

## A Inteligência Competitiva Como Meio Para Obtenção E Proteção De Vantagem Competitiva Da Firma

**Jorge Ivan Correa Junior**- [ivan.correa@posiciona.com.br](mailto:ivan.correa@posiciona.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

### Resumo

Há décadas os estudos em estratégia buscam estudar as diferenças de desempenho entre as firmas, sendo a Vantagem Competitiva um conceito explicativo amplamente aceito, independentemente do paradigma estratégico adotado. Entretanto parece haver dois desafios permanentes na literatura de estratégia: como a firma pode obter Vantagem Competitiva e como sustentar tal vantagem ao longo do tempo? Para superar esses desafios, os estudos focam as análises da firma ora no seu ambiente interno, ora no ambiente externo, como um movimento pendular. Porém, a dificuldade em lidar com tais análises de maneira simultânea pode ficar comprometida, por conta da dinâmica do ambiente competitivo no qual a firma está inserida. Para superar isso, o presente ensaio teórico propõe avaliar como o conceito de Inteligência Competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da Vantagem Competitiva da firma, propondo um *framework* de pesquisa relacionando os dois constructos a partir de revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Vantagem Competitiva; Ensaio Teórico;

## 1 Introdução

A literatura de estratégia normalmente trafega entre a análise dos ambientes interno e externo da firma (HOSKISSON, et al., 1999) na busca de Vantagem Competitiva (GHEMAWAT, 2002), e uma revisão teórica dos estudos em estratégia encontrará trabalhos com ênfase em algum destes ambientes, por vezes nos dois simultaneamente (BARNEY, 1995). Assim, se a estratégia de uma firma direcionar suas ações competitivas em busca de Vantagem Competitiva, sugere-se que sejam considerados, de alguma forma, seus ambientes interno e externo.

Com raízes na literatura de estratégia e na prática empresarial, estudos de Inteligência Competitiva começaram a ganhar relevância na década de 1980, com o propósito de fornecer técnicas e informações para obtenção de vantagem competitiva da firma (BRODY, 2008; GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Podendo ser entendida como um sistema (CALOF & WRIGHT, 2008) ou como processo (BRODY, 2008; PRESCOTT, 1999), a Inteligência Competitiva deve prover informações e análises para que a firma seja capaz de tomar decisões que levem a aplicação da capacidade da firma em competir no seu mercado (SHARP, 2009).

Entretanto, os trabalhos realizados em Inteligência Competitiva, tanto os acadêmicos como os práticos, parecem dar mais ênfase às atividades relacionadas à análises do ambiente externo às organizações, principalmente com relação à concorrência, e uma revisão teórica dos estudos em estratégia sugere que caso os aspectos internos da firma não sejam devidamente considerados e alinhados estrategicamente às oportunidades e restrições do ambiente externo, talvez nem todas as informações e análises sejam suficientes para obtenção e proteção de Vantagem Competitiva.

Por meio de um ensaio teórico, a proposição deste trabalho é fundamentar que a Inteligência Competitiva possa efetivamente ponderar estrategicamente os ambientes interno e externo da firma com vistas à sua atuação, para que esta seja capaz de estabelecer Vantagem Competitiva e sustenta-la pelo maior tempo possível. Ao estabelecer a relação teórica entre Vantagem Competitiva e Inteligência Competitiva, deseja-se posicionar a Inteligência Competitiva como elemento capaz de articular as análises dos ambientes externo e interno da firma. A partir deste trabalho, espera-se que sejam realizados estudos empíricos capazes de dar a sustentação teórica e empírica necessárias ao *framework* aqui proposto.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Estratégia & Vantagem Competitiva

Desde a década de 1950, os estudos em estratégia buscam, de alguma forma, explicar como uma organização pode alcançar desempenho superior ao setor no qual atua (GHEMAWAT, 2002), ora com ênfase nas análises do seu ambiente interno, ora com ênfase nas análises do ambiente externo (HOSKISSON et al., 1999), como ilustrado na Figura 1:

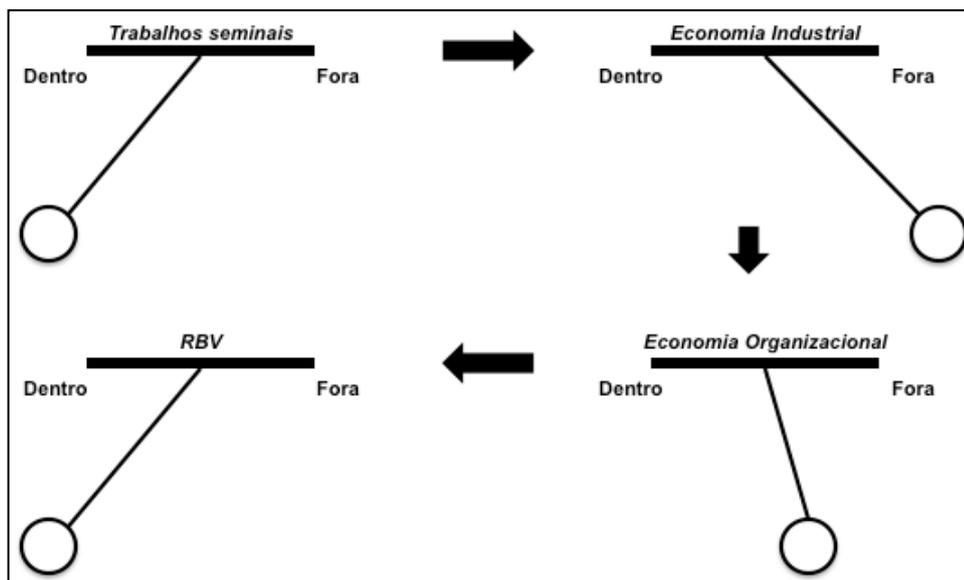


FIGURA 1 - Movimentos pendulares: diferentes fases dos estudos em estratégia. Fonte: Hoskisson et al. (1999, p.421).

