

Área temática: Estratégia e Organizações

Inteligência Competitiva: uma ferramenta de apoio estratégico às empresas brasileiras.

AUTOR

DANIEL ESTIMA DE CARVALHO

Profuturo/FIA

danielc@fia.com.br

Resumo

Com a globalização e a crescente competição que atinge todos os mercados, as empresas necessitam de ferramentas para analisar sua concorrência de forma ética e legal, através da grande quantidade de dados disponível atualmente. A Inteligência Competitiva (IC) surge como solução estratégica mundialmente adotada para o monitoramento de competidores e apoio no processo decisório, mas, no entanto, essa ferramenta encontra dificuldades para ser reconhecida como de importância estratégica e para ser adotada com grande intensidade no Brasil. Este artigo tem o objetivo de analisar e identificar as principais restrições para o pouco uso da IC em empresas brasileiras, quais iniciativas estão sendo tomadas e quais outras poderiam ser consideradas para reverter esta situação. Adicionalmente, pretende-se estudar de que forma as tecnologias de informação podem contribuir para dinamizar e melhorar a qualidade dos processos de IC, além de relacionar o acompanhamento de sinais fracos e uma visão periférica de mercado, para antecipar mudanças no ambiente de negócios a partir de pequenos sinais, a um Sistema de Inteligência Competitiva.

Palavras-chave

Sistemas de Inteligência Competitiva; Sinais Fracos; Concorrência.

Abstract

With globalization and growing competition affecting and involving all markets, companies must have tools to analyze competitors in a legal and ethical way, through the big data quantity available nowadays. Competitive Intelligence (CI) appears as a world wide adopted strategic solution for competitor monitoring and decision taking support. But this kind of tool has found difficulties both to be acknowledged as a tool of strategic importance and to be adopted with a bigger intensity in Brazil. This paper has the objective to analyze and identify the main difficulties that Competitive Intelligence has in Brazilian companies and what actions it takes to revert this situation. As an additional objective, we want to study how information technologies can contribute both to improve and make CI processes more dynamic, and to relate the weak signals monitoring and a peripheral vision of the market with a Competitive Intelligence System.

Key words

Competitive Intelligence Systems; Weak Signals; Competitors

Introdução

Nos dias de hoje, em que diversas mudanças no panorama competitivo são regras e não exceções, uma organização precisa possuir competência para analisar inteligentemente os rumos do mercado e os passos da sua concorrência através da grande massa de dados e informações que se pode obter de forma lícita e ética. A necessidade de informação correta no tempo certo para evitar perdas e proporcionar ganhos para as empresas, torna a Inteligência Competitiva (IC) uma ferramenta valiosa para o apoio do processo decisório.

As informações providas por um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) contribuem para a empresa obter vantagens competitivas provendo inteligência para ação, através da antecipação de tendências no ambiente de negócios, descoberta de novos concorrentes ou potenciais, identificação das ações dos atuais concorrentes e aprendizado sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar seu negócio. Um SIC pode ser enriquecido pelo acompanhamento de sinais fracos emitidos pela “periferia” do mercado, partes do mercado que não são focadas da empresa, e que podem indicar mudanças no ambiente de negócios. Essas mudanças requerem informação rápida, precisa e de qualidade para a tomada de decisão, o que obrigam que os processos de um SIC sejam dinâmicos e automatizados em grande parte. Essas necessidades tornam a Tecnologia da Informação uma importante aliada para apoiar e tornar esses processos eficientes.

Apesar das características descritas acima e da competição no mercado global ser cada vez mais acirrada, com momentos de incertezas e mudanças frequentes no ambiente competitivo, a IC ainda carece de maior disseminação e consolidação para ser reconhecida como importante ferramenta estratégica por empresas brasileiras.

1. Objetivos e metodologia

Pretende-se identificar as barreiras que restringem um uso maior e mais estruturado da Inteligência Competitiva (IC) por empresas brasileiras e por consequência sua consolidação como ferramenta de importância estratégica no âmbito empresarial brasileiro.

