

## PERSPECTIVAS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL

Magali Geovana Ramlow Campelli – [magalicampelli@yahoo.com.br](mailto:magalicampelli@yahoo.com.br)

Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP)

Caixa Postal 476 – Campus Universitário – Trindade

88040-900 – Florianópolis – SC

Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat – [mybarbejat@gmail.com](mailto:mybarbejat@gmail.com)

Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP)

Caixa Postal 476 – Campus Universitário – Trindade

88040-900 – Florianópolis – SC

Nelson Casarotto Filho – [casarotto@deps.ufsc.br](mailto:casarotto@deps.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP)

Caixa Postal 476 – Campus Universitário – Trindade

88040-900 – Florianópolis – SC

Nara Medianeira Stefano – [stefano.nara@gmail.com](mailto:stefano.nara@gmail.com)

Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP)

Caixa Postal 476 – Campus Universitário – Trindade

88040-900 – Florianópolis – SC

**Resumo:** *Este artigo tem por objetivo identificar o estado da arte em Inteligência Competitiva (IC) no cenário brasileiro abordando os conceitos e o perfil dos profissionais que atuam nessa área. Constatou-se que o uso da IC, no Brasil vem se fortalecendo em diversos segmentos econômicos e que, no meio acadêmico, a literatura tem se consolidado com a produção de trabalhos científicos; os engenheiros tem se conscientizado em seu papel de analistas do conhecimento; e que a cooperação pode levar a Inteligência Competitiva também às pequenas e médias empresas.*

**Palavras-chave:** *Inteligência Competitiva, estado da arte da IC, profissionais de Inteligência Competitiva.*

### 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade de rede, da era da informação, o perfil das novas organizações adquire uma forma específica e constitui-se em um novo paradigma (KUHN, 1989), ou seja, uma verdade transitória reconhecida e aceita pela maioria da comunidade interessada.

As mudanças que estão sucessivamente afetando as organizações, criando novos cenários altamente competitivos, vêm provocando um clima de incertezas e de ameaças para a sobrevivência de algumas delas. Para se prevenir dos riscos e visualizarem novas oportunidades de mercado (VARGAS & SOUZA, 2001), é aconselhável que as organizações desenvolvam o conhecimento e monitoramento de seu ambiente externo.

A inteligência competitiva (IC) tem evoluído para um processo híbrido (TYSON, 1998) de planejamento estratégico e atividades de pesquisa de mercado, estruturando processos de coleta e análise de informações de forma sistemática e rotineira. No início do século XXI, percebe-se que a IC dá sinais de força e consegue ganhar espaço nas organizações. Quanto maiores forem as conexões de rede, maiores serão as informações armazenadas e mais

importantes serão as atividades de IC no ambiente competitivo. Para Tyson (1998), a inteligência competitiva não exige o conhecimento e o uso de técnicas sofisticadas, ou o desenvolvimento de novas habilidades que já não estejam disponíveis na maioria das empresas. O problema histórico da IC é que esta tem sido implantada, em grande parte das empresas, de forma desorganizada e empírica, realizada por dirigentes que utilizam somente fontes convencionais de informação.

O processo de inteligência competitiva permite à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações (KRÜCKEN-PEREIRA *et al.*, 2001).

Este artigo procura abordar os conceitos e sistemas de IC. Dando sequência ao estudo procura-se abordar a trajetória da IC no Brasil. Por último, trata de apresentar o perfil dos novos profissionais de IC.

## 2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo exploratório, baseado em pesquisa bibliográfica cujo objetivo é fornecer ao pesquisador um conhecimento maior a respeito do tema inteligência competitiva. Para tanto, a coleta de dados baseou-se em fontes secundárias, por meio de levantamento de pesquisas realizadas em livros e artigos científicos, além da internet. O estudo foi desenvolvido a partir do material já elaborado a fim de esclarecer conceitos e reunir através do material existente, as informações disponíveis sobre o tema.

