



## Inteligência competitiva: abordagem em jornais de negócios em níveis nacional e internacional

*Competitive intelligence: approach in business newspapers at national and international levels*

**Cristina Luiza Ramos da Fonseca** 

Doutoranda em Administração  
Universidade Federal de Minas Gerais  
*cristinaluiza@gmail.com*

**Sâmara Borges Macedo** 

Doutora em Administração  
Universidade Federal de Minas Gerais  
*samaraborgesmacedo@outlook.com*

### Resumo

Propõe-se neste artigo investigar comparativamente, por meio de reportagens, a forma como o tema Inteligência Competitiva (IC), é abordado no âmbito dos negócios, nacionalmente e internacionalmente, no que tange a sua definição, processos utilizados, uso da informação e benefícios agregados ao negócio. Para isso, foram selecionadas 22 matérias jornalísticas, dos últimos 10 anos, de reconhecidos jornais ou revistas de negócios, sendo oito reportagens brasileiras, seis espanholas, cinco americanas e três inglesas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com a aplicação de análise de conteúdo. Os resultados obtidos nas reportagens pesquisadas sugerem não haver um consenso sobre o que é IC, e sugerem ainda que ética é uma das preocupações. Concluiu-se ainda que as reportagens classificam IC como processo que utilizam informações externas ou internas e externas. Verificou-se a utilização dos passos de coleta e análise de informação no processo de IC, e que as informações são usadas para compreensão do ambiente externo, criação de novos conhecimentos e tomada de decisão.

### Palavras-chave

Inteligência Competitiva. Uso da informação. IC para negócio. Análise de conteúdo.

### Abstract

*This article investigates comparatively, through the news, the way that the Competitive Intelligence (CI) is addressed in the scope of business, nationally and internationally, regarding its definition, processes used, use of information and benefits added to the business. For that purpose, 22 news from well-established business magazines or journals has been analyzed. There were eight news from Brazil, six from Spain, five from USA and three from England. They were published all in the past 10th years. This article is a qualitative research with the application of content analysis. The results obtained in the news selected suggest that there isn't a consensus about what CI is and also suggest that ethics is one of the concerns. It was verified the use of information collection and analysis steps in the CI process, and that the information is used to understand the external environment, create new knowledge and make decisions.*

### Keywords

*Competitive intelligence. Information use. CI's for business. Content analysis.*



DOI: [10.28998/cirev.2020v7n3g](https://doi.org/10.28998/cirev.2020v7n3g)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Submetido em: 14/07/2020

Aceito em: 10/12/2020

Publicado em: 31/12/2020

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar comparativamente a forma como o tema Inteligência Competitiva (IC) é abordado no âmbito dos negócios, nacionalmente e internacionalmente, considerando como é tratado em reportagens nacionais e internacionais. Esse tipo de análise foi escolhido para se conseguir retratar como a IC é definida e utilizada no senso comum, uma vez que nem sempre há, nas empresas, acadêmicos ou especialistas capazes de se debruçar sobre as produções científicas nesse tema e, por isso, utilizam a IC conforme é apresentado na mídia. Assim, entende-se que é importante analisar a forma com revistas e jornais estão discutindo a IC e realizando a sua divulgação, especialmente para as empresas. Acredita-se que o modo pelo qual a IC é referenciada nessas mídias retrata como a sociedade percebe o tema, estimulando ou desestimulando o mercado a adotar a sua prática.

Como é sabido, a IC é relevante para acompanhar mudanças dentro de um contexto, onde os avanços tecnológicos possuem lugar de destaque (VALENTIM, 2003). A IC visa aumentar ou manter a competitividade organizacional por meio de uma atividade de inteligência (MARCIAL, 2005; LÖNNQVIST; PIRTTIMÄKI, 2006), analisando e aplicando as informações obtidas (ALMEIDA; HIRATA, 2016) de modo a melhorar o processo de tomada de decisão (HUGHES, 2005).

A IC permite, à organização, o alinhamento estratégico do negócio, gerando vantagem competitiva (GOMES; BRAGA, 2002) à medida que produz inteligência por meio da análise de dados coletados (BUCHDA, 2007). Com o propósito de alcançar os objetivos da organização, a IC permite a análise de informações sobre concorrentes e tendências de mercado (KAHANER, 1996), transmitindo tais informações de modo a apoiar a tomada de decisão (DISHMAN; CALOF, 2008).

Marcial e Suaiden (2016) identificaram que a maior parte dos documentos científicos (artigos, dissertações e teses) a respeito de IC foca na contribuição científica (56,5%), enquanto apenas 29,5% eram relacionados à sua aplicabilidade e, 14%, à sua epistemologia. Ademais, os autores identificaram que a maioria das publicações possuía como método de pesquisa: levantamento bibliográfico (41%), estudo de casos (26%) e levantamento estatístico (24,8%). Os autores apontam também que ainda é baixa a contribuição prática desses documentos.

Destaca-se, todavia, que o conceito de inteligência varia conforme comunidade científica e profissional, país, contexto e autor (LÓPEZ-ROBLES *et al.*, 2019), criando um vasto campo de possibilidades. Ademais, a implementação da IC depende profundamente da implantação de uma cultura organizacional propícia, validada pela sociedade (ESTEBAN-NAVARRO; GARCÍA-MADURGA, 2019; DOMENES; URDAN, 2019). Desse modo, esta pesquisa é válida por utilizar a abordagem de mercado, buscando a visão da sociedade para analisar seu entendimento sobre o assunto.

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A IC emerge da necessidade de melhoria da gestão do conhecimento, configurando-se como um processo complexo que envolve diversas áreas e redes de conhecimento (SANTOS, 2008). Além disso, IC pode ser conceituada como atividades éticas que coletam e anali-

sam informações sobre as capacidades da organização, suas vulnerabilidades, as características de seus competidores e os aspectos relevantes do mercado (SCIP, 2016).

A IC surgiu nas décadas de 1970 e 80, intensificando-se na década de 90 (MARTINET; MARTI, 1995) e sua evolução pode ser dividida em três fases: de 1930 a 1986, época em que as publicações que a abordam foram escassas; de 1987 a 2004, com o aumento progressivo de publicações (GUERRA, 2006) e o auge entre 2005 e 2007 (LÓPEZ-ROBLES *et al.*, 2020).

Há autores que consideram a evolução da IC de 1000 a.C. a 2000 d.C, definindo o contexto histórico em 5 períodos: o militar, o de espionagem, o econômico, o concorrencial e o tecnológico (JUHARI; STEPHENS, 2006).

Fernandez (2004) considera o início da IC como correlacionado à espionagem, mesclando-se e confundindo-se o seu conceito ao de espionagem. Para o autor, essa mescla se dá devido ao fato de a IC estar ligada à busca de informações confidenciais. Outro ponto que influenciou tal correlação foi o fato de a IC ter se beneficiado de práticas e de conhecimentos da inteligência militar (PRESCOTT; MILLER, 2002). Sobre o exposto, Weiss (2002) acrescenta também que o uso de espiões em atividades de inteligência, na época da guerra fria, além de favorecer ainda mais a relação da IC com espionagem, potencializou o pensamento voltado às questões antiéticas. No entanto, na IC, ao contrário da espionagem industrial, as informações provêm, em sua maioria, de fontes públicas (abertas) (MARREN, 2004). Prescott e Miller (2002) consideram que o uso das informações pela IC é dado de maneira ética e legal e que esse uso sistematizado de informações é um dos pressupostos desse campo, possibilitando às empresas uma resposta mais rápida ao ambiente.