Como objetivos adicionais tencionam-se estudar como os conceitos de sinais fracos podem aperfeiçoar um SIC e por fim, analisar como o uso da Tecnologia da Informação (TI) pode contribuir para operacionalizá-lo.

Quanto à metodologia foi realizada uma pesquisa de referenciais teóricos para identificar os principais conceitos relacionados à IC, SIC, sinais fracos e visão periférica, e o uso da TI no campo da Inteligência Competitiva. O resultado desse levantamento é apresentado no próximo item deste trabalho.

Após o levantamento de referencial teórico, foi feita uma pesquisa bibliográfica adicional focando referências que indicassem em que patamar se encontra a difusão, aplicação e as iniciativas para a padronização conceitual e criação de uma base de referência de IC no Brasil, que será mostrado no item 3 deste trabalho.

2. Referencial teórico

Antes de definir Inteligência Competitiva é necessário apresentar alguns conceitos que fazem base à IC. Essas definições são amplamente discutidas e analisadas em diversas obras, por isso pretende-se mostrar apenas os conceitos que apóiam a compreensão e definição dos

objetivos deste artigo sem apresentar uma discussão extensa, muito menos definitiva sobre esses assuntos.

Dados e informações: o princípio de tudo

Com a evolução das comunicações, a globalização e a Internet, podemos facilmente ter contato com os quatro cantos do mundo, encontrando povos e culturas diferentes. No mundo dos negócios, através desse contato pode-se identificar, dentre outras interpretações, oportunidades de negócios e possíveis concorrentes, tudo isso através da fonte mais bruta de informação: o dado.

Dados são definidos por Laudon e Laudon (2001) como sucessões de fatos brutos que representam eventos que acontecem em organizações ou no ambiente físico antes de serem organizados de uma forma que as pessoas podem entender e usar. Quando os dados passam por alguma transformação para facilitar o seu entendimento, passam a ser chamados de informação. Informação significa que os dados foram moldados de uma forma que é significativa e útil para os seres humanos, conforme afirmam os autores. Desenvolvendo o tema, Gomes e Braga (2004) acrescentam que a informação além de consistir em dados organizados de modo significativo, deve agregar o conhecimento de especialistas, tornando-se um subsídio útil à tomada de decisão.

Além de possuir a informação à disposição, é necessário selecioná-la, analisá-la e transformá-la de forma que esse material seja subsídio para a decisão. O resultado deste procedimento é definido por Gomes e Braga (2004) como inteligência, que é a informação que possibilita ao executivo tomar a decisão porque apresenta elementos que de alguma forma podem impactar a organização. A Tecnologia da Informação, através de suas ferramentas, pode auxiliar na coleta e transformação de dados e informações em inteligência¹.

Inteligência Competitiva: definições

De acordo com Miller (2002 *apud* Rodriguez, 2004), não existe, até o momento, uma doutrina consolidada a respeito de IC, por ser uma área do conhecimento relativamente nova. Por isso, será apresentada primeiramente a definição elaborada por Gomes e Braga (2004) que é baseada em conceitos de autores diversos e, por isso, ampla. As autoras definem IC como o processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório. Nesta mesma linha e de forma mais objetiva, a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva² (2005) define IC como um processo de coleta sistemática e ética de informações sobre as atividades de seus concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios que podem afetar os planos, decisões e operações de uma organização. É enfatizado pelos autores que a IC busca analisar informações estratégicas do ambiente de negócios com ênfase em acompanhar a concorrência. É destacado também que a busca e análise de informações deve ser conduzida por meios éticos e legais.

A questão da ética, conforme Saheli (2001), pode dificultar a aplicação e o sucesso de um Sistema de Inteligência Competitiva. Muitas vezes a IC é encarada equivocadamente como espionagem, o que pode desestimular sua implantação por executivos que seguem um comportamento ético. É muito importante que as pessoas que trabalham com IC, especialmente na etapa de obtenção de dados sobre a concorrência, o façam de forma ética e também correta nos termos da lei. Essa forma de trabalhar estimula uma concorrência limpa e

¹ Especificamente neste artigo, o foco é dado na inteligência usada para analisar a concorrência - Inteligência Competitiva.