## 3 Inteligência competitiva

A literatura não possui uma definição única de IC. Alguns autores preferem a denominação Inteligência Empresarial (IE), visto que a mesma é aplicada em organizações da iniciativa privada, em ambiente de concorrência e disputa de mercado (CUBILLO, 1997; SREENIVASAN, 1998; CAVALCANTI; GOMES, 2000; ARAÚJO *et al.*, 2003; CARDOSO JUNIOR, 2005; RODRIGUES PINA, 2008; GARCIA; MACIAS, 2010).

Para Matheus & Parreiras (2004), as expressões IC e Inteligência Empresarial (IE) são geralmente utilizadas na literatura ligada à gestão do conhecimento e também à gestão das organizações. A expressão inteligência competitiva é em geral mais popular, mas ambas são, às vezes, utilizadas como sinônimos. Gieskes (2002) entende que a IE está relacionada aos sistemas internos, às bases de dados relativas aos clientes, enquanto a IC está relacionada às pessoas e aos dados externos.

A IC é a atividade de gestão estratégica da informação que permite ao tomador de decisão se antecipar às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, bem como detectar e avaliar ameaças e oportunidades em seu ambiente corporativo para, então, definir ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento do setor ou organização (JACOBIAK, 1991; MCGEE; PRUSAK, 1994; MAURY, 1993; PORTER, 1986). Casarotto e Pires (2001) vão mais além, ao mencionar que a globalização da economia, a evolução tecnológica, especialmente nas comunicações, tornaram as informações difundidas e disponíveis o que, por sua vez, provocaram mudanças rápidas nos conceitos mercadológicos e de produção. O constante monitoramento (Battaglia, 1999, Valentim *et al.*, 2003; Tarapanoff, 2006; Castro; Abreu, 2007; Marcial, 2008) das variáveis internas e externas da organização deve ser para a competitividade o referencial para o processo de IC. Os autores

definem a IC como o processo contínuo de monitoramento das variáveis internas e externas de uma organização.

Na sua sistematização e formalização, a IC pode ser vista como um processo de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização que viabiliza a tomada de decisão (TENA MILLÁN; COMAI, 2006). Sendo um processo (KAHANER, 1997; PRESCOTT; MILLER, 2001), que utiliza variáveis obtidas nos diversos níveis do ambiente organizacional, assim como incorpora elementos da cultura organizacional, a IC tem como objetivo, segundo Canongia (1998), agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional.

O processo de IC (KRÜCKEN-PEREIRA *et al.*, 2001) possibilita à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações.

Pode-se representar graficamente a IC como a figura 1.

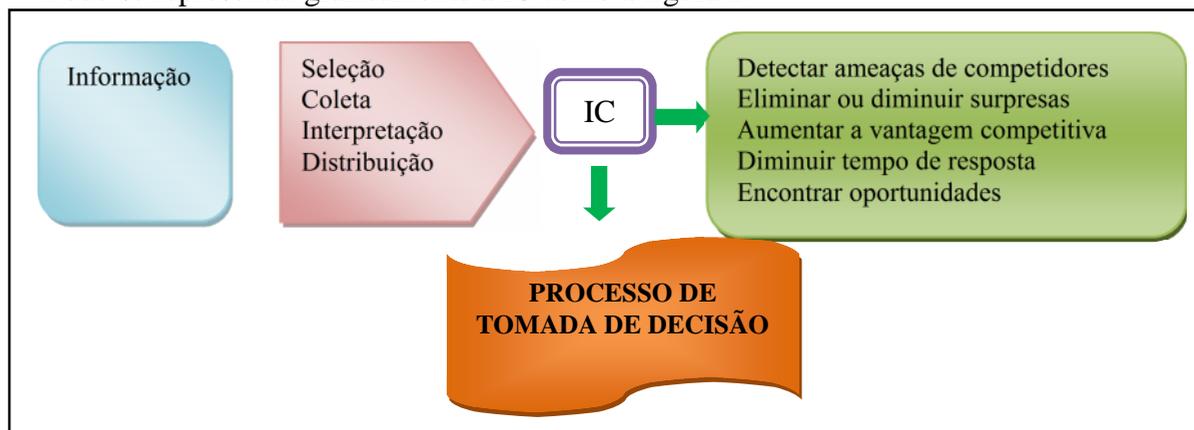


Figura 1: Representação do Processo de Inteligência Competitiva.