Conforme exposto, a IC tem mostrado crescimento; entretanto, apesar de implementada em empresas em todo mundo, o Brasil ainda demonstra baixo conhecimento sobre a aplicabilidade da IC nas suas empresas (RODRIGUEZ; FONTANA, 2005), configurando-a como uma atividade em fase incipiente no País, o que demanda das organizações mais do que a contratação de um profissional especializado em IC, pois se torna necessária toda uma mudança cultural (DOMENES; URDAN, 2019). Cruz *et al.* (2015) reforçam que a aplicação de IC em organizações da área de serviços é incipiente. Ademais, esses autores verificaram que as publicações sobre esse tema são recentes no país, sendo a mais antiga datada de 2004.

Para melhor compreensão dos conceitos acerca da IC, a subseção seguinte visa apresentar os diferentes conceitos, destacando-se, ao final, aquele adotado nesse artigo.

## 2.1 Conceitos de Inteligência competitiva

Como citado anteriormente, o conceito de IC não é único, mas envolve o uso sistemático de informações para tomada de decisão por meio do monitoramento contínuo, legal e ético do mercado (FIALHO, 2010). O termo está correlacionado com a “Capacidade de o indivíduo compreender o contexto em que está inserido, no intuito de tomar decisões que resolvam problemas e possibilite adaptar-se às novas situações.” (TARAPANOFF; VALENTIM; ÁLVARES, 2017, p. 454). Com isso, asseguram-se, à organização, tomadas de decisões melhores, mais racionais e consistentes, subsidiadas por informações para lidar com mercados cada vez mais competitivos (MARTINET; MARTI, 1995). Uma das principais distinções das diversas definições de IC refere-se ao tipo de informações usadas. Como relevantes para IC, alguns autores consideram apenas as informações externas da organização, outros consideram todas as informações, tanto externas quanto internas.

Kahaner (1997) é um dos autores que enfatiza o uso das informações externas. Para esse autor, IC é um sistema de coleta e análise de informações sobre as tendências do mer-

cado e competidores. Complementando esse conceito, Queyras e Quoniam (2006) percebem a IC como processo de aprendizagem em que a organização capta informações relevantes para execução e melhoria da estratégia organizacional. Moresi (2006) limita o conceito de IC a um conjunto de atividades realizadas pelas empresas para recolher informações competitivas sobre concorrentes, produtos e mercados, utilizando, geralmente, ferramentas tecnológicas de informação. Vidigal (2013) relata que a IC é importante para manutenção da competitividade, pois monitora o ambiente externo, com o intuito de minimizar as incertezas e criar valor de mercado. Santos (2016) descreve IC como um modelo organizacional que busca prever situações que possam influenciar o sucesso organizacional, potencializando resultados e enfatizando o diferencial competitivo. Tarapanoff (2006, p. 27) corrobora as ideias desses autores ao afirmar que o processo de aprendizagem envolvido na IC é motivado pela competição, abrangendo informações de “[...] caráter científico, tecnológico, social ou político [...]”, ou seja, enfatizando informações externas.

No grupo que considera todas as informações, Rodrigues (2015) une duas vertentes ao afirmar que a IC é um processo organizacional de gestão que se correlaciona tanto com o ambiente interno quanto com o ambiente externo, captando e tratando informações que influenciarão diretamente a estratégia organizacional. A corrente adotada por Rodrigues se assemelha à francesa citada anteriormente, em que há o contínuo monitoramento das informações para além dos concorrentes, mas compreendendo as informações internas também como aspectos relevantes na avaliação do posicionamento organizacional e na definição da estratégia (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016)

Outro ponto polêmico no conceito de IC refere-se a sua classificação como ferramenta ou como um processo (VALETIM, 2006; TARAPANOFF; VALENTIM; ÁLVARES, 2017). Para Valetim (2006), se trata de um processo cíclico e que envolve diversos aspectos da organização, diversas fontes, exigindo a interação com várias áreas do conhecimento; por isso, enfatiza a importância de se ter uma equipe multidisciplinar, capaz de lidar com o complexo processo de definição, seleção e tratamento das informações necessárias para o completo processo de IC. Rodrigues (2015) ressalta também que os fluxos informacionais, tanto formais quanto informais, devem ser capazes de estimular, nas pessoas, o comportamento de compartilhamento e socialização de informações e consequente elaboração de novos conhecimentos.

Vários autores, tais como Silva (2003), Nadaes e Borges (2005), enfatizam a IC como um processo de inteligência focado na garantia da competitividade das empresas. Entretanto, Aguirre (2015) afirma que não há clareza sobre o conceito administrativo da IC, uma vez que não há consenso sobre o uso independente das ferramentas existentes e a sua influência nas práticas estratégicas ou nos resultados organizacionais. Alcará *et al.* (2006) afirmam que a IC, mais do que apenas estabelecer vantagens competitivas, gera valor agregado para a organização, identifica novas oportunidades e reduz os riscos por meio da investigação do meio ambiente.

De forma geral, os autores concordam que a inteligência competitiva subsidia as decisões organizacionais e influencia a competitividade da empresa. Assim, para fins desse documento, entende-se que a IC é um processo que busca coletar dados e informações internas e externas para gerar conhecimento capaz de auxiliar o gestor nas tomadas de decisão que visem manter e aprimorar a competitividade da firma.

Para compreender melhor como a IC é aplicada nas organizações e em seus diferentes processos, a subseção seguinte destina-se a explicar os processos relacionados à temática e a forma em que são aplicados às organizações.

## 2.2 Modelos, Métodos e Processos de Inteligência Competitiva

Diversos são os modelos e métodos utilizados na IC, sendo que alguns deles não são exclusivos desse campo. Buscando-se mapear essa temática, Marcial e Suaiden (2016) concluíram que o ciclo de IC é um dos modelos mais citados em artigos científicos e documentos acadêmicos. Kahaner (1997) foi o criador desse ciclo, que é composto por quatro etapas: Planejamento e Direção; Coleção; Análise; e Disseminação.

O planejamento e a direção seriam a etapa em que a alta direção da organização decide qual é a informação necessária, enquanto o profissional deve definir como conseguiu-la. A etapa de coleção envolve obter e processar o maior número possível de informações brutas que, em sua maioria, estão disponíveis nas bases de dados de domínio público. A etapa de análise é a que mais exige do profissional, pois ele deve verificar quais as informações são mais relevantes, pontuá-las em termos de grandeza, buscar padrões e traçar cenários. A etapa de disseminação das informações consiste em encaminhar a informação para o setor responsável pela decisão e pelas possíveis ações e para os demais envolvidos. Finalizada essa etapa, o ciclo recomeça, por isso se fala de ciclo, com o *feedback* das informações e da demanda por novas informações (KAHANER, 1997).

O processo de IC pode ser ainda entendido como atividades que analisam o ambiente interno e externo, buscando oportunidades e riscos e traçando ações de curto, médio e longo prazos para mitigar os riscos, avaliar e utilizaras oportunidades para agregar valor ao negócio e obter os objetivos organizacionais (VALENTIM, 2003). O processo seria o conjunto de meios para obtenção, avaliação e produção de informações e conhecimentos relevantes (TARAPANOFF, 2006). Araujo Júnior *et al.* (2013) definem como etapas do processo de IC busca, processamento, análise e disseminação de informações.

Após o ciclo de IC, o modelo de monitoramento ambiental foi o mais citado segundo Marcial e Suaiden (2016). Criado por Aguilar em 1967, o monitoramento ambiental teve como propósito a redução das incertezas para a tomada de decisão. Esse monitoramento se divide em quatro formas: visão não dirigida; visão condicionada; procura informal; procura formal (CASTRO; ABREU, 2007).

Prosseguindo, o modelo de monitoramento ambiental foi também muito citado de acordo com a pesquisa realizada por Marcial e Suaiden (2016). Ele consiste na análise de cinco fatores classificados como forças competitivas dos concorrentes para traçar estratégias pertinentes (PORTER, 2008).