² *Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP.*

evita prejudicar a reputação da empresa em seu mercado por causa de práticas antiéticas ou desonestas. Além disso, Behnke e Slayton (2002) complementam a questão afirmando que a existência de uma política ética protege a organização de condutas antiéticas a longo prazo, e a curto, contribui para evitar debates relativos ao que seja a conduta aceitável.

Da mesma forma que a IC é utilizada para a busca de informação sobre a concorrência, os concorrentes também buscam informações sobre a sua organização. Esse fato torna necessário proteger as informações importantes dos olhos do mercado ou até mesmo de roubos e outras práticas ilícitas. Essa atividade é conhecida como Contra-Inteligência Competitiva. Segundo Passos (2005a), o termo Contra-Inteligência Competitiva é definido como as medidas adotadas por uma organização para proteger informações buscadas por coletores hostis.

4.3. Sinais fracos e visão periférica

Dentro da sua função de monitorar o ambiente, a IC também diz respeito a inovações, afirma Lesca³ *et al.* (2003). Isso significa que a IC não possui a capacidade de previsão (quando este termo traz consigo a idéia prever o futuro a partir da análise do passado), essas inovações podem aparecer a partir de sinais fracos que muitas vezes podem vir de uma periferia do mercado que a empresa não está dando a devida atenção.

O conceito de sinais fracos⁴ é sintetizado por Tessun (2002), que diz que um sinal fraco é aquele que não pode ser classificado no momento, mas que se deve coletar e tentar descobrir uma tendência depois de algumas semanas de observação. Estes sinais devem mostrar, aos gestores, as mudanças que estão ocorrendo e deveriam alertar suficientemente cedo para poder transformar a ameaça em uma oportunidade. Estes sinais podem ser de difícil coleta e análise pelos sistemas tradicionais, necessitando uma postura pró-ativa de todos os colaboradores da empresa. Quando se monitora o mercado e a concorrência deve-se ficar atento a fragmentos de informação, pois estes podem conter sementes de inovação ou até mesmo significar uma grande ruptura (LESCA *et al.*, 2003).

Segundo Day e Schoemaker (2004) ressaltam, as organizações necessitam se organizar e trabalhar de forma semelhante ao olho dos seres humanos: uma área possui uma visão focada em seus objetivos principais e também um setor responsável pela visão periférica que enxerga o que acontece ao nosso redor. Diversas mudanças no ambiente competitivo podem acontecer a partir da periferia, o que nos mostra a sua importância.

Desenvolvendo o tema, Menon e Tomkins (2004) sustentam que os gerentes precisam prestar atenção nos sinais fracos vindos da periferia para antecipar tendências de negócios e ver novas oportunidades antes que os concorrentes a vejam. De acordo com os autores, a maioria das tecnologias disruptivas aparecem da periferia. Assim, os sistemas de monitoramento devem captar e mostrar as mudanças que podem ocorrer, além de alertar suficientemente cedo para que a organização acompanhe esta tendência e possa transformá-la em oportunidade de negócio se ela vir a se confirmar.

Como podemos ver, os conceitos de sinais fracos (que podem vir de uma periferia da visão de mercado da empresa) são complementares aos da IC. Essas definições podem ser aplicadas

³ Lesca difunde em seus trabalhos, o termo Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA que vem do francês *veille anticipative stratégique*) que afirma ser variante do termo Inteligência Competitiva (*competitive intelligence*) - que uso neste trabalho. A IEA segue os mesmos princípios da IC sendo, no entanto, mais abrangente, já que monitora também clientes e parceiros, além dos concorrentes.

⁴ Termo consagrado por Ansoff como *weak signals* (1975 *apud* Blanco, 2003).

juntas em um Sistema de Inteligência Competitiva que deve monitorar todo o ambiente, inclusive acompanhando sinais fracos. Esses sinais podem indicar possíveis tendências de mercado que podem se tornar grandes ameaças ou oportunidades para a organização, e esta, precisa estar preparada para agir de acordo com essas informações para obter vantagem competitiva.