Fonte: KRÜCKEN-PEREIRA *et al.*, (2001)

Para Tyson (1998), poucas são as organizações que utilizam a IC de modo sistematizado. O autor pontua que no final do século XX, passamos da Era da Informação para a Era da Inteligência, e poucos ainda se deram conta desse fato. A maioria das organizações ainda não assimilou referido conceito. Atualmente, a IC ainda é uma ferramenta restrita a grandes companhias. Entretanto, em um contexto promissor, as pequenas organizações já percebem essas vantagens como elemento essencial para se anteciparem às ameaças, mudanças, oportunidades e tendências de mercado (GOMES & BRAGA, 2004).

Nos últimos anos, em função da competitividade, fator de enfrentamento das organizações, o conceito passa a ser disseminado pela sociedade civil no ambiente dos negócios, de modo sistematizado e ético (FULD, 1995; TYSON, 1998; TEIXEIRA, 2000). Não importa o tamanho da empresa (VAITSMAN, 2001), a gestão de informação é eficaz em qualquer mercado, seja na indústria, no comércio ou na prestação de serviços. As informações não têm valor algum até que sejam utilizadas visando ao processo decisório. A informação obtida por meio de busca ou coleta, ou ambos os meios, deve ser distribuída aos gerentes no momento certo (com oportunidade). Tarapanoff (2001) defende a ideia de que a gestão da informação e do conhecimento, assim como a IC constituem uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e administração estratégica das organizações à tomada de decisão.

Os Sistemas de Inteligência Competitiva entendidos como aqueles que englobam todos os meios legais e éticos para monitorar os passos da concorrência, em breve, começarão a ser adotados pelas pequenas empresas. A busca, coleta, análise e disseminação da informação - etapas de um processo de IC serão apoiadas pelas Tecnologias da Informação (TI) existentes e que estão disponíveis nas organizações tais como: *groupware*, gestão eletrônica de documentos, *intranet*, *extranet*, *internet* entre outros (GOMES & BRAGA, 2004). Ressalta-se que um SIC deve ser entendido como um processo, uma construção, ou seja, uma série de atos coordenados visando a um fim específico.

Gilad (2003) destaca que, uma das principais funções da IC é evitar que a empresa crie pontos cegos, isto é, que ocorra a superioridade da convicção interna sobre os fatos e dados coletados do ambiente, convicção esta que pode levar a julgamentos inadequados e conduzir a decisões erradas, afetando o desempenho final da organização. Casarotto & Pires (2001) abordam a IC nos Distritos Industriais italianos. Como as pequenas empresas não têm escala e condições técnicas para monitorar os fatores de competitividade (figura 2), essa tarefa é prestada por instituições consorciadas, normalmente denominadas de Centros de Serviços, ou mais especificamente centros de informações ou centros de Inovação.

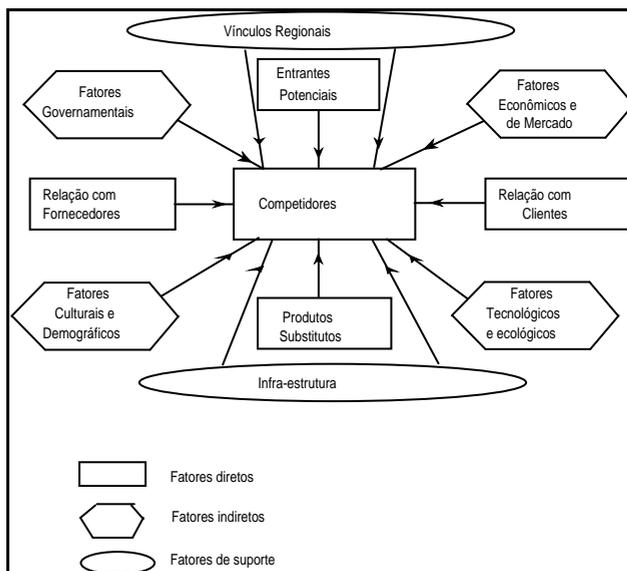


Figura 2: Modelo de Análise de Competitividade de Porter (1986) Ampliado.  
Fonte: CASAROTTO & KOPITKE (2010)

O caso mais conhecido foi o da região de *Emilia Romagna*, que, a partir da ERVET - Agência de Desenvolvimento da *Emilia Romagna*, desde 1974 articulou a criação desses centros nos principais distritos industriais da região. O resultado foi que em 20 anos, ou seja, meados da década de 90, a região tinha os distritos mais desenvolvidos do mundo em moda (Modena/Carpi), cerâmica de revestimento (Modena, Sassuolo), carnes, frutas e frio (Cesena) e outros. Além disso, os próprios consórcios italianos de pequenas e médias empresas têm como missão principal servir de antena de ligação com o mercado.

