C. **Web – Based analysis for competitive intelligence**. London: Quorum Books, 2000.

VIVIERS W., SAAYMAN A., MULLER M. L. Competitive intelligence practices of South African firms. **Journal of Business Management**, v.28, n.1, p. 120-127, 2002.

WALTON, R. E. **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1994.

WAN INDIA 2009. Site do congresso da World Association of Newspaper. Disponível em < <http://www.wanindia2009.com>>. Acesso em 17 abr. 2009.

ZENITH OPTIMEDIA. Disponível em <<http://www.zenithoptmedia.com>>. Acesso em: 31 de mar. de 2010.

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa

a) Visão Geral do Estudo

Objetivo: Analisar as práticas de inteligência competitiva na indústria de jornais impressos do Rio Grande do Sul.

Leituras apropriadas:

- a) Conceito de inteligência competitiva;
- b) Ciclo e processo de inteligência competitiva;
- c) Dificuldades para a prática de inteligência competitiva;
- d) O uso da Inteligência como vantagem competitiva.

Fontes de Informação:

- a) Confrontação de diferentes fontes de evidências conseguidas por meio de pesquisa bibliográfica;
- b) Análise documental;
- c) Entrevistas com executivos de empresas da indústria de jornais impressos.

Atividades:

- a) elaborar o roteiro de entrevista;
- b) validar o roteiro de entrevista;
- c) selecionar as empresas que serão entrevistadas;

- d) identificar respondentes de cada empresa;
- e) analisar o material coletado, confrontando com a teoria;
- f) transcrever as entrevistas gravadas;
- g) analisar os resultados.

b) Procedimentos

Selecionar empresas de comunicação. Para isso será utilizado o critério de porte, tendo-se já definido, previamente, os seguintes jornais: Zero Hora, Diário Gaucho, Correio do Povo, Jornal NH, Pioneiro e O Sul.

Agendar as entrevistas:

- a) identificar o respondente;
- b) explicar os objetivos da pesquisa;
- c) marcar a data das entrevistas.

Realizar as entrevistas:

- a) explicar o objetivo do trabalho;
- b) solicitar autorização para gravar as entrevistas;
- c) anotar pontos relevantes destacados pelo entrevistado;
- d) utilizar o roteiro de entrevista como instrumento padronizado de coleta de dados.

Analisar os dados:

- a) transcrever as entrevistas;
- b) comparar os dados obtidos das entrevistas;
- c) realizar análise de conteúdo das entrevistas confrontando com a teoria.

c) Instrumentos de Coleta de Dados

Fase 1 – Submeter o roteiro entrevistas à aprovação de especialistas acadêmicos.

Fase 2 – Com base no roteiro de entrevistas, realizar as entrevistas com executivos de empresas de comunicação .

Roteiro de Entrevistas:

- a) Verificar a compreensão conceitual dos gestores sobre o tema inteligência competitiva;
- b) Identificar práticas de inteligência competitiva nas diversas fases do ciclo de inteligência competitiva: planejamento, coleta, análise e disseminação.

Análise de Documentos

- a) identificar junto aos entrevistados documentos relevantes e pertinentes à área de estudo.

d) Guia para Relatório

- a) Revisar a bibliografia – complementar e/ou atualizar, se for o caso;

- b) Revisar os procedimentos metodológicos;
- c) Associar os resultados obtidos com as questões teóricas;
- d) Confeccionar minuta do relatório;
- e) Realizar entrevistas confirmatórias de resultados (junto a executivos das empresas e/ou especialistas), quando for o caso;
- f) Submeter a minuta do relatório à apreciação do orientador;
- g) Atualizar a minuta conforme a revisão do orientador e as entrevistas confirmatórias realizadas, quando for o caso.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

- 1) Agradecer inicialmente pela disponibilidade e contribuição para a pesquisa;
- 2) Explicar em linhas gerais os objetivos e condução da pesquisa;
- 3) Informar sobre o sigilo e uso das informações coletadas somente para os fins da presente pesquisa, assim como a omissão do nome dos respondentes e das empresas analisadas.
- 4) Informar nome e telefones para contato de orientando e orientador do trabalho.
- 5) Solicitar autorização para gravação das entrevistas.