Sistema de Inteligência Competitiva (SIC): propósitos e etapas

Segundo Gomes e Braga (2004) um SIC tem os seguintes propósitos, que visam apoiar as decisões dos níveis estratégicos e táticos de uma empresa:

- Antecipar mudanças no ambiente de negócio;
- Descobrir concorrentes novos ou potenciais;
- Antecipar as ações dos atuais concorrentes;
- Aprender sobre mudanças políticas regulatórias ou legislativas que possa afetar seu negócio.

Dentre esses propósitos, é necessário ter em mente os conceitos de visão periférica (monitorando todo o ambiente de negócios) para destacar possíveis sinais fracos que devem ser identificados nas etapas de análise ou, até mesmo antes, na coleta (essas etapas serão definidas a seguir), disseminados e monitorados para uma posterior observação, pois eles podem ser indicadores de alguma oportunidade ou ameaça.

Desenvolver um processo de IC dentro de uma empresa pode ser feito usando diversos modelos diferentes. Os autores pesquisados divergem na quantidade de etapas de um SIC, que podem ser de quatro, como Kotler (1998) sugere, por exemplo, até seis etapas. Porém todos os sistemas possuem a mesma trajetória básica: iniciam em uma etapa de concepção do sistema passam pelas etapas de coleta e análise e terminam na fase de disseminação e avaliação. Nenhuma das etapas se sustenta sozinha, todas são necessárias e agregam valor uma às outras (PRESCOTT, 2002 *apud* RODRIGUEZ, 2004).

Um Sistema de Inteligência Competitiva de cinco etapas é apresentado por Gomes e Braga (2004), adicionado de uma fase anterior de preparação da empresa através de marketing interno, do levantamento de fontes de informação e definições claras de objetivos para o SIC. Prescott (2002) também considera que é de suma importância definir claramente o papel do programa de IC, e sem este, fatalmente o sistema tropeçará. Conforme os autores salientam, é fundamental para o sucesso que o SIC possua uma função claramente definida, divulgada e validada por seus usuários. Além disto, deve se ressaltar que o sistema deve funcionar de modo ininterrupto, com monitoramento diário e sem esperar datas especiais para a divulgação de alguma análise. E por fim, conforme qualquer projeto que altere a rotina da empresa é de suma importância que a alta direção da organização manifeste seu apoio ao SIC em todas as suas fases.

Após a etapa prévia de preparação, iniciam-se as etapas de elaboração do SIC propriamente dito. Essas etapas são apresentadas a seguir:

- Identificação das necessidades de informação – Passo onde define-se os requisitos de informação para os usuários, o ambiente em que a empresa se encontra é analisado e as questões estratégicas serão propostas para apoiar efetivamente a tomada de decisão. É feita através de entrevistas com usuários-chave do sistema identificados na fase de preparação.

- Coleta de dados – Nesta etapa serão realizadas a identificação e classificação das fontes de informação, além de sua coleta e tratamento. Nesse momento são feitas consultas a materiais publicados, colaboradores, parceiros, etc.
- Análise – É o momento em que o analista transforma os dados brutos coletados em um material que contém conclusões e informações relevantes sobre o assunto que está sendo pesquisado. Existem diversos métodos de análise (como SWOT, Forças de Porter, Benchmarking etc) que podem ser usados, dependendo do foco do trabalho.
- Disseminação – Trata-se da entrega da informação solicitada analisada em formato coerente aos tomadores de decisão com suas devidas implicações à empresa. Pode ser de diversos formatos como relatórios customizados, apresentações, boletins etc. Prescott (2002) afirma que o conjunto de resultados deve ser disseminado oportunamente para gerar credibilidade ao SIC e mostrar que este pode ser merecedor de confiança. Além disto, é esperado que a partir da disseminação ações sobre o ambiente de negócios possam ser tomadas com mais precisão e que esse material sirva de subsídio às atualizações do Plano Estratégico.
- Avaliação – o SIC precisa ser avaliado em cada uma de suas etapas além de se obter um “feedback” de todos os envolvidos no processo. Deve ser feito através de entrevistas, questionários de satisfação e avaliação, acompanhamento por indicadores etc. É importante que o sistema seja constantemente avaliado e aprimorado para que este crescentemente usado e considerado como ferramenta essencial à estratégia da empresa.