### 3.1 A atividade de IC no Brasil

No Brasil, a IC é uma atividade recente. “Cada vez mais, as grandes empresas têm destinado recursos e profissionais integralmente dedicados a esta atividade” (BIAGI & BERJEAUT, 2006). Segundo Gomes & Braga (2006), com a abertura do mercado às empresas estrangeiras na década de 1990, as organizações nacionais sob a proteção governamental se encontravam despreparadas para enfrentar a forte concorrência

internacional, visto que essa concorrência já adotava modelos de Sistemas de IC estando muito mais aptas a enfrentarem o mercado concorrente. Hoje, o quadro está se modificando com um aumento de interesse por esta disciplina nas organizações para a implantação de um SIC e com foco na formação de profissionais capacitados a trabalhar nessa área. Contudo, no Brasil, destacam as autoras, ainda existem poucas iniciativas no campo de IC, mas já se pode encontrar no meio acadêmico a procura por cursos nesta área.

Para Teixeira Filho (2000), no Brasil, ainda existem poucas iniciativas na área de IC. Na área governamental o autor destaca o Instituto Nacional de Tecnologia – INT, que mantém há alguns anos cursos ligados a IC. Nesta área, podem ser citados o Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE da COPPE/UFRJ, o SEBRAE, o SERPRO e o Ministério da Ciência e Tecnologia. No setor privado, sobressaem-se empresas de consultoria como a Accenture e Ernst & Young. Na área da tecnologia da informação destacam-se, a IBM, a Unisys e Microsoft, empresas estas, que utilizam estrutura global a partir de seus países de origem.

Biagi & Berjeaut (2006) citam que no mercado brasileiro existe notória competição entre os agentes financeiros, havendo necessidade de se conhecer de perto os passos do concorrente. Destacam que é neste momento que uma boa área de IC, servida de bons recursos tecnológicos pode fazer a grande diferença. Frequentemente os gestores promovem correções de rota por meio de medidas oportunistas, muitas vezes carentes de cuidadosas ponderações. São pouquíssimas as empresas que possuem algum processo estruturado para reagirem às mudanças do ambiente externo.

Para Coelho, Quoniam & Silva (2006), o ensino da IC, no Brasil, está em expansão como resultado do crescente reconhecimento da informação como ferramenta estratégica fundamental para o apoio à tomada de decisão. Estes autores destacam que um importante passo aconteceu quando o INT em 1996 assinou o acordo de cooperação com a Universidade Aix-Marseille III da França que tinha por objetivo à transferência de tecnologias desenvolvidas na área de Inteligência Competitiva e tecnológica para instituições e empresas brasileiras. Este acordo proporcionou o desenvolvimento de pesquisas nesta área com dissertações e teses de doutorado, o que representou um legado em nossa literatura. No entanto, por mudanças nas diretrizes desse instituto, o curso de especialização em IC proveniente do acordo franco-brasileiro foi interrompido em 2001. O resultado global dessa parceria foi a crescente disseminação dos sistemas de IC como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica das organizações brasileiras.

Visando a consolidar o ambiente de propagação dos estudos sobre inteligência, destaca-se o Seminário promovido pelo Congresso Nacional brasileiro, no ano de 2002, por meio da comissão mista de controle das atividades de inteligência e da comissão de relações exteriores e defesa nacional da câmara dos deputados. Na oportunidade, a preocupação foi evidenciar o papel e a contribuição que a atividade de inteligência pode oferecer à soberania nacional e à democracia no País.