Após o modelo acima exposto, o mais citado foi o modelo de análise SWOT, (MARCIAL; SUAIDEN, 2016) que é uma análise estratégica dos fatores ambientais internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) (SANTOS, 2008). Seguiram-se a esses o método de *benchmarking* e o método de análise dos Fatores Críticos de Sucesso, que não são exclusivos ou inerentes à área de IC e, por isso, não serão apresentados. Quanto aos demais modelos citados (Modelo de Contrainteligência, Método de *network analyzer*, *Key Intelligence Topics*), estes foram desenvolvidos para a área de IC e serão descritos a seguir.

A Contrainteligência é o conjunto de atividades de inteligência e segurança que identifica e desarma ações de espionagem, salvaguardando a organização (LANA, 2011). Quanto ao método de *network analyzer*, refere-se à forma de analisar e correlacionar os dados obtidos para subsidiar as decisões. Finalmente, o *Key Intelligence Topics*, ou KIT, é uma metodologia para a definição da real necessidade dos usuários da informação (HERRING, 1999).

Por outro lado, a maioria dos demais autores, como Vidigal (2003), descreve o processo a partir da busca de informações. Esse autor apresenta os processos de IC, iniciando-se na fase de análise sistemática das informações coletadas que, posteriormente, compõem relatórios. Nadaes e Borges (2005) enumeram similarmente as seguintes atividades da IC: coleta, organização, análise e implementação de mudanças a partir das informações e dos conhecimentos estratégicos obtidos. Outros autores apontam etapas diferentes no processo de IC. Valentim (2015) apresenta, como etapas, o tratamento, a prospecção, o monitoramento do mercado e a transformação de dados em informações e conhecimento. Angeloni (2003) corrobora esses autores ao afirmar que dado, informação e conhecimento estão em uma cadeia de agregação de valores para a tomada de decisão e, por isso, devem ser compartilhados na organização por um processo de comunicação.

A transformação de dados e informações em conhecimento é uma atividade inerente à IC, permitindo que tais dados e informações sejam absorvidos pelas pessoas e combinados com os conhecimentos anteriores, produzindo-se novos conhecimentos que impactarão na estratégia organizacional. A coleta de dados e informações é uma etapa que faz parte do processo de IC. No entanto, há autores que irão diferenciar as etapas de compartilhamento das informações e de busca como sendo Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação, respectivamente. Esse é o caso de Teixeira (2014) que apresenta uma abordagem diferente em relação ao Processo de Inteligência Competitiva e sua correlação com os demais aspectos ambientais afetos à organização. O modelo proposto pela autora envolve e detalha outros itens e combina a gestão do conhecimento e da informação aos processos de IC. No esquema apresentado por ela, os processos que compõem a Inteligência Competitiva são: busca, compartilhamento, prospecção, monitoramento e decisão.

Para Bessa (2002), ao contrário dos autores anteriores, o processo de IC se inicia na definição da necessidade do decisor, para que depois haja coleta de dados, produção e análise de informações, convertendo-as em inteligência e, finalmente, distribuição do produto final ao decisor. Silva (2003) sugere algo semelhante: o processo de IC inicia-se com identificação das necessidades de informação, prossegue com identificação das fontes de informação, coleta e monitoramento, análise dos dados colhidos e alinhamento do conhecimento externo ao conhecimento interno para permitir uma adequada tomada de decisão. Entende-se que esses dois últimos processos apresentados foram os mais completos e mais adequados, por isso serão adotados nesse estudo.

Assim, em resumo, o processo considerado nesse documento é composto por: identificação do problema, coleta de dados, análise dos dados, transformação dos dados em conhecimento/inteligência, distribuição da informação/inteligência, uso da informação, monitoramento/avaliação e retroalimentação do processo.

### **2.3 Uso da Informação**

Durante o Processo de IC, a informação desempenha um papel preponderante. A informação pode ser utilizada nas organizações em três funções de destaque: “[...] dar sentido às mudanças do ambiente externo [...]”; “[...] cria[r], organiza[r] e processa[r] a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado [...]” e “[...] busca[r] e avalia[r] informações de modo a tomar decisões importantes [...]” (CHOO, 2003, p. 27). Essas funções não são necessariamente sequenciais, mas sim complementares.

Ainda que, atualmente, a informação tenha se tornado um bem, “O recurso mais importante para a eficiência de qualquer indústria, processo de produção ou comércio [...]”

(FREIRE, 2008, p. 35), nem sempre as informações estão organizadas de forma lógica, especialmente aquelas externas à organização que parecem ser, muitas vezes, aleatórias e assimétricas. Por isso, precisam ser selecionadas, tratadas, organizadas, combinadas e analisadas (BIO, 1989). Assim, o processamento da informação e sua efetiva utilização podem reduzir as incertezas e se configurar como um item essencial para a atividade humana (COHN; WESTPHAL; ELIAS, 2005; CHOO, 2003). Destaca-se que ênfase também deve ser dada às informações já disponíveis na organização e na sua utilização, de forma a gerar valor para os tomadores de decisão (ZENAIDE, THOME, 2017).

O advento da internet potencializou o uso da informação, uma vez que ela se separou do conceito de tempo e espaço, ou seja, as pessoas não precisam estar no mesmo ambiente ou no mesmo momento para trocarem informações, levando ao que Barreto (2006) denomina de “vizinhança universal”. Essa revolução tecnológica permite que as informações se expandam de forma exponencial, uma vez que, à medida que as informações são compartilhadas, gira-se a chamada espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1998) produzindo mais informações e conhecimento. O desafio atual é, portanto, selecionar e combinar os dados que são efetivamente importantes (STAREC, 2008).

É possível perceber-se que nem sempre as informações mais importantes são plenamente usadas e isso por diversas razões: dificuldades de recuperá-las, de definir quais são aquelas mais relevantes e de sistematizar, analisar e combiná-las aos modelos mentais individuais (STAREC, 2008). Ainda assim, é importante utilizar as informações encontradas de forma combinada, mapeando-se as mudanças de contexto e as consequências para a organização. Dessa forma, a informação obtida no processo da IC pode ter diferentes usos, dependendo da estratégia da organização frente aos desafios que precisa enfrentar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto, adotou-se uma metodologia do tipo qualitativa descritiva, capaz de formular o conceito operatório isolado, elaborado empírica e indutivamente (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005). Para o tratamento dos dados, optou-se pelo método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com a aplicação da técnica de análise categorial, estabelecendo-se as categorias posteriormente. Assim, foram definidas as seguintes etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira etapa, procuraram-se reportagens em que constasse a expressão “Inteligência Competitiva” em reconhecidos veículos de comunicação, como revistas e jornais, brasileiros e internacionais. Nos internacionais, procurou-se a expressão “inteligência competitiva” na língua do veículo.

Foram selecionados quatro países para a realização da pesquisa: Brasil, Espanha, Estados Unidos da América e Reino Unido. O Brasil foi selecionado porque é o país de origem dos autores e, portanto, o principal ponto de comparação. Quanto aos demais países, foram selecionados por se tratar de países de origem da Inteligência Competitiva. Deste modo, espera-se que neles haja uma maior maturidade em relação ao tema.

A procura foi feita utilizando o Google por meio da fórmula: **site:(nome do site) “inteligência competitiva”**, limitado a notícias dos últimos 10 anos e usando os seguintes sites de notícias brasileiros ([g1.globo.com](http://g1.globo.com/); [noticias.r7.com](http://noticias.r7.com/); <https://exame.com/>; [http://epoca.globo.com](http://epoca.globo.com/); [http://epocanegocios.globo.com](http://epocanegocios.globo.com/)) e internacionais

([www.elpais.com](http://www.elpais.com); <http://news.bbc.co.uk>; [www.foxnews.com](http://www.foxnews.com)). A princípio foram encontradas 100 reportagens; desse total, 48 brasileiras e 52 internacionais.

Buscando-se atender aos critérios determinados por Bardin (2011) referente à seleção do *corpus* de análise no que tange à representatividade, homogeneidade e pertinência, foram definidas, para o estudo, 22 reportagens (oito brasileiras, quatorze internacionais). Acredita-se que a seleção cumpriu os requisitos supracitados, uma vez que abordam de forma consistente o tema IC e que são pertinentes à medida que atendem à proposta do estudo.