Para explicar como organizações podem alcançar e manter desempenho superior ao longo do tempo, o conceito de vantagem competitiva tem sido amplamente aceito não apenas nos estudos em estratégia, mas também na sua prática e no seu ensino, considerando-a como hipótese dominante na teoria para sustentação de desempenho superior (POWELL, 2001), assumindo que tal sustentação não seria permanente, mas sim por um período de tempo indeterminado (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

É importante observar que no início o conceito de vantagem competitiva estava associado a aspectos práticos (SOUTH, 1980), e mesmo após o conceito de vantagem competitiva ser amplamente divulgado por meio dos trabalhos como os de Michael Porter (1986; 1989; 1991; 1996) consultores seguiram publicando materiais sobre o tema. Ainda que amparados mais pela experiência prática que pela metodologia científica, o premiado artigo do Vice-Presidente do Boston Consulting Group, George Stalk, em 1988, apontava o tempo como a futura fonte de vantagem competitiva, em artigo na Harvard Business Review.

Segundo Porter (1989, p.2), a vantagem competitiva surge do “[...] valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa”, tendo a obtenção de retornos acima do normal como principal foco de análise da vantagem competitiva (PORTER, 1989). Assim, a ênfase da vantagem competitiva de Porter (1986; 1989) está nos produtos, e não nos recursos da firma, que são a base da perspectiva RBV (*Resource Based View*) (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Essa diferença não é excludente, pois o mercado de produtos, base das análises da economia industrial adotada por Porter, e o mercado de recursos, base da RBV, são “dois lados da mesma moeda” (WERNERFELT, 1984, p.171), dado que ambos buscam compreender as fontes de vantagem competitiva e suas formas de sustentação.

Entretanto, os estudos sob a ótica da RBV focam suas análises nas idiossincrasias de cada firma (MAHONEY & PANDIAN, 1992), e indicam que os efeitos da firma influenciam entre de 44% a 46% da sua lucratividade, enquanto os efeitos provenientes da heterogeneidade da indústria na qual está inserida explicariam de 9% a 16% (RUMELT, 1991). Posteriormente,

McGahan & Porter (1997) avaliaram que a influência da indústria seria maior do que encontrado por Rumelt (1991), além de variar significativamente entre indústrias e ser maior ainda no setor de serviços. De qualquer forma, um aspecto recorrente nos estudos em estratégia é que a obtenção de retornos acima do normal é o principal foco de análise da vantagem competitiva (GHEMAWAT, 2002; HOSKISSON ET AL., 1999; MAHONEY & PANDIAN, 1992; PORTER, 1996; POWELL, 2001).

Desde a década de 1960, quando E. Leonard, C. Christiansen, K. Andrews e W. Guth propuseram a matriz SWOT, acrônimo do inglês: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (BARNEY, 1995), os estudos em estratégia têm, de alguma forma, buscado compreender como a combinação entre os ambientes interno e externo das organizações podem proporcionar desempenho superior. Similarmente à matriz SWOT, o modelo teórico para estudo da sustentação da vantagem competitiva tem sido a combinação da análise interna da firma, com suas forças e fraquezas, com a análise do ambiente externo à firma, considerando suas ameaças e oportunidades (BARNEY, 1991; HOSKISSON et al., 1999), conforme esquematizado na Figura 2:

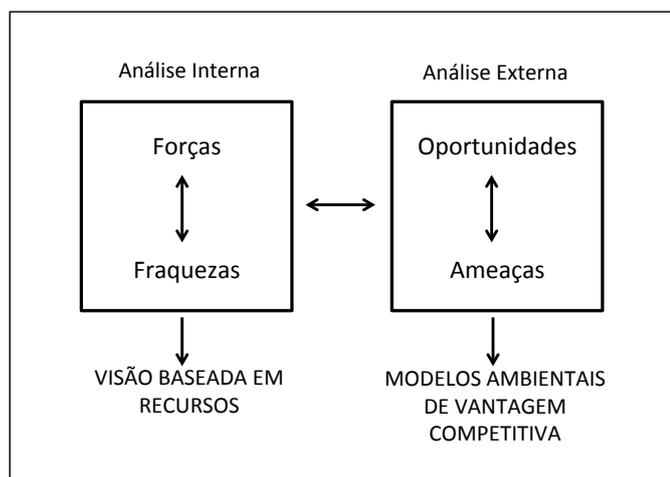


FIGURA 2 - Modelo de análises interna e externa da firma. Fonte: Barney (1991, p. 100).