Uma revisão de literatura realizada por Menezes (2005), no período de 1969 a 2004 abordou o tema Inteligência Competitiva de forma clara e concisa sob a ótica de diversos autores. A pesquisa apontou as publicações realizadas no Brasil na área da Ciência da Informação.

Como se percebe na revisão realizada por Menezes, do ponto de vista científico, a IC é uma disciplina com um objeto determinado, que pode ser vista sob vários prismas e validada, levando-se em consideração todas as variáveis no contexto organizacional conforme apontado pelos diversos pesquisados.

O quadro 1 apresenta as publicações realizadas nesse período e as principais evidências apontadas no contexto da IC.

Ano	Autor (es)	Temas abordados no contexto da IC
-----	------------	-----------------------------------

1992	TUDOR SILOVIC	Inteligência como recurso social e empresarial.
1993	MAURY	Inteligência competitiva e decisão empresarial.
1997	POZZEBON <i>et al.</i>	Integração da inteligência competitiva nos <i>Enterprise Information Systems</i> (EIS).
	CUBILLO	Inteligência empresarial.
1999	ABREU <i>et al.</i>	Acesso à informação, competitividade em P&D com o uso da TI.
	TOMIMORI E WADA	Inteligência competitiva e a área de informação tecnológica
	COSTA & SILVA	IC: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas
	VIEIRA	Monitoração da competitividade científica e tecnológica.
	BATTAGLIA	IC modelando o sistema de informação de clientes.
	WANDERLEY	Concepção de um sistema de inteligência de negócios.
	MARCO	Inteligência competitiva: definições e contextualização.
	MILANI JUNIOR	Base conceitual para implantação de um SIC
1999/2000	MIRANDA	Uso da informação para formulação de ações estratégicas
	ARAÚJO JUNIOR & CORMIER	Inteligência em marketing.
	STOLLENWERK	Implantação de SIC.
	COELHO & DOU	IC e a formação de recursos humanos no Brasil.
	SANTOS & BERAQUET	Processos, métodos e ferramentas de IC.
	MORESI	Inteligência organizacional.
	ROBREDO	Planejamento e gerência de sistemas de informação.
	ROEDEL	Inteligência competitiva na cadeia têxtil.
2000	SANTOS & BERAQUET	Gestão de inteligência e do conhecimento.
	MORESI	Sistema de informação de uma organização.
	TARAPANOFF <i>et al.</i>	Sociedade da informação e inteligência.
2001	SILVA, J. C.	Dimensões de competitividade para a empresa brasileira.
	SANTOS & BERAQUET	Informação estratégica e empresa.
	MORESI	Inteligência organizacional.
	JAMIL	SIC para processos decisórios.
	CARVALHO	Inteligência organizacional.
2002	SILVA, S. L.	Informação e competitividade.
	BARBOSA	Inteligência Empresarial.
	VALENTIM	IC em organizações.
2003	SILVA, H. P.	IC na Internet.
	MIRANDA	Fonte de informação estratégica e não estratégica: CRM.
	CANONGIA <i>et al.</i>	IC - proposta metodológica.
	BARRETO	Políticas de monitoramento da informação.
	SILVEIRA	Sistemas interorganizacionais na sociedade da informação.
	CÂNDIDO E ARAÚJO	TI como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento.
2004	CANONGIA <i>et al.</i>	Mapeamento de IC e de gestão do conhecimento no setor saúde.
	MIQUELINO, SANTOS & HOFFMANN <i>et al.</i>	IC aplicada à comunicação.
	VALENTIM & MOLINA	IC para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais.
	VALENTIM & WOIDA	Prospecção e monitoramento no processo de IC.
	VALENTIM & WOIDA	Cultura organizacional no processo de IC.

Quadro 1: Publicações Brasileiras na área da Ciência da Informação – Contexto da IC  
Fonte: Autores, adaptado de MENEZES (2005).

Gomes & Braga (2006) ressaltam que o uso de IC, no Brasil, não ficou restrito apenas a um setor da economia. Ações de IC nas áreas de energia, telecomunicações, bancária, varejo e farmacêutica, dentre outras, confirmam que o processo de IC pode ser utilizado por qualquer empresa, independentemente do meio em que está inserida. Para Stollenwerk (2001) em decorrência do nível de informatização e das mudanças organizacionais que atravessam a maioria das empresas brasileiras, é praticamente unânime o reconhecimento de se integrar o

processo de planejamento estratégico de sistemas de informação ao planejamento estratégico da empresa.