Na segunda etapa, a exploração do material, foram pré-definidas quatro categorias de análise, considerando o referencial apresentado. São elas: definição de IC; processo de IC; uso da informação; benefício para o negócio. Assim, as codificações foram alocadas dentro das categorias de análise.

Para a realização da terceira etapa, foi feita a releitura de todo material, classificando o conteúdo das reportagens nas categorias e seguindo o descrito na literatura consultada para possibilitar o tratamento de resultados, inferências e interpretações. Para uma análise mais aprofundada das categorias, elas foram subcategorizadas conforme descrito Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias, Subcategorias do Estudo e sua explicação

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Explicação</b>
Definição de IC	Tipo	Ferramenta ou processo.
	Informação	Informação utilizada é externa ou combinação de interna e externa.
Processo de IC	Etapas	Apresentação das etapas do processo como adotado no artigo: identificação do problema, coleta de dados, análise dos dados, transformação dos dados em conhecimento/inteligência, distribuição da informação/inteligência, uso da informação, monitoramento/avaliação, retroalimentação do processo.
Uso da Informação	Propósito	Compreensão do ambiente externo; produção de novo conhecimento; tomada de decisão; e melhoria da imagem.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Os resultados estão apresentados em forma de quadros para facilitar a visualização e a análise do tema. As reportagens foram catalogadas, resumidas e seu tema principal foi evidenciado. A terceira etapa será apresentada na seção seguinte.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Ao realizar o primeiro processo de análise de conteúdo, a pré-análise, foi possível notar que o tema IC tem sido amplamente discutido no Brasil, gerando um número considerável de reportagens sobre a temática, indicando, assim, um interesse representativo pela área, como é possível observar-se no Quadro 2. Esse quadro apresenta a caracterização das reportagens com identificação do veículo de informação, título, data de publicação e um sucinto resumo.



Quadro 2 - Reportagem e Resumo por veículo jornalístico e data

*(continua)*

Nº	Veículo jornalístico	Título	Data	Resumo
1	El País – CincoDías	La inteligencia económica ante crisis como la del Covid-19	07/05/20	Fala da importância de integrar as informações públicas, como as da COVID-19, com os dados econômicos, minimizando as consequências de crises e se preparando para seu enfrentamento. Aborda o alinhamento da inteligência econômica feita pelos governos à inteligência competitiva das empresas.
2	El País – Espanha	Borrell encarga a Lozano transmitir el relato “verdadero” de España frente a los independentistas	25/10/18	Analisa a melhoria da imagem da Espanha, internacionalmente, quanto aos processos separatistas e promoção da internacionalização das empresas, utilizando inteligência competitiva.
3	El País – CincoDías	El Ejecutivo insta a las empresas a utilizar la inteligencia económica	24/10/18	Apresenta o uso da inteligência competitiva em conjunto com a inteligência econômica como forma de compensar o baixo investimento feito pela Espanha em IC.
4	El País – Espanha	El arma secreta para exportar más y mejor: Solo las grandes empresas, y no todas, utilizan la inteligencia competitiva para mejorar su posición comercial	13/11/18	Analisa o uso do IC na Espanha e o compara com a França e a Inglaterra, apresentando exemplos de falhas que poderiam ter sido evitadas com o uso de IC.
5	El País – Espanha	Gestión empresarial con inteligencia: El análisis de la información abre a las pymes un gran campo para afrontar riesgos	11/04/15	Relata a utilização da Inteligência Competitiva como ferramenta para facilitar a internacionalização das empresas espanholas.
6	El País - Espanha	El negocio global de los detectives corporativos: Los profesionales rechazan la etiqueta de "espionaje"	30/08/14	Apresenta o ramo de negócios de Inteligência Competitiva, encabeçado por algumas empresas.
7	BBC – UK	Iceye satellites return super-sharp radar images	09/08/19	Aborda o lançamento de um satélite capaz de fornecer informações relevantes desde o clima até o monitoramento de portos.
8	BBC – UK	So you think you chose to read this article?	22/07/16	Apresenta o software de inteligência artificial para analisar os dados de exibição de artigos e sugerir quais são as melhores estratégias para obter relatórios mais atraentes.
9	BBC – UK	UK retail sales figures explained by ONS	19/12/13	Apresenta o indicador de vendas a varejo e sua importância para monitoramento da economia, estabelecimento de padrões de compra e sazonalidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 2 - Reportagem e Resumo por veículo jornalístico e data

(continuação)

Nº	Veículo jornalístico	Título	Data	Resumo
10	Fox news - US	Uber hacked and surveilled rivals, alleges ex-manager in letter	16/12/17	Fala sobre a companhia Uber que fez uso de táticas secretas e militares ilícitas e outras estratégias lícitas para obtenção de informações dos concorrentes e que foi denunciada por um antigo colaborador.
11	Fox news - US	5 Powerful Uses of LinkedIn Few Businesses Are Maximizing	29/08/16	Apresenta o uso do potencial do LinkedIn para os negócios.
12	Fox news - US	How to Make Competition Work	29/06/16	Aborda a competição consigo mesmo como a chave do sucesso e o aprender com os acertos do outro.
13	Fox news - US	5 Ways Startups Can Leverage Big Data for a Competitive Advantage	10/11/15	Descreve o uso do Big Data como estratégia competitiva para pequenas e grandes empresas.
14	Fox news - US	Use Competitive Analysis to Make Your Blog Irresistible	02/11/15	Aborda o uso de um blog para avaliar e obter informações relevantes sobre o mercado.
15	Época	A surpreendente tese que tenta explicar por que a CIA ignorou sinais dos ataques de 11 de setembro	11/09/19	Foca a análise dos “erros” cometidos pela CIA em não identificar o atentado terrorista do 11 de setembro, que se correlaciona especialmente à homofilia na agência.
16	Época Negócios	Transformação Digital em serviços financeiros: o caminho para fidelizar o cliente	25/03/19	Analisa o uso crescente de informações de Cloud Computing, Data Analytics e Inteligência Artificial por instituições financeiras, diante o avanço do uso de processos virtuais pelos clientes.
17	Época Negócios	Como as empresas devem se preparar para não sucumbir à inovação	23/01/19	Discute como os dados podem ser usados para melhoria dos negócios a medida em que as empresas focam nos clientes e não nos produtos ou concorrentes.
18	G1 - economia	Por que os EUA acusam a China de usar hackers para roubar segredos industriais; entenda	03/04/18	Fala que os Estados Unidos acusam o governo chinês de promover ataques cibernéticos a empresas americanas e fornecer as informações para as empresas estatais chinesas.
19	Exame	A atividade de inteligência de mercado	31/10/16	Apresenta como pode ser utilizada a Inteligência Competitiva nos negócios.
20	Exame	O que a revolução dos dados pode fazer por sua empresa?	29/10/13	Trata como o Big Data pode ser utilizado pela empresa na Inteligência Competitiva.
21	Época Negócios	"Inteligência Competitiva" é crucial para empresas	17/11/11	Apresenta a importância e benefício do uso da inteligência competitiva.
22	Época Negócios	A Arte Do Contra-Ataque: Como Arranhar A Marca Do Concorrente	28/01/14	Discute a utilização de ferramentas e da informação para se “defender” atacando a concorrência.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Na segunda etapa, ao se verificar de forma mais aprofundada a vasta gama de reportagens brasileiras, nota-se que as reportagens sobre IC, em sua maioria, não estão diretamente ligadas efetivamente à IC, remetendo, muitas vezes, a falas de pessoas que não são da área de IC. O mesmo não é notado nas reportagens internacionais, que citam que as empresas que possuem áreas responsáveis pela obtenção das informações e pela realização de atividades inerentes à Inteligência Competitiva. Pode ser observado também, nacionalmente e internacionalmente, que vem crescendo a abordagem da IC associada à Inteligência Artificial e ao uso de big data. O Quadro 3 é resultado dessa segunda etapa e retrata a categorização do conteúdo das reportagens quanto a definição de IC, processo de IC, uso da informação e benefício para o negócio.

