

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: FATOR-CHAVE PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES NO NOVO MILÊNIO

Rogério Adilson Lana*

RESUMO

O presente artigo tem como intuito contribuir no campo de estudos sobre Inteligência Competitiva (IC) por meio da teorização e reflexão de alguns dos principais conceitos sobre o assunto em pauta. Para atingir o objetivo proposto, parte-se inicialmente para a contextualização da importância da informação, conhecimento e profissional da inteligência, que tem como finalidade garantir o gerenciamento estratégico das organizações. Posteriormente, serão apresentadas as origens e algumas definições sobre Inteligência Competitiva e como esta é fundamental para os tomadores de decisões. E, finalmente, serão apresentadas as quatro lições de Prescott e Miller que podem auxiliar as empresas na implantação de programas de Inteligência Competitiva.

Palavras-chave: Conhecimento. Inteligência. Informação. Tecnologia. Ética.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desse artigo é mostrar o valor intrínseco do ativo intangível que sempre existiu nas organizações, e que agora está fortemente despontando nessa nova era – o capital intelectual.

Inicialmente serão identificados os elementos fundamentais do novo milênio, como por exemplo, a informação – coleta realizada através das fontes primárias e/ou secundárias – sendo estas analisadas e interpretadas gerará o conhecimento, este absorvido pelos profissionais da inteligência, com a finalidade de dar *insight* aos responsáveis pelas tomadas de decisões, e assim garantir soluções rápidas e precisas com objetivo de agregar valor tanto para o cliente quanto para a empresa.

* Doutor em Administração – UNAM (Universidad Nacional de Misiones – AR) Mestre em Administração – FURB (Universidade Regional de Blumenau – SC). e-mail: ral.adm@terra.com.br

Na seqüência será examinada a importância das empresas adotarem a inteligência competitiva nesse novo mercado em larga expansão. Portanto, será visto as diferenças entre gestão de conhecimento e inteligência competitiva, bem como suas vantagens na coleta de informações internas e externas, estas obtidas por meio de ferramentas da tecnologia da informação com a intenção de auxiliar o processo de inteligência competitiva nas suas diversas fases do ciclo, isto é, em que a empresa deve primeiramente identificar sua missão e objetivo, fazer o planejamento e coleta das informações necessárias, processá-las e analisá-las para que finalmente façam sua disseminação e utilização na organização.

Também, constatar-se-á a necessidade da contra-inteligência na organização, onde esta irá neutralizar as ações de espionagem da concorrência por meio da produção de desinformações, sendo assim, a inclusão do Código de Ética e o de Conduta, na empresa, se faz necessário para que os profissionais da inteligência saibam o que é “certo ou errado” no momento da coleta das informações. E, para finalizar será enunciado as quatro lições do livro Inteligência Competitiva na Prática de Prescott e Miller que podem auxiliar as organizações na implantação de programas de inteligência competitiva.

Este artigo teve como base para seu desenvolvimento a pesquisa bibliográfica e o acesso aos meios eletrônicos devido a necessidade de obter maiores informações sobre o presente tema em pauta.

2 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DO NOVO MILÊNIO: INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E PROFISSIONAIS DA INTELIGÊNCIA

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 37), a gestão do conhecimento “é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Isso significa que a empresa deixa de ser uma simples fornecedora de bens e serviços para se transforma numa organização do conhecimento. Isto é, a informação obtida por fontes primárias¹ e/ou secundárias² serão geridas pelos colaboradores e assim, através da articulação,

¹ “Pesquisa primária” é a denominação que se dá quando se vai diretamente à fonte à procura de informação desejada. O motivo principal deste recurso a fontes primárias é que elas dispõem de informações que não estão publicadas em formato algum. Contudo, o foco da obtenção da informação deve estar em fatos não publicados que não sejam considerados confidenciais pelo proprietário da informação.” (MILLER, 2002, p. 148). “São três

compartilhamento e transferência dessas informações gerará o conhecimento necessário para que possam agir de modo mais eficaz na resolução de problemas, criação de novos produtos e/ou serviços e obter maior segurança na tomada de decisões perante o cenário competitivo em que se encontram.

Para Pereira, Abreu e Rezende (2000), a gestão do conhecimento pode ser concebida como uma forma de aquisição e aproveitamento do conhecimento das pessoas para obter melhores práticas no crescimento da organização. Também, ela pode ser encarada como uma evolução da gestão da informação, em que as preocupações são as formas de armazenamento, seleção e apresentação ou como um processo de aprendizado que deve ser gerenciado, isto é, a maneira com que as pessoas ensinam e aprendem as atividades nas organizações.

Entretanto, de acordo com Turthil, apud Rezende (2002, p. 24), a aquisição do conhecimento é um processo interno de compreensão das informações recebidas, que ocorre de forma diferente em cada indivíduo devido à existência de modelos mentais individuais, que podem resultar em ações e decisões completamente diferentes como resultado de um mesmo conjunto de dados.