Constata-se que no Brasil, o tema IC vem se desenvolvendo com mais propriedade nestas duas últimas décadas e que apesar das discussões em torno de diversas variáveis o monitoramento informacional ou ambiental é um tema que merece destaque como tendência universal.

### 3.2 Perfil dos profissionais de IC

A maior parte das informações com que os analistas de IC trabalham é pública. Estudos comprovam que 95% das informações requeridas por uma empresa são de acesso universal, 4% podem ser obtidas de forma legal, com alguma dificuldade, e apenas 1%, mediante táticas não autorizadas de obtenção (VAITSMAN, 2001).

No Brasil, algumas empresas criam o departamento de IC com a função de analisar as principais publicações, resumir as novidades importantes e enviar relatórios ou boletins periódicos aos gerentes. Utilizando-se de diferentes técnicas, os analistas de IC podem obter informações na *Internet*, em diversas fontes bibliográficas, sindicatos, associações, estatísticas, bibliotecas de organizações, catálogos públicos, descobrindo assim, os novos produtos da concorrência, os custos de produção industrial, o perfil dos executivos e dos seus processos de tomada de decisão, notícias sobre contratações e demissões que ocorrem em determinadas empresas. Além disso, criam um valioso banco de dados que auxiliam os gerentes a avaliarem novas informações. Tais serviços contribuem para a melhoria das informações disponíveis (VAITSMAN, 2001).

Os profissionais envolvidos no desenvolvimento e manutenção de um SIC, também conhecidos como analistas de IC apresentam diversas formações. É comum a terceirização de alguns profissionais, às vezes, geograficamente dispersos, pela necessidade de habilidades não comuns às atividades normais da empresa, tornando necessário o gerenciamento destas atividades por um profissional responsável. Gerentes de sistemas, pesquisadores, profissionais de tecnologia da informação, são perfis que podem ser encontrados no desenvolvimento de um SIC. É importante destacar que os profissionais de IC devem estar conscientes de que a obtenção dos dados deve ser feita de forma ética e transparente (GOMES & BRAGA, 2004).

Coelho *et al.*, (2006) ressaltam que esses profissionais, além de possuírem as competências relacionadas ao planejamento, à administração estratégica da organização e à identificação de necessidades de informação (coleta, gestão, análise e disseminação), devem também ter competências na gestão de pessoas. Os cursos na área de IC devem atentar para estas necessidades, ou seja, para formação de profissionais que tenham visão das questões técnicas, humanas, culturais e éticas que estão envolvidas no processo de IC. Para a formação desse profissional já existem em universidades brasileiras cursos de especialização na área de gestão de informação que incluem disciplinas de IC, como por exemplo, o curso de especialização em Inteligência Organizacional e Competitiva na Sociedade da Informação da Universidade de Brasília.

Os profissionais da área já dispõem, no Brasil, de um amplo leque de oportunidades no que diz respeito a sua formação, por meio de cursos oferecidos por entidades especializadas. Em um mercado em plena expansão, os analistas de inteligência desenvolvem capacidades para interpretar informações, identificar e coletar dados relevantes e produzir análises diferenciadas que gerem resultados. Nos eventos de atualização e aperfeiçoamento, os analistas de informações avaliam e conhecem técnicas que possibilitem vantagem competitiva por meio da IC, que proporcionem a gestão estratégica da informação para a aplicação da IC e que propiciem a implantação de áreas de IC e sua disseminação.