É interessante observar ainda que, em algumas reportagens internacionais se demonstra a possibilidade de utilização da IC em ações governamentais, com o governo apoiando suas empresas na captação de informações ou ele mesmo se utilizando de informações de inteligência, como é o caso das reportagens: “Gestión empresarial con inteligencia: El análisis de la información abre a las pymes un gran campo para afrontar riesgos” e “El negocio global de los detectives corporativos: Los profesionales rechazan la etiqueta de ‘espionaje’”.

Além disso, observa-se uma séria discussão sobre os limites para se considerar as ações de IC como de espionagem ou como atividades éticas. Nesse sentido, nota-se relação com a constituição histórica da IC abordada por Juhari e Stephens (2006), que consideram o contexto histórico dividido em cinco períodos, sendo o segundo denominado como espionagem. Assim, pode-se inferir que o período de espionagem não foi completamente superado ou que ainda é necessária uma definição mais pragmática sobre as ações que são ou não éticas.

A atenção ao aspecto ético das atividades também é um ponto destacado no meio acadêmico, como no trabalho de Prescott e Miller (2002); entretanto, as reportagens indicam que nem sempre as áreas de inteligência das empresas utilizam-se desses preceitos para guiarem suas ações como pode ser observado na reportagem “Uber hacked and surveilled rivals, alleges ex-manager in letter”.

Quadro 3 - Reportagem analisada quanto às categorias definidas anteriormente

(continua)

Nº	Definição de IC	Processo de IC	Uso da informação	Benefício para o negócio
1	Ferramenta de gestão a serviço das empresas, cujo conteúdo é coletar e analisar informações para tomada de decisão.	Obter informações de contextos gerais como o sanitário que pode influenciar na economia.	Tomada de decisão.	Criação de vantagens competitivas e aumento da sua competitividade no mercado externo.
2	Ferramenta essencial para as empresas que querem se internacionalizar e crucial para o processamento da informação.	Não descrito.	Internacionalização das empresas e realização de avanço tecnológico.	Processamento da informação para internacionalização.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 3 - Reportagem analisada quanto às categorias definidas anteriormente

*(continuação/continua)*

Nº	Definição de IC	Processo de IC	Uso da informação	Benefício para o negócio
3	Ferramenta usada para superar a concorrência e está erroneamente correlacionada com atividades ilegais ou espionagem.	Obter e selecionar as informações relevantes, interpretar os cenários, prospectar e sugerir ações para as empresas.	Avaliação de novos investimentos, tomada de decisões estratégicas.	Vantagens competitivas, evitando perdas, minimizando os riscos, evitando crises ou ataques à economia do país e melhorando a imagem, atraindo investimentos.
4	Ferramenta para analisar fluxo de informação na empresa para antecipar-se a possíveis mudanças, transformações digitais ou conflitos como piora da reputação ou do valor das ações.	Compartilhar informações e análises entre universidade, empresas e Estado.	Tomada de decisão.	Aumento da vantagem competitiva e melhoria da imagem da Espanha no exterior.
5	Serve para interpretar a informação que chega e convertê-la em valor estratégico. Capaz de avaliar os riscos e ameaças.	Interpretar, refletir e dotar de valor às informações.	Estudo da evolução da marca e imagem, identificando nichos, fraquezas, ameaças, formular recomendações estratégicas.	Resposta à competitividade dos contextos econômicos, políticos, regulatório, tecnológicos ou sociais. Criar vínculos mais estreitos entre governo e empresas para utilização dos recursos públicos.
6	Obter dados denominados inteligências interna e externa.	Seguir alguém do qual você gostaria de obter alguma informação ou analisar dados públicos e usar software para extração de dados da Big Data.	Tomada de decisão e compreensão do ambiente externo.	Permite a tomada de decisões empresariais embasadas.
7	Sinônimo de inteligência financeira, refere-se ao uso das informações de atividades econômicas monitoradas por satélites.	Acompanhar a movimentação de portos e locais estratégicos, verificando a saída e entrada de mercadorias.	Monitoramento do desempenho econômico/ financeiro mundial por meio de imagens.	Não citado na reportagem.
8	Obter informações para analisar o comportamento do consumidor do produto, permitindo fazer ajustes para torná-lo mais atraente.	Analisar dados disponíveis na internet para avaliar a atratividade de uma história, quando ela deve ser divulgada e como.	Para que os relatórios com conteúdo cheguem ao público-alvo de maneira atraente.	Impacto positivo no setor de notícias, o equilíbrio entre o uso de recursos cada vez mais escassos e a crescente necessidade de atrair leitores.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 3 - Reportagem analisada quanto às categorias definidas anteriormente

*(continuação/continua)*

Nº	Definição de IC	Processo de IC	Uso da informação	Benefício para o negócio
9	Uso estratégico do indicador mensal de vendas a varejo para monitoramento da economia, verificação da confiança do consumidor, decisões relacionadas à produção e forma de comercialização dos produtos (online por exemplo).	Obter os dados das vendas a varejo de 95% dos comerciantes (valor e volume), divididos entre vendas presenciais e online; compilar em um indicador mensal; divulgar resultados.	Mensuração de credibilidade e confiança; avaliação de mudanças de perfil de compra ou sazonalidade de vendas ou o impacto de eventos específicos nas vendas, como a pandemia Covid-19.	Indicador sem influência política ou comercial de dados brutos, por isso mais confiável. Tomada de decisões sobre tipo e quantidade de produção, forma de comercialização, aquisição de matéria-prima e contratos temporários de trabalho conforme sazonalidade.
10	Obter informações da concorrência, nem sempre de forma lícita, usando táticas secretas de estilo militar, para aprimorar os negócios e minimizar a concorrência.	Personificar condutores e clientes; Hackear celulares e sistemas dos concorrentes, monitorando ligações.	Entendimento de como funciona o sistema dos concorrentes, identificação de falhas e recrutamento de seus colaboradores, monitoramento de ligações entre os executivos da concorrência e políticos.	Aumento do valor para os investidores.
11	Definir as estratégias do negócio por meio do uso da opinião dos clientes.	Verificar as informações conforme necessidade com o uso do LinkedIn.	Monitoramento da concorrência, identificação de profissionais para recrutamento, desenvolvimento do negócio, expansão de rede de relacionamento.	Desenvolvimento de vantagens e expansão da fatia de mercado.
12	Monitoramento do sucesso dos concorrentes para aplicar no próprio negócio.	Observar o próprio negócio e buscar formas de aprimorá-lo, verificando o benchmark e as melhores práticas dos concorrentes.	Aprimoramento do próprio negócio a partir do benchmark e auto visão crítica.	Melhoria da performance por meio de desafios a si mesmo.
13	Uso de dados de clientes já disponíveis para a empresa estrategicamente nos negócios ou com a venda deles.	Definir dados do consumidor; contextualizá-los; definir como coletar e armazenar; criar uma forma de visualização fácil; automatizar o processo.	Tomada decisões.	Aumento da demanda da empresa e tomada decisões mais informadas.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 3 - Reportagem analisada quanto às categorias definidas anteriormente