A ideia do movimento pendular dos estudos sobre estratégia (HOSKISSON et al., 1999) parece não refletir as tentativas de combinar as análises internas e externas encontradas na literatura. Por exemplo, mesmo tendo como ênfase a análise da indústria na qual a firma está inserida, Porter (1986) propõe uma “cadeia genérica de atividades”, ou “cadeia de valor”, como um modelo que rege a integração entre as diferentes atividades de uma firma para entregar valor ao cliente. O “*Fit*” (ajuste) interno das atividades é um dos principais fatores de sustentação da vantagem competitiva (PORTER, 1996, p. 70). Entretanto, Porter (1989) não detalha como a cadeia genérica de atividades se ajusta ou é ajustada para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva. Nem mesmo eventuais fatores-chave ou processos internos associados são detalhados em sua literatura, talvez pela ênfase no ambiente externo. Mesmo trabalhos como Venkatraman (1989) e Siggelkow (2002), que abordam o alinhamento estratégico das atividades da firma, acabam não capturando os efeitos desse alinhamento no desempenho da organização em relação ao ambiente externo.

Já na RBV os recursos são potenciais fontes de vantagem competitiva, e suas características podem tornar tais vantagens mais duradouras. Segundo Barney (1991), as condições para existência de vantagem competitiva são que os recursos sejam raros e valiosos, e que, além disso, sejam inimitáveis e não-substituíveis, características também conhecidas pela sigla

VRIN, acrônimo do inglês: *value* (valioso), *rare* (raro), *inimitable* (não imitável), *nontradeable* (não substituível). Um recurso possui valor se for capaz de gerar renda; é raro se não for suficiente para atender à demanda, pelo menos no curto prazo; inimitável devido à mecanismos de proteção à imitação; e não-negociável (ou não-substituível) se ele pode ser acumulado mas não pode ser negociado pela sua natureza tácita e complexidade de uso (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

## 2.1 Sustentando a Vantagem Competitiva

Independentemente de adotar-se ênfase no ambiente interno ou de mercado, um desafio comum aos dois ambientes é proteger uma Vantagem Competitiva eventualmente obtida. Na visão porteriana, uma das principais ameaças seria a imitação da estratégia por parte dos concorrentes (imitação interorganizacional), que pode erodir a vantagem competitiva obtida pelo posicionamento de mercado da firma ao longo do tempo (PORTER, 1989). Já para Peteraf (1993), a sustentação da vantagem competitiva se dá pela heterogeneidade de recursos, pelos limites *ex post* e *ex ante* da competição e pela imperfeita mobilidade dos recursos. A manutenção da heterogeneidade é condição para gerar os ganhos, sejam ricardianos ou de monopólio; os limites *ex post* sustentam esses ganhos, seja por insubstituível, seja por inimitabilidade; os limites *ex ante* mantêm os ganhos dentro da firma, principalmente devido à baixa mobilidade de recursos; e os limites *ex ante* tratam da incerteza sobre os retornos a serem obtidos com os recursos (PETERAF, 1993). Quando a firma obtém recursos raros e valiosos por conta de suas condições históricas, é possível explorar tais recursos com estratégias de valor que dificilmente poderiam ser copiadas pelos concorrentes que não compartilharam das mesmas condições históricas (BARNEY, 1991), além de utilizar elementos como investimentos de longo prazo realizados em ativos (Wernerfelt, 1984) e eventuais conexões entre ativos ao longo do tempo (DIERICKX *et al.*, 1989).

Entretanto, a simples posse e acumulação dos recursos não asseguram à firma desempenho superior, sendo necessário compreender as propriedades que fazem com que tais recursos impactam seu desempenho (DURAND & VAARA, 2009). Como a RBV tem o enfoque de acumulação e defesa dos recursos, pode passar a ideia de que a firma teria atuação passiva ou reativa frente ao mercado. Assim, se uma das definições de estratégia é fazer com que a firma aproveite os recursos de maneira a tornar mais difícil aos competidores alcançá-la (WERNERFELT, 1984), os estudos em estratégia retornaram seu *locus* de análise para o interior da organização. Os estudos de RBV podem confundir os recursos com as suas propriedades (DURAND & VAARA, 2009), para imprimir a dinâmica necessária para o efetiva conversão dos recursos em vantagem competitiva a RBV se desdobrou em outras abordagens como a *Knowledge-Based View* (KBV) e as Capacidades Dinâmicas (HOSKISSON *et al.*, 1999).

A RBV trabalha o conceito de imitabilidade imperfeita dos recursos para sustentação da vantagem competitiva (PETERAF, 1993), sustentação essa que dependeria de mecanismos de isolamento capazes de inibir a imitação por parte dos competidores (RUMELT, 1984). Trata-se de um conceito de proteção emprestado da biologia, e os principais mecanismos de isolamento têm como base a ambiguidade causal, a complexidade social e a dependência de trajetória (RUMELT, 1984). Similarmente aos conceitos de barreiras de entrada de Bain (1956) e das barreiras de mobilidade entre grupos estratégicos propostas por Caves e Porter (1977), os mecanismos de isolamento à imitação pretendem proteger a posição vantajosa que a firma possui no mercado. Entretanto, os mecanismos de isolamento atuam especificamente na firma, diferentemente das barreiras de entrada, que tratam da proteção de grupos em um

determinado setor, e das barreiras de mobilidade, que visam a proteção quanto aos potenciais entrantes (PETERAF, 1993).