Torna-se importante salientar que é necessário ter uma compreensão clara do papel que o capital humano desempenha em uma proposta de IC. Mais importante do que as máquinas (*hardwares*) ou os dados e aplicativos (*softwares*), são as pessoas que manipularão tais instrumentos. E o engenheiro e a inteligência competitiva? O engenheiro é o grande usuário da inteligência competitiva. Segundo Casarotto *et al.*, (2001), em engenharia, mudança é igual a projeto. E o engenheiro é o grande agente de mudança nas empresas. As mudanças ambientais de mercado, de tecnologia, de legislação, de cultura, por exemplo, vão afetar os produtos, os processos e as formas de gestão e organização da produção. O Engenheiro deve enxergar a necessidade de mudar (e para isso deve estar bem informado), planejar a mudança (mais informações são necessárias), e gerenciar a mudança. Portanto, o engenheiro é uma analista de inteligência e essa matéria deve ser comportada em sua formação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mais do que simplesmente responder prontamente às situações que se apresentam, a Inteligência Competitiva apoia os gestores das empresas na tomada de decisões de forma a atingir uma sustentável vantagem competitiva. A disseminação da IC tem como propósito antecipar mudanças nos ambientes de negócios, além de apoiar decisões dos níveis táticos e estratégicos das organizações. Com a globalização, as empresas estão adotando uma nova postura devido ao grande valor que as informações têm assumido no mercado. É no bojo dessa nova postura que a IC vem ganhando espaço no Brasil. Saber captar as informações necessárias analisá-las, distingui-las pelo grau de relevância e utilizá-las no planejamento estratégico são os aspectos que farão com que a empresa atue com mais eficiência nos seus propósitos de negócios.

Diante do exposto, a IC é uma ferramenta que auxilia as organizações a estarem frente às incertezas frequentes da competição acirrada. Para tanto, a obtenção de informações é fundamental, e apesar de inúmeras fontes, as obtidas dentro da própria empresa são muito importantes. Outra prerrogativa importante do sucesso de um sistema de IC é a constância no monitoramento dessas informações. No Brasil, assim como nos demais países, o desenvolvimento em pesquisa de IC demonstra ser questão de soberania nacional. As organizações da iniciativa privada, sejam elas produtoras de bens físicos ou virtuais, situam-se em ambientes altamente competitivos, nos quais estratégias e metodologias como a análise de cenário, a teoria dos jogos, o planejamento estratégico e a IC assumem cada vez mais relevância.

Mais do que nunca, em uma sociedade cuja atividade econômica de ponta aos poucos converge para o ambiente virtual, a utilização correta e regulamentar das informações é uma exigência imperativa, de tal forma, que os resultados pretendidos estejam voltados para a consolidação de relações mais iguais entre os competidores. No que tange à estrutura e ao perfil dos profissionais de IC, estes devem atuar de forma ética e multidisciplinar. E por fim, independentemente da qualidade das ferramentas de busca e do tamanho e facilidade de acesso ao repositório de dados, os sistemas não são capazes de apresentar soluções para os problemas, cabendo às pessoas essa responsabilidade. Há ainda, um campo aberto a ser regulamentado no estabelecimento de padrões éticos e profissionais a serem direcionados aos princípios da legalidade e moralidade, notadamente por envolver a obtenção de informações que dizem respeito aos concorrentes e que servirão para a tomada de decisão para a minimização das despesas e maximização dos lucros.

Por fim, deve-se salientar que há um grande campo para as pequenas e médias empresas fazerem uso da Inteligência Competitiva. O exemplo dos centros de informação dos Distritos Industriais italianos e dos consórcios de pequenas e médias empresas da Itália. O Brasil tem avançado muito em programas de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais e de redes de empresas, especialmente no comércio varejista. Programas com fundos federais já estão

disponíveis para criação de Núcleos de Inteligência Competitiva (ou de Inteligência Setorial) em vários estados, como o de Santa Catarina, na área de Tecnologia de Informação e comunicação. Isso prenuncia boas perspectivas para o desenvolvimento da inteligência competitiva no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. H. L. et al. Implantando inteligência competitiva nas organizações. **INESC em Revista**, Unaí, p. 41 - 45, 01 abr. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/v2/glossario.asp>. Acesso em: 01 fev. 2010.

BATTAGLIA, M. da G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – FINEP. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.2, p.200-214, maio/ago. 1999.

BIAGI, Hélio; BERJEAUT, Guy Pierre F. A inteligência competitiva como suporte ao planejamento estratégico nas instituições financeiras brasileiras. **Revista Puzzle**. Ano 6, Edição nº 23. Agosto-outubro 2006.