*(continuação/continua)*

Nº	Definição de IC	Processo de IC	Uso da informação	Benefício para o negócio
14	Maneira de realizar pesquisas de mercado, o cerne de qualquer plano estratégico de negócios, sabendo o que funciona para seus concorrentes, confirmando suas próprias ideias de marketing.	Comparar sites e anúncios dos concorrentes nas mídias sociais. Usar o blog para obter informações sobre o mercado do ponto de vista dos consumidores.	Verificação do que funciona com os clientes, aumentando a possibilidade de sucesso nos negócios.	Eliminação de planos demorados que já estão destinados a falhar.
15	Forma de utilizar a informação a favor do governo, reduzindo possíveis ameaças.	Coletar informação, analisar a informação por uma equipe não homofílica, tomar decisão.	Percepção de diferentes perspectivas que podem ser verificadas pela informação, minimizando os “pontos cegos” de cada indivíduo.	Identificação de possíveis ameaças ao governo, por meio de uma equipe heterogênea, como diferentes perspectivas.
16	Uso de informações coletadas com o uso de Cloud Computing e com o suporte de soluções como Data Analytics e Inteligência Artificial para uso diário em instituições financeiras, garantindo vantagens competitivas.	Usar soluções de Data Analytics e Inteligência Artificial, com informações coletadas de movimentação bancária, preferências de compra, comentários em redes sociais e relacionamento com outras instituições financeiras. Para tanto, é feita a análise de uma grande quantidade de dados, com agilidade e precisão.	Acompanhamento das mudanças de hábito do cliente, melhoramento da interação, consolidação da relação de confiança e geração de fidelização, seja por meio de sistemas, softwares, plataformas ou ferramentas.	Provisão de serviços mais rápidos e operações mais seguras com a análise do perfil do cliente. Oferta de produtos personalizados ou ofertas exclusivas, conforme análises realizadas Redução de custos e erros operacionais, além de aumento da capacidade competitiva e liberação da equipe interna para funções puramente estratégicas.
17	Conhecimento profundo na necessidade dos clientes e capacidade de adaptação para atender a essa necessidade.	Garimpar dados para construir conhecimento sobre necessidade dos clientes, ter conhecimento e capacidade de gerenciar a infraestrutura tecnológica, desenvolver estratégias que dificultem para os clientes a troca de fornecedores, criar processos de retroalimentação de dados que proporcionem melhora da experiência do cliente.	Avaliação de necessidade dos clientes e operacionalização das mudanças necessárias, focando nos clientes e não nos produtos ou fornecedores.	Crescimento do negócio e desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Dificuldade de substituição de fornecedor para o cliente.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quadro 3 - Reportagem analisada quanto às categorias definidas anteriormente

(continuação)

Nº	Definição de IC	Processo de IC	Uso da informação	Benefício para o negócio
18	Obtenção de dados de forma lícita e ilícita para benefício de uma empresa em detrimento de outra.	Realizar intrusões cibernéticas; os dados são armazenados pelo governo, as empresas solicitam as informações por meio de solicitações formais, incluindo um ciclo de avaliação, as informações são recebidas pelas empresas via sistema de comunicação sigiloso.	Identificação de vantagens dos concorrentes, como desenvolvimento e uso de produtos; procedimentos de fabricação; e planos de negócios; e implementá-las nos seus negócios.	Redução do custo com pesquisa e aumento da competitividade.
19	A atividade que participa ativamente nas decisões em todos os níveis – estratégico, tático e operacional, por meio de dados que antecipam o que pode ocorrer e as medidas a serem adotadas, permitindo que se aja com base no conhecimento revendo estratégias.	Obter dados aparentemente aleatórios, analisá-los da forma correta e interpretá-los para compreender a situação do mercado e os planos dos concorrentes, revelando algo capaz de mudar a sua empresa; agir com base nas informações obtidas.	Transformação do “reagir” em “agir”, ao invés de lidar com uma queda nas vendas, criam-se estratégias que impedem que isso aconteça.	Conhecimento do cliente presente e o potencial; descobrindo ameaças e fraquezas, identificando soluções para segurança da empresa; entendendo a percepção das pessoas quanto à marca; acompanhamento de tendências e aprender quais são os movimentos da concorrência. Revisão de estratégias.
20	Processo utilizado para obtenção de informações sobre clientes e padrão de consumo para alavancar vendas e melhorar os produtos.	Focar no negócio para definir o problema a ser verificado, obter informações da Big data e analisá-las para verificar tendências, padrões de comportamento e correlações, desenvolver um método de monitoramento e aperfeiçoá-lo a cada resultado.	Solução de um problema objetivo, com a retroalimentação por meio de mais perguntas resultantes da resposta verificada.	Aperfeiçoamento de produtos por descobrir mercados, aumentar as vendas e conquistar clientes. Possibilidade de inserção em micromercados, com a personalização do produto/serviço para o cliente.
21	Conjunto de metodologia, técnicas e modelos de análises para os negócios. Programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. Informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva.	Analisar o mercado de atuação dos concorrentes, clientes e consumidores.	Verificação da competitividade da empresa. Antecipação de futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas.	Auxílio na tomada de decisão. Melhora da consistência do sucesso das ações/ decisões. Sem informações mercadológicas, aumenta-se o risco na tomada de decisão por parte dos dirigentes de uma empresa e aumenta o risco de a empresa perder vendas, perder mercado, perder rentabilidade.
22	Tática para contra-atacar a concorrência.	Analisar o produto da concorrência e antecipação de ações.	Contra-ataque à concorrência, criando ações que irão reduzir o valor do produto ou marca.	Possibilidade de vencer a concorrência e se defender dela.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Na última etapa, foi construído o Quadro 4, em que estão descritos os achados dos subtópicos tipo, informação, etapas e propósitos conforme classificação definida anteriormente. Para fins da análise proposta nessa pesquisa, o conceito adotado de IC condiz com um processo que coleta dados e informações para gerar conhecimento capaz de auxiliar o gestor nas tomadas de decisão que tentam manter e aprimorar a competitividade da firma. Considerando isso, em geral, as definições de IC apresentadas nas reportagens estão em acordo com o conceito adotado. No entanto, as reportagens revelaram uma ampla gama de peculiaridades que diferenciam as definições de IC e que não refletem o aparente consenso no meio acadêmico quanto ao propósito e à utilização da IC, contrapondo-se, então, ao encontrado por Fialho (2010). Em seu trabalho, o autor criou um quadro de definições de diversos autores no período de 1998 a 2008, onde foi possível notar congruência entre as definições de IC.

Quadro 4 - Reportagens classificadas quanto às subcategorias de análise

(continua)

Nº	Definição de IC		Processo*	Uso
	Tipo	Informação	Etapas	Propósito
1	Ferramenta	Externa	2	Tomada de decisão
2	Ferramenta	Externa	5	Novo conhecimento e melhoria da imagem
3	Ferramenta	Interna e externa	2,3,4 e 6	Novo conhecimento e tomada de decisão
4	Ferramenta	Interna e externa	3,4 e 5	Tomada de decisão
5	Processo	Externa	2,3 e 4	Compreender ambiente externo e tomada de decisão
6	Processo	Interna e externa	2 e 3	Compreender ambiente externo e tomada de decisão
7	Processo	Externa	2 e 3	Compreender ambiente externo
8	Processo	Externa	3,4 e 6	Melhoria da imagem
9	Processo	Externa	2,3,4 e 5	Compreender ambiente externo
10	Processo	Externa	2 e 7	Compreender ambiente externo e tomada de decisão
11	Processo	Interna e externa	1 e 2	Compreender ambiente externo e novo conhecimento
12	Processo	Interna e externa	2 e 3	Compreender ambiente externo, novo conhecimento e tomada de decisão
13	Processo	Interna e externa	2,3,4,5,7 e 8	Novo conhecimento e tomada de decisão
14	Ferramenta	Interna e externa	2,3 e 4	Novo conhecimento
15	Ferramenta	Externa	2,3 e 6	Novo conhecimento
16	Processo	Externa	2,3,4 e 6	Compreender ambiente externo e melhoria da imagem
17	Processo	Interna e externa	2,4,5,7 e 8	Novo conhecimento
18	Processo	Externa	1,2,5 e 7	Novo conhecimento
19	Processo	Interna e externa	2,3,4,6 e 7	Compreender ambiente externo, novo conhecimento e tomada de decisão

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).