A figura abaixo sintetiza o funcionamento do SIC:

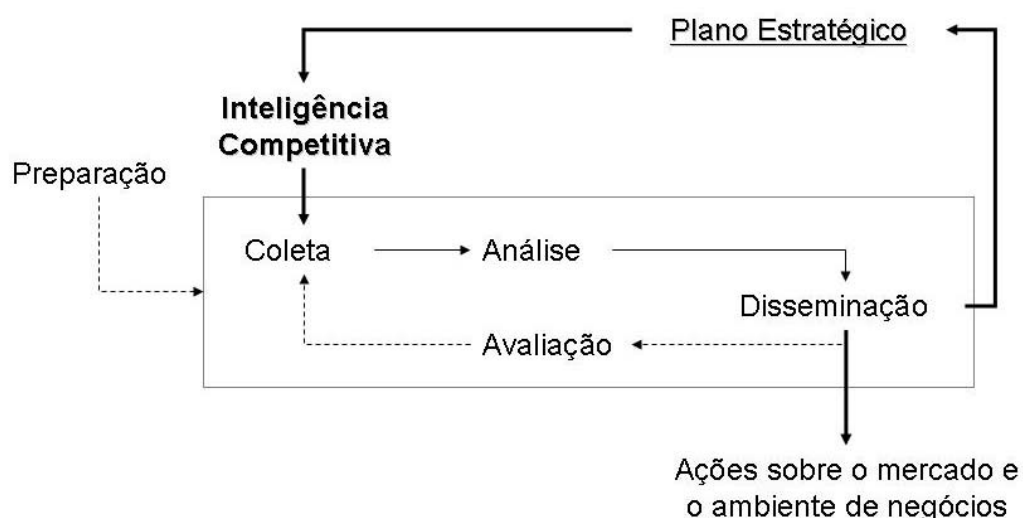


Figura 1: concepção e funcionamento de um SIC

Como as empresas possuem grande quantidade de informações sensíveis, como patentes, novos projetos, pesquisas, dentre outras que precisam de proteção apropriada, outra etapa se faz necessária nesse sistema. Rodriguez (2004) mostra que diversos autores sugerem a inclusão mais uma etapa no processo que diz respeito à implementação de ações de Contra-Inteligência Competitiva, visando proteger as informações da empresa.

De acordo com Miller (2002, *apud* Rodriguez, 2004), empresas de todos os tipos, geralmente, possuem algum método para obter informação sobre o ambiente de negócios, ainda que intuitivo e informal. De fato todas as empresas, de alguma forma, por menos estruturada que sejam, tentam obter informações sobre o mercado e a concorrência. Seguindo essa linha de raciocínio, Saheli (2001) cita “não há nada que esteja acontecendo de que não saiba” como uns dos argumentos usados por tomadores de decisão contra a implantação de um SIC. Entretanto, Gomes e Braga (2004) destacam que as estatísticas apontam que 60% das decisões fracassam quando tomadas apenas com base em intuições, conselhos, experiência pessoal e informações recebidas assistematicamente. Com a crescente complexidade do mundo dos negócios, a implantação de um SIC para obter informações precisas sobre o seu mercado e concorrentes, mostra-se cada vez mais importante para apoiar as decisões de qualquer empresa.

A Tecnologia da Informação apoiando a Inteligência Competitiva

Através de suas ferramentas, a Tecnologia da Informação (TI) pode e deve apoiar o trabalho de um Sistema de Inteligência Competitiva. Algumas vezes, a TI aparecerá como facilitadora para o trabalho automatizando algumas atividades. Em outras vezes, alguma ferramenta de TI, como um banco de dados, aparecerá como fonte de dados para a etapa de coleta de dados do SIC, por exemplo.