Como um dos meios para a firma proteger sua Vantagem Competitiva é fazer uso de mecanismos de isolamento (VASCONCELOS & CYRINO, 2000), estes podem antecipar movimentos no sentido de defesa. Diversos autores têm pesquisado a respeito, como sintetizado na Figura 3:

MECANISMO	REFERÊNCIA
Recursos únicos/raros e imperfeitamente móveis	Wernerfelt, 1984; Barney, 1991
Talentos pessoais dos administradores	Penrose, 1959/1963
Recursos não disponíveis no mercado	Barney, 1991
Competências fundamentais de difícil reprodução	Andrews, 1980; Hamel e Prahalad, 1994
Combinações únicas de experiências	Prahalad e Bettis, 1986; Spender, 1989
Culturas organizacionais, conhecimentos tácitos	Barney, 1986
Ativos invisíveis de imitação difícil	Itami e Roehl, 1987
Heurísticas e processos não facilmente imitáveis	Schoemaker, 1990
Economias ligadas ao tempo	Dierickx e Cool, 1989
Combinação de fatores de produção	Schumpeter, 1934
Capacidades gerenciais e de trabalho em equipe	Nelson e Winter, 1982
Dependência de trajeto ( <i>path dependency</i> )	Arthur, 1989; Barney, 1991
Ambigüidade causal e racionalidade limitada	Simon, 1987; Lippman e Rumelt, 1982
Ativos idiossincráticos	Williamson, 1989
Ativos co-especializados (interconexão elevada)	Teece, 1988, 1994, 1997; Dierickx e Cool, 1989
Informação assimétrica, conhecimentos específicos	Barney, 1986; Winter, 1988
Irreversibilidade, engajamento de recursos	Ghemawat, 1991
Mercados imperfeitos de fatores	Barney, 1986; Rumelt, 1987
Barreiras de saída e “switching costs”	Porter, 1980

FIGURA 3 - Mecanismos de Isolamento e principais autores. Fonte: Vasconcelos & Cyrino (2000).

Tais mecanismos de isolamento podem proporcionar maior longevidade à Vantagem Competitiva, sendo elementos passíveis de serem incorporados às orientações estratégicas da firma. Assim, após obter Vantagem Competitiva, permanece o desafio da firma avaliar continuamente o quanto tal vantagem ainda está sendo efetiva frente ao mercado. Além disso, o cenário competitivo no qual a firma estiver inserida pode exigir um dinamismo para o qual talvez ela não esteja adequadamente preparada para lidar. Esse dinamismo poderia ser trabalhado por meio da Inteligência Competitiva.

## 2.2 Inteligência Competitiva

Embora seu conceito possa considerar bases de 5.000 anos atrás, na China antiga e no militarismo (CALOF & WRIGHT, 2008), até a década de 1970 a Inteligência Competitiva (IC) no âmbito empresarial praticamente se resumia à coleta de dados sobre os concorrentes. Somente nas décadas de 1980 e 1990 é que parece ter ocorrido o amadurecimento das práticas relativas à IC nas empresas, tanto em técnicas como em escopo (PRESCOTT, 1999). Segundo Sharp (2009), a Inteligência Competitiva (IC) é o “**conhecimento e conhecimento prévio sobre o ambiente completo de negócios que resultam em ação**” (p. 31). Entretanto, ainda

persistem questionamentos quanto à definição e abrangência do termo Inteligência Competitiva.

Sendo a IC passível de ser entendida como um sistema (CALOF & WRIGHT, 2008) ou como processo (BRODY, 2008; PRESCOTT, 1999), é natural que, ainda hoje persista esse tipo de questionamento, pois as abordagens diferem inclusive quanto ao grau de dinamismo da IC. Além disso, esse campo de estudo pode ser abordado tanto sob a ótica dos praticantes (empresas, consultorias etc) como pela ótica da academia (pesquisa científica). A combinação dessas duas óticas é a ênfase que Calof e Wright (2008) propõem, em uma abordagem interdisciplinar da IC.

É possível, porém, encontrar pelo menos três pontos de convergência entre os diversos autores de IC:

- A IC não pode desconsiderar aspectos éticos em sua atuação;
- Deve ser orientada à tomada de decisão estratégica e à ação;
- Embora seja citado o “ambiente completo” da firma, parece haver maior ênfase no ambiente de mercado.

Se ainda é desafiador definir claramente o termo Inteligência Competitiva (IC) tanto na academia como na prática empresarial (BRODY, 2008), o desafio de identificar e avaliar os elementos que a compõe não parece ser menor. E com a grande pressão competitiva (GHANNAY; MAMLOUK, 2015) e a volatilidade dos ambientes (DU TOIT, 2013) tais desafios parecem ganhar ainda mais corpo, transformando a IC em um campo de estudo crescente (GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Ao facilitar a identificação tanto de oportunidades como de ameaças e aprimorar o processo de tomada de decisão (DU TOIT, 2013), pode ser capaz de fornecer técnicas para obtenção de vantagem competitiva, um elemento fundamental na gestão estratégica empresarial (GHANNAY; MAMLOUK, 2015).