Quadro 4 - Reportagens classificadas quanto às subcategorias de análise

(continuação)

Nº	Definição de IC		Processo*	Uso
	Tipo	Informação	Etapas	Propósito
20	Processo	Interna e externa	1,2,3,7 e 8	Novo conhecimento e tomada de decisão
21	Ferramenta	Interna e externa	3	Compreender ambiente externo e tomada de decisão
22	Ferramenta	Externa	3	Compreender ambiente externo

\* Etapas: 1. Identificação do problema; 2. Coleta de dados; 3. Análise dos dados; 4. Transformação dos dados em conhecimento/ inteligência; 5. Distribuição da informação/ inteligência; 6. Uso da informação; 7. Monitoramento/ avaliação; 8. Retroalimentação do processo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Ainda sobre os conceitos de IC, como descrito na metodologia, ele foi tipificado em ferramenta e processo e observou-se que a maior parte das reportagens (64%) entenderam que IC é um processo, como foi adotado conceitualmente nesse artigo. Quanto ao tipo de informação utilizada, houve um empate, com 11 reportagens abordando o uso de informações externas como descrito por diversos autores (KAHANER, 1997; QUEYRAS; QUONIAM, 2006; MORESI, 2006; VIDIGAL, 2013; DOS SANTOS, 2016; TARAPANOFF, 2006) e outras 11 referindo-se a internas e externas, como informado por outros autores (RODRIGUES, 2015; TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

A descrição do processo de IC demonstrou que, apesar das várias discussões sobre esse assunto, o processo ainda não está claro e, novamente, percebe-se que não há consenso sobre o que é ético e o que não é ético em relação à concorrência. Isso pode ser observado na reportagem: “5 Ways Startups Can Leverage Big Data for a Competitive Advantage”, em que a venda de informações dos clientes é considerada normal. No entanto, em geral, foi possível observar que houve a coleta de informações (77% das reportagens) e também sua análise (73% dos casos analisados), objetivando o uso das informações como forma de vantagem para a organização, o que converge com o descrito por Silva (2003) e Borges (2012) e o que é proposto nesse artigo. Os passos menos citados foram a identificação do problema (14%) e retroalimentação (14%), seguidos de uso da informação (23%), distribuição (27%) e monitoramento/avaliação (27%). A reportagem com o processo mais completo (seis passos citados) foi a “5 Ways Startups Can Leverage Big Data for a Competitive Advantage”, seguida por “Como as empresas devem se preparar para não sucumbir à inovação”, “A atividade de inteligência de mercado”, “O que a revolução dos dados pode fazer por sua empresa?” (com cinco passos citados). Assim, uma reportagem dos EUA e três do Brasil, descreveram melhor o processo completo de IC, podendo indicar, preliminarmente, diante desses dados, que há maior disseminação e maturidade desses processos nesses dois países.

Não foi encontrado, nas reportagens, demonstração de padronização ou orientação de algum dos modelos apresentados no referencial teórico neste estudo, apesar de ser citado o uso de inteligência artificial e big data, mas esses dois itens não são ferramentas citadas na literatura consultada. Por isso, pode-se entender que, apesar de haver diversos modelos, estruturados e estudados academicamente, os dados indicam que o mesmo não acontece nas organizações. Cada qual desenvolveu modelos segundo a sua realidade, porém, não de forma sistematizada como os determinados na literatura. Com isso, pode-se inferir que, em

relação ao uso e à implementação, na prática propriamente dita, a IC ainda requer desenvolvimento, disseminação e padronização.

Diretamente relacionado ao item anterior, o ponto “uso da informação” demonstrou que sua função precípua é o monitoramento. Nota-se uma difícil separação ou distinção entre os itens Processo de Inteligência Competitiva e Uso da Informação, podendo atribuir, como razão disso, a supracitada falta de sistematização e definição de um modelo.

Ainda sobre a categoria, na subclassificação, o uso da informação para compreensão do ambiente externo (AE), desenvolvimento de novo conhecimento (NC) e tomada de decisão (TD) foram, cada um deles, citados em 11 reportagens, corroborando os usos propostos por Choo (2003). A melhoria de imagem (I) foi citada em três reportagens e esse não foi um uso descrito na literatura, mas foi encontrado nas reportagens; por isso, entendeu-se que deveria ser incluído. As reportagens que mais citaram uso da informação (três usos) foram “How to Make Competition Work” e “A atividade de inteligência de mercado”. Observa-se novamente uma reportagem americana e uma brasileira, podendo indicar uma maior popularização do tema da mídia desses países e sua consequente disseminação nas empresas.

O item “benefício para o negócio” foi o ponto de maior consenso nas reportagens, focando-se em aspectos que reforçam as vantagens competitivas das organizações e o auxílio na tomada de decisões, aspectos esses defendidos por Gomes e Braga (2002) e Valentim (2003).

Assim, de forma geral, pode-se perceber que definições e proposições acadêmicas para os pontos destacados na análise estão dissonantes dos achados nas reportagens.

## 5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa utilizou como fonte de dados e objeto de análise as reportagens veiculadas nos meios de comunicação; entretanto, há que se destacar que os veículos de comunicação possuem um viés, em geral, descritos no seu editorial. Portanto, as reportagens podem não ser imparciais, refletindo o posicionamento ideológico do jornal ou da revista. Essa realidade pode limitar e direcionar os resultados da pesquisa, especialmente porque foram definidos uma revista ou um jornal para cada país na pesquisa internacional.

Ademais, o jornalista, ao contrário do pesquisador, não tem como obrigação apresentar todos os aspectos do tema. Assim, as reportagens são elaboradas sob a ótica do viés jornalístico do meio e do escritor, limitando sua abrangência. Destaca-se, no entanto, que os veículos de comunicação selecionados são respeitados nos seus países de origem e, inclusive, internacionalmente; portanto, formadores de opinião, capazes de disseminar a prática de IC. Por isso foram selecionados, mesmo apresentando as deficiências apontadas.

Outra limitação inerente à pesquisa também se refere às reportagens, que possuem sempre um tamanho máximo definido pelo veículo de comunicação; então, o jornalista deve escolher o que irá abordar, impedindo o aprofundamento do tema ou restringindo de itens o que pode não refletir como é realmente praticada a IC no país selecionado.

Assim, como um dos objetos de pesquisas futuras, é possível sugerir um aprofundamento da pesquisa realizada por meio de entrevistas a empresários de diversos ramos, a fim de comparar o descrito nas reportagens com o cotidiano relatado pelos empresários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo investigar, comparativamente, como reportagens em veículos de jornalismo nacionais e internacionais abordaram a IC em relação aos seguintes aspectos: definição de IC, processo de IC, uso da informação e benefícios da IC. A metodologia escolhida foi a análise de conteúdo, focando-se na análise semântica e categórica.

Entende-se que o trabalho atingiu o objetivo proposto à medida que realizou tal análise, elucidando cada aspecto que pretendia. A análise possibilitou observar as diferenças entre as definições de IC, nível de maturidade da IC nas diferentes nações, bem como refletir sobre questões éticas.

Observou-se também que, mesmo que se tenha iniciado tardiamente a discussão e a implementação da inteligência competitiva no Brasil, esse não apresenta um discurso desconexo ou imaturo em relação ao tema, ainda que as empresas brasileiras não tenham se apropriado de forma consistente dessa área de conhecimento.

De maneira geral, o fato de a definição e, também, os modelos de aplicação de IC demonstrarem um dissenso para as organizações isso abre margem para investigações no sentido de compreender melhor como realmente acontece a IC nas organizações. A partir dessa pesquisa, é possível sugerir melhorias aos processos efetivamente implementados nas empresas e rever aqueles propostos na literatura.

Uma outra reflexão interessante, que pode gerar futuras pesquisas, é a transferência do conhecimento científico para a sociedade. É possível supor que haja uma aplicação falha ou rasa em função da falta de compreensão da teoria, e/ou por esta não estar sendo divulgada de forma clara.