De acordo com Turban *et al.* (2004), TI diz respeito ao aspecto tecnológico de um sistema de informação. A TI é conjunto de ferramentas que suportam Sistemas de Informação Baseados em Computadores formais e organizacionais, que Laudon e Laudon (2001) definem tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informações para dar suporte a tomada de decisão e ao controle da organização. Com essa semelhança de definições podemos concluir que o SIC também é um tipo de Sistema de Informações, mas específico, uma vez que ele coleta, analisa, registra e distribui informações sobre a concorrência e o mercado. Além disto, o SIC também pode ter algumas de suas etapas baseadas em computador.

Segundo Gomes e Braga (2004), a TI apóia todas os passos de um processo de IC, desde a etapa de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação de produtos entregues. Dentre as diversas ferramentas de TI, Valentim (2003) destaca as que são mais direcionadas à geração e gestão de sistemas de conhecimento: ferramentas baseadas na Internet e Portais, mapas de conhecimento, gerenciamento eletrônico de documentos (GED), “groupware”, “workflow”, automação de processos, bases inteligentes de conhecimento, sistemas especialistas, sistemas de apoio à inovação e produtos.

As ferramentas de TI e os sistemas de informação não se resumem a estes componentes. Para se alcançar os objetivos propostos por essas ferramentas é importante o esforço de pessoas também. Imprescindível entender que na implantação de um sistema, inclusive um SIC, exige-se planejamento e envolvimento de toda uma organização. Se não houver planejamento e comprometimento das pessoas, além do apoio da alta direção, de nada servirá as TI utilizadas. Laudon e Laudon (2001) alertam que computadores e programas sozinhos não podem produzir a informação de tomada de decisão que uma organização necessita. É necessário o envolvimento de colaboradores, o engajamento e patrocínio dos tomadores de decisão, além do processo organizacional definido que os conduz.

3. A IC no Brasil

A abertura do mercado brasileiro somente na década de 90, o baixo número de pesquisadores no assunto e a falta de integração entre governo, empresa e universidades contribuíram para a defasagem no uso da IC no Brasil em relação aos grandes centros. De acordo com Passos (2005b) se estabelecermos o Governo Collor como o período da abertura comercial brasileira para o mundo globalizado, constataremos que ainda continuamos atrasados em relação aos principais centros de negócios do mundo, por vezes de até 10 anos. O autor cita como exemplo a própria SCIP que foi fundada em 1986, mas o capítulo brasileiro foi iniciado apenas em 1999.

Mercados competitivos, acirrada concorrência entre produtos e serviços e principalmente produtos de baixo custo e baixo valor agregado, ainda são novidades no mercado brasileiro. Gastal (2005) complementa que na década de 90, o desenho da situação era basicamente o de abertura de mercados, com foco na melhoria de eficiência profissional. A partir de 2000, com a internacionalização da economia, constatou-se a necessidade cada vez maior de se destacar a IC no sentido de integração de estratégias, gestão e inovação.

É adicionado por Lages e Zitz (2005) que além de não se fazer os investimentos necessários em educação; faltou uma agenda integrada de capacitação para a competitividade, envolvendo trabalhadores e empresários. O que além de resultar na perda de espaços internacionais, nossas empresas foram atingidas no próprio mercado interno pelos novos entrantes, quando da abertura do mercado. Marcial (2005) acrescenta que falta integração entre as universidades, o governo e as empresas. A autora cita o exemplo da França, onde essa integração pode ser observada. Segundo ela, franceses têm um programa voltado às pequenas e microempresas e em 2004 foi criado um posto ligado ao primeiro-ministro para tratar de IC. Outro exemplo citado pela autora é o da Suécia que foi um dos primeiros países a fazer essa junção, quando o governo colocou um agente em uma universidade para treinar professores a ensinar IC às organizações.

É ressaltado por Lages e Zitz (2005) que o ambiente de décadas anteriores, de um mercado relativamente protegido, deixou de existir neste novo milênio. Portanto, nossas empresas precisam estar melhor preparadas para esse novo contexto. Passos (2005b) afirma que como a maior concorrência e oferta de produtos e serviços fazem parte da história recente do país, ainda encontramos setores nos quais se acredita que não há necessidade de monitorar concorrentes quando há pouca ou quase nenhuma concorrência. Ainda segundo o autor, no entanto, essa visão já está mudando com as empresas que estão em mercados de acirrada concorrência. Já que estas perceberam que analisar tendências e principalmente monitorar ações dos concorrentes para não perder vendas ou participação no mercado, é uma tarefa importante e que exige dedicação integral e constante.