As pressões competitivas e a volatilidade podem gerar algum ruído na estruturação da IC nas organizações. Por exemplo, na prática empresarial parecem ocorrer confusões entre a IC (escopo mais amplo de análises) e a inteligência concorrencial (escopo mais estreito de análises), esta última sendo inclusive um dos elementos que compõem a IC (SHARP, 2009). Para contribuir na composição dos elementos da IC, Sharp (2009) propõe um *framework* como modelo de análise do ambiente competitivo, no qual os elementos que o compõe são ponderados, conectados e interdependentes, como exemplificado na Figura 4:

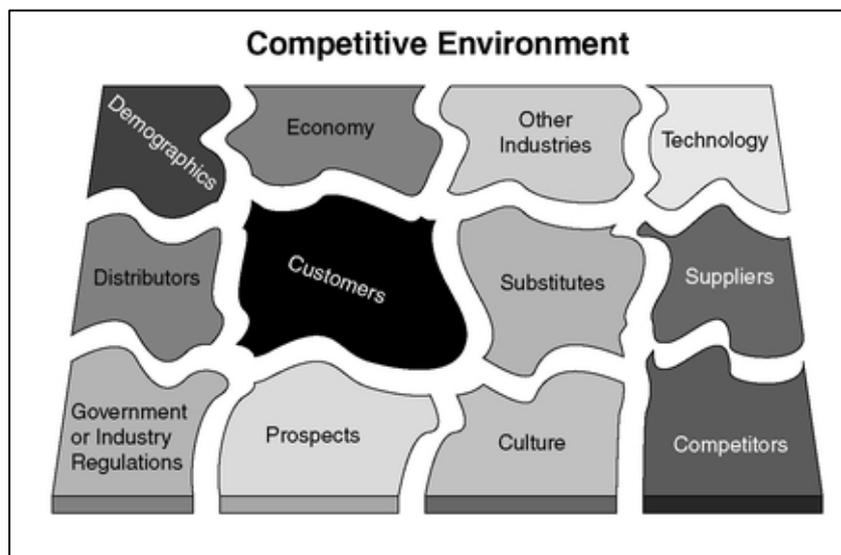


FIGURA 4 - O Ambiente Competitivo Completo. Fonte: Sharp (2009; p. 76).

Uma vez identificados os elementos da IC, como sugerido por Sharp (2009), como lidar adequadamente com tais elementos? Analisando mais detidamente o *framework* exemplificado na Fig.4, observa-se que vários dos elementos ali propostos podem ser endereçados por técnicas clássicas de planejamento estratégico, como a Análise SWOT, de Keneth Andrews (década de 1960); Análise de Cenários, de Pierre Wack (década de 1970) e a Análise da Indústria, de Porter (década de 1980) (GHEMAWAT, 2000). Assim, no exemplo da Fig. 4 os elementos que tendem a não ser diretamente endereçados por essas técnicas clássicas seriam os clientes e a cultura. Além disso, observa-se que todos os elementos propostos no *framework* são externos à firma, embora 80% das informações necessárias à IC já estejam dentro da firma (REGINATO & GRACIOLI, 2012).

Talvez para reforçar a diferença entre IC e inteligência concorrencial, Sharp (2009) sugere que as análises comecem pelos clientes e não pelos concorrentes propriamente ditos, por mais desafiador que possa ser entregar aquilo que o cliente deseja. Mas apesar de indicar exemplos interessantes, Sharp (2009) não fornece muitos elementos sobre como conduzir tais análises, talvez porque é na literatura de Marketing que se encontra mais detidamente conceitos e técnicas para a análise de clientes, como segmentação, público-alvo, posicionamento mental, proposta de valor etc.

O outro elemento, a cultura, pode ser analisado em pelo menos duas perspectivas: a cultura organizacional (interna) e a cultura ambiental (externa). E como esse *framework* busca combinar aspectos internos e externos das organizações, talvez fosse o caso de considerar como um dos componentes da IC não apenas aspectos culturais do país ou do mercado no qual a organização opera, como sugere Shap (2009) e é considerado em Du Toit (2013), mas também a cultura organizacional, pois esta parece ser decisiva para o sucesso da IC em uma organização (GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Porém, por ser um construto multidimensional, a cultura organizacional padece do mesmo desafio da própria IC: uma definição que a estabilize como conceito, pois já foram identificadas mais de 160 definições diferentes de cultura organizacional na literatura (GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Mas independentemente de definições ou terminologias, atuar com IC tende a trazer melhores resultados para, pois ajuda a ter as informações certas para tomar decisões inteligentes para levar a firma adiante (SHARP, 2009).

Se a cultura organizacional for considerada como orientadora das ações e comportamentos de uma organização no sentido de resoluções de problemas (SCHEIN, 1985), é razoável então considerar que tal cultura influencie também a ênfase das definições estratégicas da organização: ambiente interno *versus* ambiente externo. Tomando com base o modelo competitivo de Cameron e Quinn, Ghannay e Mamlouk (2015) propuseram um modelo conceitual integrativo da relação entre a IC e a cultura organizacional, com suas diferentes nuances. Nessa interação, por exemplo, organizações que trabalham com exportação e interagem com mercados internacionais tendem a adotar a IC como ferramenta de gestão competitiva (DU TOIT, 2013). Assim, considerando que o ambiente completo de negócios (SHARP, 2009) envolve o interno e o externo à firma, como viabilizar a IC para gerar ação estratégica?