Conforme Santos et al. (2001), a gestão do conhecimento também pode ser entendida como o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida da organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite às organizações saberem o que elas sabem. A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia das organizações e envolve a gestão de competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a educação corporativa e a inteligência empresarial.

Para Barclay e Kaye (2002), a missão dos encarregados das funções da gestão do conhecimento concentra-se em identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos úteis às áreas da organização responsáveis pelas tomadas de decisões, análises das

os tipos de fontes primárias: 1) pessoas dotadas de alguma especialização ou conhecimento do mercado e/ou da concorrência; 2) documentos inéditos à disposição do público; 3) observações.” (MILLER, 2002, p. 148)

² “As fontes secundárias proporcionam as informações de bastidores capazes de sustentar as sugestões obtidas a partir das fontes primárias. Entre as principais fontes secundárias podemos citar bancos de dados comerciais e publicações periódicas, como relatórios de analistas, publicações governamentais, relatórios setoriais, discursos de executivos, relatórios técnicos e relatórios sobre patentes. A Internet proporciona acesso a muitas fontes secundárias; mesmo assim, inúmeras dessas fontes dependem do pagamento de assinaturas e exigem a manutenção de contas.” (MILLER, 2002, p. 37)

necessidades do setor e solução dos problemas. Já à missão dos encarregados das funções da inteligência em uma organização inclui a aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos.

Miller (2002) identifica alguns fatores fundamentais da função de inteligência, independentemente do porte e pretensões, da empresa: a) os valores culturais, como compartilhamento de informações, chefes dispostos a acolher e avaliar acuradamente contribuições dos funcionários, capacidade de adaptação às mudanças do mercado e a disposição de ajustar os processos organizacionais de maneira a capacitá-los a enfrentar essas mudanças; b) fatores estruturais, como a naturalidade da interação entre os chefes e a equipe da inteligência, e a colocação dessa mesma equipe próxima a esses chefes, responsáveis pelas decisões (note-se que as tecnologias da comunicação digital redefiniram o conceito de “proximidade”, reduzindo e, em muitos casos, eliminando a necessidade de colocar fisicamente próximo os integrantes da equipe); c) fatores comportamentais, como mecanismos de sustentação da coleta e compartilhamento da informação e mecanismos destinados a recompensar quem ajuda e a punir quem atrapalha.

Como definida pela *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), inteligência é “...o processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação as implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si.” (MILLER, 2002, p. 35)

Portanto, para se tornar um profissional da inteligência, este precisa de habilidades específicas e de treinamento, o que pode ser obtido tanto a partir de programas acadêmicos quanto de uma variedade de outras fontes. Entre as fontes mais citadas, observa Miller (2002), como os elementos que melhor contribuem para a capacitação de um profissional de inteligência figuraram a vocação, o treinamento, a educação, a experiência de trabalho e os mentores³.

Miller (2002, p. 37), identifica as quatro fases do ciclo de inteligência, que são:

a) a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência;

b) a coleta de informações;

³O mentor é um indivíduo experiente, que tem o potencial de repassar seu conhecimento em determinada área a um jovem que deseja saber mais sobre o processo da área que se destina a trabalhar. Portanto, o mentor tem como finalidade orientar e aconselhar o indivíduo nas descobertas em que irá passar por dúvidas e angústias. E, acima de tudo, prepará-lo para dar seus próprios passos, com auto-estima, domínio e auto-conhecimento. (GEHRINGER, 2002, p. 106)

- c) a análise da informação e sua transformação em inteligência;
- d) a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões.

Sendo assim, Miller (2002, p. 82-83) afirma: “Para bem conduzir as funções componentes das quatro fases do ciclo da inteligência os profissionais necessitam valer-se de conjuntos específicos de habilidades.”

Na primeira fase do ciclo é necessário que o profissional saiba identificar os responsáveis pelas decisões e suas necessidades de inteligência, bem como saber comunicá-las aos administradores do primeiro escalão.

Na segunda fase deve ocorrer a coleta de informações, isto requer um conjunto totalmente diferente de aptidões. Pois, com as tecnologias previstas e os recursos por elas proporcionadas tomando forma tão velozmente, a capacidade de colher informações é, hoje, um desafio maior do que em qualquer outra época. O conhecimento de fontes de informação escrita, oral e eletrônica, bem como a capacidade de usá-las de maneira criativa, são fundamentais. Os bancos de dados podem conter as informações buscadas, mas de nada servirão se não se dispuser da capacidade de nelas pesquisar adequadamente. Portanto, a persistência é uma qualidade essencial, pois quase sempre se encontrarão dificuldades na tarefa de penetrar nas melhores fontes de informações. Sendo assim, os profissionais qualificados precisam usar da melhor maneira seu conhecimento de metodologia científica e de pensamento estratégico e, também, suas habilidades de aprendizado independente, a fim de se tornarem especialistas em assuntos dos quais muitas vezes nada sabiam até serem repentinamente chamados a pesquisar a respeito deles.