Empresa/Jornal: _____

Local da entrevista: _____

Data: ____/____/ 2009

Horário de início da entrevista: _____h

Horário de término da entrevista: _____h

Entrevistado: _____

Cargo na empresa: _____

Tempo de empresa: _____

Entrevistador: _____

I. Base Conceitual

A. Conceito e Importância de Inteligência Competitiva

1. Como você interpreta o conceito de Inteligência Competitiva?
2. Você considera que este conceito é compreendido por todos na mesma forma na empresa?
 - Outros executivos
 - Funcionários

3. Em sua opinião qual a importância da Inteligência Competitiva para uma empresa?

- Para melhoria do controle da concorrência
- Para melhoria no controle do mercado
- Inovação
- Conquista de vantagem competitiva

II. Planejamento

A. Formalização da Inteligência Competitiva

4. Você diria que existe, na empresa, uma estrutura formal para coordenar a Inteligência Competitiva?

- Há uma coordenação central para receber e disseminar informações?
- Há uma estrutura tecnológica? Utilizam sistemas formais e integrados de gerenciamento? Caso contrário, porque não utiliza? Você acha que deveria utilizar? Por quê?
- Caso a estrutura exista, que importância tem esta estrutura na empresa?
- Como esta estrutura torna as informações disponíveis em inteligência? (elabora resumos, elabora perfis de competidores, relatórios industriais, históricos de mercado, entre outros.)

5. Você diria que a cultura da empresa encoraja o compartilhamento de informações?

- Quais são as principais manifestações?
- Quão firme é esta cultura? (compartilhada por todos? Compartilhada só por alguns?)

6. Os funcionários são estimulados a relatar aos devidos gerentes informações importantes sobre competidores?

7. A empresa analisa os planos e estratégias dos principais competidores?

- Como isto é feito?
- Você diria que existe uma maneira melhor de fazê-lo?

8. A empresa mantém um sistema central de registro de informações confiáveis?

9. A empresa tem plano de Inteligência Competitiva de longo prazo? Caso afirmativo:

- De quem é a responsabilidade para elaborar este plano?
- Como este plano é estruturado? (principais partes)
- O plano é efetivamente seguido?
- Com que frequência ele é revisto?
- Quem participa desta revisão?

10. Você diria que a Inteligência Competitiva é uma atividade permanente na sua empresa?

- Principais evidências

B. Ações Planejadas de Inteligência Competitiva

11. Fale um pouco do uso da Inteligência Competitiva na sua empresa - procurar destacar os seguintes aspectos:

- Gerenciamento
- Quem apóia
- Onde estão as principais dificuldades
- Esforços para vencer objeções
- Principais ações para tornar a inteligência competitiva viável na empresa

12. A alta administração preocupa-se e estimula práticas de Inteligência Competitiva?

- Principais evidências
- Manifestações
- Principais ferramentas utilizadas (sistemas utilizados, relatórios, dados, entre outros.)

13. Relacione as principais razões pelas quais sua empresa adota práticas de Inteligência Competitiva.

- Dentre as razões mencionadas qual você julga mais relevante? Por quê?
- Ainda com relação às razões, você acredita que existam outras razões que ainda não foram evidenciadas na empresa, mas que são importantes? Quais são elas? Explique-as.

14. Que ações a empresa adota para encorajar funcionários a relatarem suas observações e informações?

- Informações relacionadas à concorrência
- Informações relacionadas ao mercado
- Informações relacionadas a inovações e/ou novos produtos
- Você julga essas ações convenientes e suficientes? Caso contrário, o que mais a empresa deveria fazer e não está fazendo?
- Quais são os principais meios utilizados pela empresa para o relato de informações de funcionários?
- Você julga esses meios eficazes e suficientes? Caso contrário, que outros você acha que a empresa deveria utilizar e não utiliza?