Concluiu-se também que, majoritariamente, as reportagens classificam IC como processo que utiliza informações externas somente ou internas e externas. Não foram encontradas evidências de uso de modelos ou métodos específicos, mas foi verificado que se utilizam, majoritariamente, os passos de coleta e análise de informação no processo de IC e as informações são usadas para compreensão do ambiente externo, criação de novos conhecimentos e tomada de decisão.

O trabalho procurou conferir, como contribuição teórica, maior robustez à temática à medida que utilizou uma abordagem diferenciada ao tratar a visão de IC sob a ótica jornalística em diversos países.

Apesar de se atingir o objetivo proposto, acredita-se ser necessário investigar mais profundamente como as empresas brasileiras compreendem o tema e o aplicam. Somente por meio de reportagens não foi possível mapear por completo a maturidade da IC aplicada às empresas, sendo necessário, para tanto, aprofundamentos em estudos que utilizem, por exemplo, entrevistas com empresários e observação participativa em empresas. Sugere-se, também, como estudos futuros, a realização de um estudo quantitativo, haja visto que estudos voltados a esse tipo de metodologia ainda são minorias nessa temática quando comparados às metodologias qualitativas.

## REFERÊNCIAS

AGUIRRE, J. Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. **Estudios Gerenciales**, v. 31, n. 134, p. 100-110, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>.

ALCARÁ, A. R. et al. As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. **TransInformação**, v. 18, n. 2, p. 143-153, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862006000200006>.

ALMEIDA, F. C.; HIRATA, P. Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 111-122, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2014.12.001>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Edições , v. 229, 2011.

BUCHDA, S. Rulers for business intelligence and competitive intelligence: An overview and evaluation of measurement approaches. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 2, p. 23-54, 2007.

CASTRO, J. M.; ABREU, P. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 7-19, 2007. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1183>. Acesso em: 12 jul. 2020.

CRUZ, D. F. et al. Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 1, p. 50-77, 2015. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1663>.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 766-785, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877141>.

DOMENES, P. M.; URDAN, A. T. O Processo de Implantação da Inteligência Competitiva em uma Empresa de Facilities Services. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 21, n. 3, p. 115-130., 2019. ISSN 2178-0080. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/41691/30389>. Acesso em: 12 jul. 2020.

ESTEBAN-NAVARRO, M. A.; GARCÍA-MADURGA, M. A. Estudio exploratorio sobre la percepción de la gestión de la Inteligencia Competitiva por los directivos en empresas aragonesas sin una práctica sistematizada. **Revista Española de Documentación Científica**, v. 42, n. 3, p. e239, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3989/redc.2019.3.1607>.

FERNANDEZ, M. J. **Inteligência Competitiva e Mudança Organizacional: uma validação de modelo em grupo industrial**. Universidade regional de Blumenau. Blumenau. 2004.

FIALHO, A. D. S. **Análise do uso da Inteligência Competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2010. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5597>. Acesso em 14 jul. 2020

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**. Campus. Rio de Janeiro. 2002.

HERRING, J. P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(199932\)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(199932)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-C).

HUGHES, S. Competitive intelligence as competitive advantage. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 3, p. 3-18, 2005.

JUHARI, A. S.; STEPHENS, D. **Origins of competitive intelligence**: a fundamental extension of CI education. Society of Competitive Intelligence Professionals Annual Conference. Florida: [s.n.]. 2006. Disponível em: [https://repository.lboro.ac.uk/articles/Origins\\_of\\_competitive\\_intelligence\\_a\\_fundamental\\_extension\\_of\\_CI\\_education/9416438/1](https://repository.lboro.ac.uk/articles/Origins_of_competitive_intelligence_a_fundamental_extension_of_CI_education/9416438/1). Acesso em: 14 jul. 2020

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather analyze and use information to move your business to the top. Nova York: Simon and Schuster, 1997.

LANA, R. A. Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 1, n. 3, p. 305-327, 2012.

LÖNNQVIST, A.; PIRTTIMÄKI, V. The measurement of business intelligence. **Information systems management**, v. 23, n. 1, p. 32, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91770.4>.

LÓPEZ-ROBLES, J. R. et al. 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. **International journal of information management**, v. 48, p. 22-38, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.013>.

LÓPEZ-ROBLES, J. R. et al. La relación entre Inteligencia de Negocio e Inteligencia Competitiva: un análisis retrospectivo y bibliométrico de la literatura de 1959 a 2017. **Revista Española de Documentación Científica**, v. 43, n. 1, p. e256, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3989/redc.2020.1.1619>. Disponível em: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/1061/1753>. Acesso em: 10 jun. 2020.

MARCIAL, E. C.; SUAIDEN, E. J. A estrutura científica da inteligência competitiva. **Transinformação**, Campinas, v. 28, n. 1, p. 97-106, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/2318-08892016002800008>.

MARCIAL, E. **O perfil do profissional de Inteligência competitiva. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. ISBN 242-254.

MARREN, P. The father of business intelligence. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 6, p. 5-8, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/jbs.2004.28825faf.001>.

MARTINET, B.; MARTI, Y.-M. **L'intelligence économique (les yeux et les oreilles de l'entreprise)**. [S.l.]. 1995.

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006. p. 277-299.

NADAES, A. D.; BORGES, M. E. N. Inteligência competitiva e Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes-um estudo parcial de caso. **Transinformação**, v. 17, n. 1, p. 45-59, jan./apr. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-37862005000100004>.

PORTER M, E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 2-17, 2008.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. [S.l.]: Gradiva, 2005.

RODRIGUES, R. O processo de inteligência competitiva organizacional e as tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 14, p. 59-68, 2015.

RODRIGUEZ, M. V. R.; FONTANA, E. W. Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 3, p. 1-26, maio/jun. 2005. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/40657/25861>. Acesso em: 14 jul. 2020

SANTOS, A. J. R. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. [S.l.]: Escolar Editora, 2008.

SANTOS, J. C. Atuação do profissional da informação no processo de inteligência competitiva organizacional. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, p. 26-50, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/71870>. Acesso em: 14 jul. 2020

SANTOS, R. N. M. Métodos e ferramentas para a gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 5, n. 2, p. 205-215, 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/125/322>. Acesso em: 14 jul. 2020.

SILVA, H. P. Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. **Ciência da informação**, v. 32, n. 1, 2003. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1025>. Acesso em: 14 jul. 2020.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. BRASÍLIA: IBICT, UNESCO, 2006.

TARAPANOFF, K.; VALENTIM, M. L. P.; ÁLVARES, L. M. de R. Trajetórias terminológicas relacionadas à inteligência competitiva. In: CUEVAS-CERVERÓ, A.; SÁNCHEZ-CUADRADO, S.; FERNÁNDEZ-BAJON, M. T.; SIMEÃO, E. L. M. S. Investigación en Información, documentación y sociedad. Perspectivas y tendencias. Madrid: UCM, 2017. v.2; p.449-467. Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32955/1/CAPITULO\\_TrajetoriasTerminologicasRelacionadas.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32955/1/CAPITULO_TrajetoriasTerminologicasRelacionadas.pdf). Acesso em 04 nov. 2020

TEIXEIRA, T. M. C. **Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC**. Tese de doutorado. UNESP. Marília. 2014.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão; Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 3-15, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329362>. Acesso em 14 jul. 2020.

VALENTIM, M. **Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva**. Londrina: Infohome, 2003.

VIDIGAL, F. Competitive intelligence: functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil. **Transinformação**, v. 25, n. 3, p. 237-243, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-37862013000300006>.

WEISS, A. A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. **Business Information Review**, v. 19, n. 2, p. 39-47, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1177/026638202321036222>.

ZENAIDE, V. R.; THOME, L. Cenário de práticas empresariais em inteligência competitiva na indústria de telecomunicações. Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o framework Wright-Pickton. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, p. 110-121, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.002>.