CANONGIA, C. "Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade". **In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA**, 1, 1998, Florianópolis, Anais eletrônicos... Florianópolis: UFSC, 1998.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica: método de implantação de inteligência competitiva em organizações**. Tubarão: Editora UNISUL, 2005, 176p

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de Investimentos**. 11. Ed., São Paulo, Atlas, 2010.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Prod.**, São Paulo, v. 10, n. 2, Dezembro 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132000000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132000000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 28 jun. 2010.

CASTRO, J. M.; ABREU, P.. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ci. Inf.** [online]. 2007, vol.36, n.1, p. 7-19.

COELHO, Gilda Massari; QUONIAM, Luc e SILVA, Cícera Henrique da. Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e a cooperação franco-brasileira. **Revista Puzzle**. Ano 6, Edição nº 23. Agosto-outubro 2006.

CUBILLO, J. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 26, n. 3, setembro 1997.

FULD, Leonard. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GARCIA, J.; MACIAS, J. A. Diagnóstico de partida para diseñar un modelo de proyecto que permita implantar el proceso de inteligencia empresarial en las empresas del grupo de diseño e ingeniería de la construcción en Cuba. **Rev. ing. constr.**, Santiago, v. 25, n. 2, agosto 2010.

Disponível em: <[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50732010000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732010000200005&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 01 nov. 2010.

GIESKES, Hans. Inteligência competitiva na Lexis Nexis. In PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Editora Campus: São Paulo, 2002.

GILAD, Benjamin. **Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies**. New York: AMACOM, 2003.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOMES, E.; BRAGA, F.. Inteligência competitiva no Brasil: uma realidade corporativa. **Revista Puzzle**. Ano 6, Edição nº 23. Agosto outubro 2006.

JAKOBIAK, F. *Pratique de la veille technologique*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1991.

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

KRÜCKEN-PEREIRA, L., DEBIASI, F. ABREU, A. F. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. **READ** – Edição 21, v. 7, n. 1, maio-junho 2001.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Viana Boeira e Nelson Boeira. Coleção Debates. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1989.

MARCIAL, E. C. (Org.). **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 228p. (Coleção FGV Negócios)

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 4 ed. compacta São Paulo: Atlas, 2007.

MATHEUS, R. F.; PARREIRAS, F. S. Inteligência Empresarial versus Business Intelligence: Abordagens complementares para o apoio à tomada de decisão no Brasil. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 3, 2004, São Paulo. **Anais... KMBRASIL2004**.

MAURY, P. Inteligência competitiva e decisão empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 138-141, maio/ago. 1993.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENEZES, Estera Muszkat. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Marinho de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. (Ed.). **Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.

RODRIGUEZ PINA, R. A. et al. Mapas mentales y servicios de inteligencia empresarial. **ACIMED**, Ciudad de La Habana, v. 17, n. 6, jun. 2008. Disponível em: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102494352008000600005&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352008000600005&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 28 nov. 2010.

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: 6 jan. 2010.

SREENIVASAN, S. **Taking in the sites; corporate intelligence:** A cloakhold on the web. The New York Times, 2 de Março, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. In: TARAPANOFF, Kira. (organizadora). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456p.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TENA MILLÁN, J; COMAI, A. Una vision desde la práctica de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación em España y Latinoamérica.** Barcelona: EMECOM, Puzzle, p.13-24, 2006.

TYSON, Kirk. The complete guide to competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998. VAITSAM, Hélio Santiago. **Inteligência Empresarial: atacando e defendendo.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. Ator de Inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **REAd** ed. 24 v. 7, n. 6, Edição Especial, nov./dez 2001.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun.2003.

## PERSPECTIVE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN BRAZIL

**Abstract:** *This paper aims to identify the state of the art in Competitive Intelligence (CI) in the Brazilian scenario addressing the concepts and the profile of professionals working in this area. It appears that the use of HF in Brazil has been strengthened in various economic sectors and, in the academic literature has been consolidated with the production of scientific works and engineers have become aware of analysts in their role of knowledge; and that cooperation can also lead to competitive intelligence for small and medium enterprises.*

**Key-words:** *Competitive Intelligence, State of the art CI, Competitive Intelligence Professionals.*