### 2.3.2 Fundamentos da IC na firma

A abordagem de Sharp (2009) pode sugerir algo estático, como uma fotografia que analisa os ambientes. Mas isso seria a antítese da IC como um processo ou como um sistema, e a autora sugere que em função da indústria ou mesmo do momento da análise o *framework* pode ter

outra configuração, com diferentes elementos e/ou diferentes pesos para cada um. O que a autora não deixa claro é como fazer isso, ou seja, como dinamizar o *framework*. Por conseguinte, em seu texto não temos claramente elencadas as alternativas para lidar com as análises: são muitos exemplos com pouca fundamentação, que ajudem a endereçar as diferentes circunstâncias capazes de influenciar esse *framework*. Por exemplo, os estudos em IC parecem ter alcançado mais intensamente os mercados de países desenvolvidos que o de países em desenvolvimento (DU TOIT, 2013), com possíveis desdobramentos específicos. Em um estudo com executivos de duas empresas do setor bancário de dois países em desenvolvimento, a Análise Swot aparece como sendo uma das principais técnicas de IC, em detrimento de técnicas mais sofisticadas, como Análise de Cenários (DU TOIT, 2013).

Similarmente ao conceito de Inteligência Competitiva (BRODY, 2008), a Inteligência Coletiva também possui diferentes definições, talvez pelo fato de abarcar diferentes termos, como Inovação Aberta, *Crowdsourcing*, Sabedoria das Massas e Wiknomics, dentre outros (WISE; PATON & GEGENHUBER, 2012), sendo um campo da área de Gestão do Conhecimento que vem ganhando relevância nos últimos vinte anos (Elia *et al.*, 2014). Cada um desses termos possui princípios e finalidades distintas, e a definição de Inteligência Coletiva possivelmente mais adequada seria a de Malone et al. (2010, p.2, *apud* WISE; PATON & GEGENHUBER, 2012): “Inteligência Coletiva são grupos de indivíduos fazendo coletivamente coisas que parecem inteligentes”.

A definição adotada por Wise, Paton e Gegenhuber (2012) talvez pareça um pouco vaga, se comparada à definição adotada por Elia *et al.* (2014) que evolui a expressão “harmonização de conceitos”, sugerindo que a Inteligência Coletiva envolve também o objetivo de gerar ações mais inteligentes do que qualquer indivíduo, grupo ou computador isoladamente o fariam. Entretanto, nenhum desses dois artigos detalham o que seria agir de forma mais inteligente, considerando que podem haver diferentes tipos de inteligência (GARDNER, 1995). Além disso, a proposta de capturar o valor da co-criação traria os efeitos da Inteligência Coletiva com seus diferentes termos (WISE; PATON & GEGENHUBER, 2012), mas sem necessariamente comparar com possíveis ações individuais talvez não nos ajudem a fazer as necessárias conexões internas nas organizações.

A prática de Inteligência Coletiva com a interação entre pessoas (competências), processos (serviços) e propósitos (desafios/oportunidades) (ELIA *et al.*, 2014), remete ao desafio de lidar com as pressões competitivas e a volatilidade dos ambientes de negócios, que podem gerar ruídos na estruturação da Inteligência Competitiva nas organizações, indicados em Sharp e representados pela imagem de um *framework* (2009).

Outro aspecto fundamental na IC é a estrutura de Tecnologia da Informação (TI) a ela associada. No trabalho de Oliveira, Maçada e Oliveira (2015), busca-se avaliar, por meio de dados secundários e análise quantitativa, a captura de valor pelas empresas a partir das capacidades de TI, entendidas como “habilidades da firma de ‘mobilizar e desenvolver recursos baseados em TI, em combinação ou co-presença com outros recursos e capacidades’ (BHARADWAJ, 2000, p. 2).” O resultado é que, considerando como variáveis dependentes a rentabilidade e a eficiência no nível da firma, o impacto das capacidades de TI se mostrou nulo, como estudos anteriores já haviam demonstrado.

Uma hipótese seria que tais variáveis poderiam ser impactadas não diretamente pela capacidade de TI, mas sim pelo que a firma é capaz de fazer com tal capacidade, gerando conhecimento. É o que sugere o estudo de Wright, Bisson e Duffy (2013) em pequenas e médias empresas da Turquia, indicando a necessidade de investimentos não apenas em TI e Sistemas de Informação (SI), mas também em Inteligência Competitiva, para gerar e reter

conhecimento na firma que amplie sua competitividade. Assim, a definição de capacidade adotada em Oliveira, Maçada e Oliveira (2015) talvez não reflita, de fato, o que uma firma é capaz de fazer com seus recursos, dado que ainda parece ser baixo o número de empresas que fazem uso da IC para antecipar e planejar movimentos, especialmente as de menor porte (REGINATO; GRACIOLI, 2012).

### 3 Abordagem metodológica da pesquisa

A adoção do ensaio teórico na elaboração deste artigo decorreu por entender-se que ele é o mais aderente para o atingimento dos objetivos propostos. Levou-se em conta que o ensaio teórico exige uma exposição profunda dos temas pesquisados, com originalidade na abordagem e conclusões, preservando capacidade crítica dos autores (MEDEIROS, 2014). Deve haver reflexão analítica e crítica na construção do ensaio teórico, estabelecendo relação dialógica dos temas pesquisados, como forma intencional de proporcionar o entendimento de algo (MENEGHETTI, 2011). Trata-se, assim, de procedimento qualitativo de revisão da literatura, considerando método de leitura científica (CERVO; BERVIAN, 2002), compreendendo as seguintes etapas:

- Leitura de reconhecimento: abordagem inicial para identificar seletivamente informações relevantes ao estudo;
- Leitura crítico-reflexiva: busca os significados e as principais ideias dos textos;
- Leitura interpretativa: sintetiza de forma estruturada as leituras anteriores, dando forma ao ensaio;