Com relação aos profissionais da área, Marcial (2005) afirma que ainda há poucos profissionais de inteligência competitiva no País. Apesar da área está em expansão, ainda não se possui uma orientação e uma formação adequadas. Segundo a autora, são poucas as instituições que oferecem cursos específicos sobre o tema. Grisa (2005) complementa, afirmando ainda hoje faz falta um ou mais nomes de referenciais para a área, apesar dos esforços que já houveram para se construir uma referência em IC. Passos (2005b) por sua vez considera que estamos vivendo a primeira fase de consolidação da IC no Brasil. O autor afirma que temos informação, formação e profissionais capazes de realizar um bom trabalho. O passo seguinte é "educar" os gestores das empresas. Segundo o autor, muitos não tiveram esta matéria em seus cursos de formação ou até mesmo nos programas de pós-

graduação ou MBA. O autor ressalta que é preciso continuar mostrando que este é um novo campo profissional, mas com fundamentação teórica e código de ética. Existe neste meio um histórico de pessoas e profissionais de grande reputação, conhecimento e experiência. Como exemplo de atuação na área acadêmica e profissional temos o Professor da Harvard Business School (e um dos fundadores da SCIP), Michael Porter.

No entanto, Marcial (2005) mostra que a atividade de monitorar a concorrência e o mercado ainda é incipiente no País. Segundo uma pesquisa Delphi realizada pela ABRAIC, os peritos consultados não estão seguros com relação ao futuro da IC no Brasil. A autora ressalta que a partir da pesquisa, quatro cenários sobre o tema foram construídos e, nesse momento todos tem chances iguais de acontecer. Isso reforça mais ainda a necessidade de ações para consolidar essas ferramentas. Essa consolidação é necessária porque, nos Estados Unidos, Europa, Ásia e em praticamente todos os países desenvolvidos, há um movimento muito forte de utilização da IC. Passos (2005b) cita que para efetuar essa consolidação é preciso conhecer profundamente o assunto, suas origens, suas práticas e acima de tudo as referências internacionais, para encurtar caminhos e permitir que brasileiros possam aprender com os erros e acertos dos profissionais pioneiros.

Considerações finais

Foram apresentadas as necessidades e as vantagens de se aplicar um sistema de IC em uma empresa. É evidente que este conceito deve ter sua divulgação intensificada, apresentando características, vantagens e desvendando mitos que a IC é sinônimo de espionagem, mostrando as iniciativas de se padronizar a ética neste campo, como por exemplo, o código de ética da Associação de Profissionais de Inteligência Competitiva.

A bibliografia disponível sobre IC seus conceitos, aplicações e benefícios existe em bom número em outros idiomas. Em praticamente todos os países desenvolvidos a IC é amplamente utilizada e reconhecida como uma ferramenta essencial para a tomada de decisão. Já no Brasil, o material disponível em português é pouco e o número de autores brasileiros de livros sobre o assunto é pequeno. Assim, os estudos de IC aplicados à realidade brasileira ainda são escassos e incipientes (o tema de Contra inteligência Competitiva e seu *modus operandi* praticamente não se tem referências). A recomendação dos autores pesquisados é aproveitar-se do material estrangeiro para se aplicar à nossa realidade e assim começarmos a produzir casos brasileiros de projetos de implantação da IC.

Os profissionais que atuam na área de IC são fundamentais para que este processo flua da melhor maneira possível. É relevante que exista um aprofundamento das descrições de perfil, papel, habilidades e competências que os profissionais envolvidos com IC devem possuir, através de treinamentos e cursos.

Apesar dos esforços feitos até o momento a IC ainda carece de maior divulgação e integração Universidade, Governo e Empresas. Existem boas iniciativas pouco integradas entre si como o SEBRAE, a própria ABRAIC e o SCIP *Brazilian chapter*, no entanto elas ainda precisam ganhar força e serem divulgadas com mais intensidade para quebrar barreiras e aumentar o uso da IC nas empresas e fortalecê-la como ferramenta de uso estratégico e não apenas mais um modismo.