15. As informações obtidas pela empresa são compartilhadas internamente?

- Explorar com quem as informações são compartilhadas (níveis e cargos)?
- Explorar tipos de informações e respectivo compartilhamento
- Você acha que as informações chegam a quem realmente precisam chegar dentro da empresa?
- Você acha que as pessoas utilizam adequadamente as informações disponíveis?
- Caso contrário o que você acha que a empresa deveria fazer para que isto acontecesse?

16. Os tomadores de decisão chave dentro da empresa são entrevistados/avaliados para se verificar se os “produtos” de Inteligência Competitiva estão sendo utilizados por eles?

- Que providências são tomadas em casos de não utilizarem ou não entenderem suas razões

17. Os gestores da empresa utilizam resultados da Inteligência Competitiva na sua tomada de decisão?

- Evidências
- Utilizam corretamente?
- Utilizam equivocadamente?

18. A empresa desenvolve perfis de tecnologias emergentes com vistas a en-

tender melhor suas características de aplicação potencial e vantagem de mercado?

III. Coleta

A. Recursos de Coleta

19. Que métodos a empresa utiliza para coletar informações?
 - Informações dos funcionários
 - Consultas a relatórios industriais
 - Revistas e jornais especializados
 - Eventos
 - Internet
 - Qual sua opinião sobre a eficácia desses métodos? (qual tem trazido melhores resultados para a empresa?)
 - Que outros métodos você acha que a empresa deveria utilizar?
20. A empresa já desenvolveu algum tipo de treinamento para o uso da Inteligência Competitiva?
 - Técnicas de coleta e análise de dados
 - Valorização das informações
 - Eficácia no uso de informações

IV. Análise

A. Procedimentos de Análise

21. Quais as técnicas utilizadas para análise de dados?
 - Técnicas estatísticas (univariadas, bivariadas, multivariadas)
 - Técnicas Qualitativas (Análise de conteúdo, Análise do discurso, outras)

B. Recursos Tecnológicos para Análise

22. Há recursos tecnológicos para suporte de análise de dados? (equipamen-

tos, software especializado, outros)

V. Comunicação

A. Recursos Comunicacionais

23. Que tipos de “produtos” são gerados no âmbito da Inteligência Competitiva de sua empresa?

- Relatórios sobre tecnologias emergentes
- Relatórios sobre a concorrência, principalmente sobre aqueles concorrentes que possam ameaçar as oportunidades da empresa
- Modelos analíticos de competição (exemplo: análise SWOT)
- Reuniões ou seminários com propósito precípuo de reflexões estratégicas? (aspectos relacionados a concorrentes, mercados, novas tecnologias, entre outros)

24. Como a importância e a necessidade da Inteligência são comunicadas aos funcionários?

- Procedimentos informais
- Procedimentos formais

25. Você considera que o sistema de comunicação da empresa é um facilitador do uso da Inteligência Competitiva na sua empresa?

- Quais são os principais pontos positivos
- Quais são os principais pontos negativos
- Quais são as principais providências que precisam ser tomadas

VI. Conscientização e cultura em inteligência competitiva

A. Conscientização

25. Até que ponto existe a consciência de que inteligência competitiva é importante e necessária na empresa?

– Esta consciência começa na alta administração?

– E nos escalões inferiores?

B. Cultura

26. Qual o conjunto de valores que orienta a prática de inteligência competitiva na empresa?

27. Qual o conjunto de crenças que orienta a prática de inteligência competitiva na empresa?

28. Qual o conjunto de regras que orienta a prática de inteligência competitiva na empresa?

29. Qual o conjunto de procedimentos que orienta a prática de inteligência competitiva na empresa?