Além disso, um ensaio teórico deve combinar dois constructos que ainda não foram relacionados adequadamente entre si (ALVESSON; KARREMAN, 2000), privilegiando mais o conteúdo reflexivo do que a forma objetiva da pesquisa (MENEGHETTI, 2011). Trata-se exatamente do que se buscou neste artigo, ao propor as possíveis relações entre Inteligência Competitiva e Vantagem Competitiva. Com base nisto, com este artigo buscou tratar não apenas da relação entre Inteligência Competitiva e Vantagem Competitiva, mas também da incorporação da análise crítica do ambiente interno da firma como elemento fundamental para a obtenção e sustentação da Vantagem Competitiva no contexto dos estudos em Inteligência Competitiva.

### 4 Proposta de integração da inteligência competitiva e vantagem competitiva

A ideia central deste trabalho é que a IC seja capaz de apoiar a firma a obter e proteger sua Vantagem Competitiva, ao mediar as análises dos ambientes interno e externo para as definições estratégicas. Para isso, propõe-se um *framework* integrativo para pesquisar a IC no contexto estratégico da firma, com as relações de influência entre os construtos, como proposto na Figura 5.

Tomando como base o *framework* da Figura 5, pode-se formular algumas hipóteses de estudo, configurando-se abordagens para futuros trabalhos de pesquisa, seja qual for a metodologia adotada.

Considerando que os elementos da IC podem apoiar na estruturação das informações necessárias à tomada de decisão do ambiente completo da firma (SHARP, 2009), formula-se a primeira hipótese de estudo (relações 1, 2 e 3 da Figura 5):

**Abordagem 1** – Como as firmas que possuem IC estruturada e atuante conseguem avaliar consistentemente os ambientes interno e de mercado, no sentido de fornecer informações adequadas para a definição da estratégia competitiva?

Ao obter informações adequadas sobre a dinâmica do ambiente completo de negócios, a firma poderia ser capaz de obter vantagem competitiva e ajustar qual o mecanismo de isolamento mais adequado para sua proteção (relações 4, 5 e 6 da Figura 5). Assim, a segunda hipótese de estudo seria:

**Abordagem 2** – Como as firmas que possuem IC estruturada e atuante conseguem obter Vantagem Competitiva e protege-la da concorrência?

Consolidando as análises do ambiente interno em relação às demandas decorrentes da estratégia competitiva adotada, a firma poderia ser capaz de reconfigurar seus recursos e capacidades conforme a necessidade para obter e sustentar a Vantagem Competitiva (relação 7 da Figura 5). Logo, a terceira hipótese de pesquisa seria:

**Abordagem 3** – Como as firmas que possuem IC estruturada e atuante são capazes de reconfigurar seu ambiente interno no sentido de suportar a estratégia competitiva mais adequada à obtenção de Vantagem Competitiva?

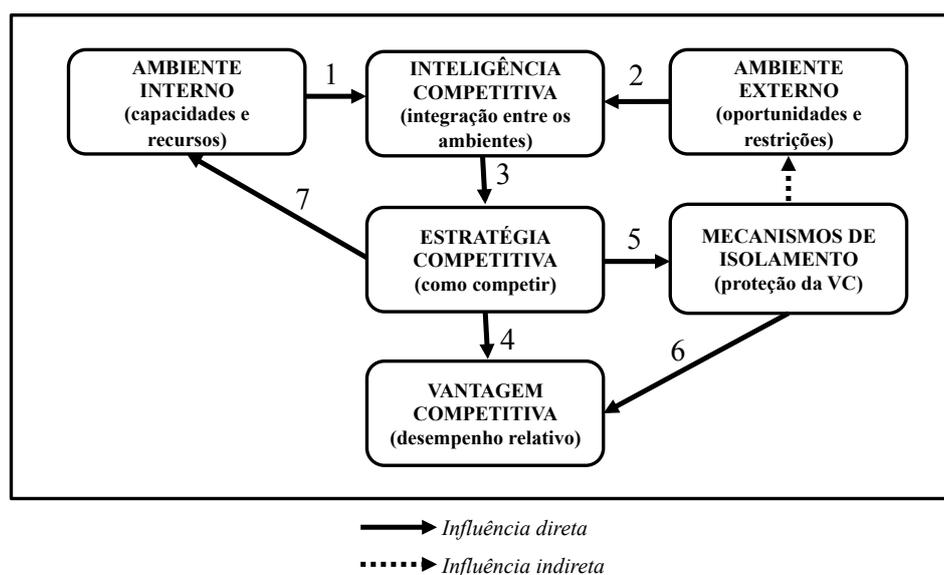


FIGURA 5: *Framework* de pesquisa. Fonte: Elaborado pelo autor.

Espera-se que responder estas questões empiricamente ajude a iluminar o quanto a IC pode se configurar como elemento para articular e proteger a Vantagem Competitiva da firma.

## 5 Conclusões

Embora a literatura de Vantagem Competitiva já possua robusto corpo teórico, a literatura de IC parece ainda buscar seu espaço na academia. Aprofundar um estudo na linha do proposto por este ensaio teórico pode contribuir para a consolidação do potencial papel estratégico da IC na evolução das firmas. Além disso, a IC pode ajudar a explicar como as firmas poderiam melhor incorporar a dinâmica competitiva e reconfigurar seu ambiente interno para obter e proteger sua Vantagem Competitiva, seja por meio de ajustes de suas atividades (na perspectiva da literatura de Porter), seja pela melhor configuração de recursos e capacidades (na perspectiva da literatura da RBV).