Referências

BEHNKE, Lynn; SLAYTON, Paul. Formando uma função de inteligência competitiva na empresa, o caso da IBM. In: PRESCOTT, John E.; MILLER Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BLANCO, Sylvie; LESCA, Nicolas. *From weak signals to anticipative information: learning from the implementation of an information selection method*. In: Search of Time – ISIDA. 2003, Palermo. **Anais...** Palermo: ISIDA, 2003. Disponível em: <<http://veille-strategique.eolas-services.com/publications/articles/art-date.htm>>. Acesso em: 01/07/2005.

DAY, George; SCHOEMAKER, Paul. *Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals*. **Long Range Planning**. Elsevier ltd, v.37, n. 2, p. 117-121, Abril 2004.

GASTAL, Cláudio L. Competitividade, o desafio Brasil. In: LAGES, Vinícius. ZITZ, Miriam(Org.). **Inteligência Competitiva**. Brasília: SEBRAE, 2005

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRISA, Gustavo. **Desafios à atividade de Inteligência nas empresas brasileiras**. Série SCIP Brazil Chapter-ESPM sobre Inteligência Competitiva. Fascículo 2. São Paulo: SCIP, 2005. Disponível em: < <http://www.scipbrazil.com.br/?acao=consulta>>. Acesso em 11/06/2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998

LAGES, Vinícius. ZITZ, Miriam(Org.). Construção de uma Inteligência Competitiva para os pequenos negócios . **Inteligência Competitiva**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R., FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa. In: Site ABRAIC, 2003. <Disponível em: http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_a134.pdf>. Acesso em 17/05/05.

MARCIAL, Eliane. Perspectivas da IC no Brasil. In: LAGES, Vinícius. ZITZ, Miriam(Org.). **Inteligência Competitiva**. Brasília: SEBRAE, 2005

MENON, Anil. TOMKINS, Andrew. *Learning about the market's periphery: IBM's WebFountain*. **Long Range Planning**. Elsevier ltd, v.37, n. 2, p. 153-162, Abril 2004.

MILLER, Jerry P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002 *apud* RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; FONTANA, Edson. Inteligência Competitiva e Performance Financeira: uma associação positiva nos pequenos negócios exportadores de sólidos de madeira certificados. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2003. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2003.

PASSOS, Alfredo. **Primeiros passos em Inteligência Competitiva**. Série SCIP Brazil Chapter-ESPM sobre Inteligência Competitiva. Fascículo 1. São Paulo: SCIP, 2005a. Disponível em: < <http://www.scipbrazil.com.br/?acao=consulta>>. Acesso em 11/06/2005.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer em sua empresa**. Entrevistadores: M Toledo e Y Tonon. IBC do Brasil, 2005b. Disponível em: http://www.ibcbrasil.com.br/ibcbrasil/marlin/system/render.jsp?MarlinViewType=ARTICLE_DISPLAY&siteid=30000000446&areaid=30000054401&articleid=20017322575 Acesso em: 08/02/2006

PRESCOTT, J. E. **Inteligência Competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002 *apud* RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; FONTANA, Edson. Inteligência Competitiva e Performance Financeira: uma associação positiva nos pequenos negócios exportadores de sólidos de madeira certificados. *In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2003*. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2003.

PRESCOTT, John E.; MILLER Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; FONTANA, Edson. Inteligência Competitiva e Performance Financeira: uma associação positiva nos pequenos negócios exportadores de sólidos de madeira certificados. *In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2003*. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2003.

SAHELI, Sumaia; GRISI Celso. Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva. *In: SEMEAD – SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 5., 2001*, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2001.

SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*). Disponível em: <<http://www.scip.org/ci/>>. Acesso em: 15/05/05.

TESSUN, Franz. Análise de cenários e sistemas de alerta antecipado na Daimler-Benz Aerospace. *In: PRESCOTT, John E.; MILLER Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TURBAN, Efraim, *et al.* **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim, *et al.* O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 9/04/2005.