As contribuições deste trabalho se configuram do ponto de vista acadêmico, ao embasar o relacionamento de diferentes correntes de estudo ligadas a literatura de Inteligência Competitiva para estender sua base teórica por meio de um *framework* e hipóteses capazes de apoiar futuros trabalhos de pesquisa, e do ponto de vista prático, para apoiar os profissionais da área de Inteligência Competitiva a ampliar o entendimento dos efeitos das suas atividades, traduzidas por meio da obtenção e/ou sustentação da Vantagem Competitiva da firma.

A revisão teórica e ensaio aqui realizados sugerem que avanços em tais estudos poderiam ser feitos com caráter exploratório e descritivo, dada a não observância de *framework* similar na literatura (MARSHALL E ROSSMAN, 1999). Sendo assim, talvez o mais recomendado fosse realizar estudos de caso, pois conduzir estudos empíricos tomando como base o *framework* aqui proposto poderia demandar desafios complementares como definir constitutivamente e operacionalmente as variáveis de cada construto. O estudo de caso é considerado adequado para responder questões do tipo ‘comos’ e ‘porquês’ ampliando o entendimento dos fenômenos em estudo (YIN, 2003), construindo as bases necessárias para melhor viabilização de futuros trabalhos.

## 6 Referências

- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. *Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis*. Human relations, v. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99.
- BARNEY, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, 9(4), 49–61.
- BRODY, R. (2008) Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, p. 3-16.
- CERVO, A. I.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CALOF, J. L.; WRIGHT, S. (2008) Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective, **European Journal of Marketing**, v. 42, p. 717-730.
- DURAND, R., & VAARA, E. (2009). Causation, counterfactuals, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 30(12), 1245–1264.
- DU TOIT, A. S. A. (2013) Comparative Study of Competitive Intelligence Practices between Two Retail Banks in Brazil and South Africa. **Journal of Intelligence Studies in Business**. Vol. 3, n.2, p. 30-39.
- ELIA, G.; MARGHERITA, A.; VELLA, G.; GRIPPA, F.; CAPPILLI, A. A. (2014) Conceptual Model to Design a Collective Intelligence System Supporting Technology Entrepreneurship. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 2014**, Vol. 1, p297.
- GARDNER, H. (1995) **Inteligências Múltiplas. A Teoria na Prática**. Rio de Janeiro: Ed. Artmed.
- GHANNAY, J. C.; MAMLOUK, Z. B. A. (2015) Influence of Organizational Culture on Competitive Intelligence Practice: A Conceptual Framework. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, Vol. 6, No. 1, February.
- GHEMAWAT, P. (2000) **A Estratégia e o Cenário Dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman.

- GHEMAWAT, P. (2002) **Competition and business strategy in historical perspective**. *Business History Review*, v.76, n.1, p.37-74.
- HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., & YIU, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. (1999) **Designing qualitative research**. 3rd. ed. Newbury Park, CA: Sage.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. Atlas, 2014.
- MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **O que é um ensaio teórico**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1978). **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill.
- MAHONEY, J. T., & PANDIAN, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- OLIVEIRA, D. DE L.; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, G. D. (2015) Valor da Tecnologia da Informação na Firma: Estudo com Empresas Brasileiras. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. v. 19, n. 2, pp. 170-192.
- PETERAF, M. A. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191
- PORTER, M. (1986) **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (1989) **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., p. 61-78.
- POWELL, T. C. (1996). How Much Does Industry Matter? an Alternative Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 17(4), 323–334.
- POWELL, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888. doi:10.1002/smj.173
- PRESCOTT, J. E. (1999) The evolution of competitive intelligence. *Journal of the Association of Proposal Management Professionals*.
- REGINATO, C. E. R.; GRACIOLI, O. D. (2012) Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 705-716.
- RUMELT, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- SHARP, S. (2009) Competitive Intelligence: What You Don't Know Will Hurt You. In: **Competitive Intelligence Advantage: How to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing word**. John Wiley & Sons, Inc. Cap 3 p. 35-56.
- SIGGLELKOW, N. (2002) Evolution toward Fit. *Administrative Science Quarterly*, v. 47, p. 125-159.

- SOUTH, S. E. (1981) Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, Vol. 1, Issue 4, p. 15-25.
- VASCONCELOS, F.; BRITO, L. (2004) Vantagem Competitiva: O Construto e a Métrica. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, Vol. 44, V. 44, p. 70-82.
- VENKATRAMAN, N. (1989) Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v.35, n.8.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171–180.
- WISE, S., PATON, R. A, GEGENHUBER, T. (2012) Value co-creation through collective intelligence in the public sector: A review of US and European initiatives, **VINE**, v.42, n. 2, p. 251 – 276.
- WHITTINGTON, R. (2006). **O que é Estratégia**. Cengage Learning Editores.
- WRIGHT, S.; BISSON, C.; DUFFY, A. (2013) Competitive Intelligence and Information Technology Adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing Current Performance and Identifying Barriers. **Journal of Intelligence Studies in Business**. Vol. 3, n. 2, p. 5-29.
- YIN, R. (2003) **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.