Na terceira fase, busca-se analisar as informações, transformá-las e aperfeiçoada, em inteligência, é quase sempre o maior desafio profissional, exigindo, por isso mesmo, uma combinação de habilidades raras entre os profissionais.

A quarta e última fase envolvem a concreta transmissão e apresentação da inteligência aos responsáveis pelas decisões. Sendo assim, o profissional da inteligência deve usar todas as suas habilidades de pesquisa, criatividade e intuição, e assim, reunir um elenco de impressões e observações realmente originais, apresentado-as juntamente com sugestões e recomendações capazes de facilitar a tarefa dos integrantes da alta cúpula encarregados de determinar novos rumos de ação.

Como se isto não bastasse, cabe ao profissional da inteligência conhecer a maneira pela qual cada administrador prefere a apresentação da inteligência – se na forma de um

resumo executivo ou de um relatório completo e abrangente, como documento impresso ou arquivo eletrônico, se na forma textual ou gráfica, ou, como alguns preferem, em todas as formas acima resumidas.

Entretanto, para estabelecer uma função de inteligência, não é necessário que a empresa contrate as qualificações de todos esses setores profissionais; sempre haverá, porém, um momento em que a companhia necessitará de tais especialidades. Alguém precisa identificar as necessidades dos consumidores, colher informações, criar e distribuir inteligência e protegê-la contra tentativas de roubo. A terceirização de todo esse processo para consultorias pode ser adequada para algumas empresas, observa Miller (2002).

Também, para ser eficaz, um processo de inteligência não exige, necessariamente, uma equipe em tempo integral. Para tanto, pode ser o bastante atribuir a determinados integrantes da equipe a responsabilidade por determinado aspecto do processo de inteligência. Os determinantes para a configuração da equipe são a volatilidade do setor, o número de administradores do primeiro escalão, cujo processo decisório depende de inteligência, e, naturalmente, os recursos disponíveis para utilização neste processo. A equipe pode estar disponível nos níveis corporativo, operacional ou de linhas de produtos, comenta Miller (2002).

Apesar da existência dessas áreas do crescimento, Prescott, apud Miller (2002), apresenta algumas sugestões extremamente viáveis e necessárias. Os profissionais da inteligência devem reconhecer que sua função é entender a visão organizacional no contexto de como a economia, em seus vários setores, está evoluindo. Dependendo das suas conseqüências competitivas, sua responsabilidade é questionar ou sustentar esta visão. Por fim, a florescente, mas diversificada, profissão da inteligência precisa concentrar-se em duas áreas fundamentais: incorporar o processo de inteligência às áreas que representam as atividades organizacionais centrais e atender às necessidades, não apenas de administradores no âmbito de empresas multibilionárias, mas, também, daqueles em empresas menores que não tenham as condições de estabelecer uma estrutura formal de inteligência.

Sawka (2002) adverte que antes de tomar a decisão sobre o posicionamento da função da inteligência, os promotores da implantação deste programa na corporação precisam assegurar que seus potenciais, novos detentores, adquiram plena consciência da carga de responsabilidades que estarão assumindo. Os departamentos de inteligência, como outras equipes corporativas, apresentam uma variedade de requisitos que precisam ser preenchidos, pois só assim a inteligência irá produzir os esperados dividendos para a organização. Esses

requisitos dividem-se em quatro amplas categorias: acesso ao processo decisório, visibilidade, ligações com os demais setores da organização e estímulo.

Ainda Sawka (2002, p. 75) observa que “apesar de tudo aquilo que se diz e se ouve, as unidades de inteligência precisam ser componentes altamente visíveis da estrutura organizacional das corporações.” Ao contrário do que ocorre no governo e entre os militares, cujas atividades de inteligência são necessariamente envoltas em mistério e segredo, à inteligência corporativa não compete dar qualquer passo para o encobrimento de suas atividades do dia-a-dia.

Toda empresa que pretender acobertar suas funções de inteligência estará tão-somente contribuindo para a continuidade e crescimento das suspeitas de que a inteligência competitiva não é uma função digna. É mais do que claro que as empresas precisam evitar dar a impressão de que não conduzem seus programas de inteligência dentro das normas éticas e legais vigentes; as companhias que não derem visibilidade ao seu setor de inteligência estarão apenas contribuindo para alimentar as velhas especulações sobre o tema. Portanto, é indispensável posicionar as operações de inteligência em locais nos quais possam ser facilmente nutridas, comenta Sawka (2002).

Sendo assim, “fazer inteligência” não é para qualquer um. Se o objetivo for um processo capaz de contribuir significativamente para o sucesso da empresa, precisa-se encontrar alguém dotado de predicados específicos para a função. Embora existam pessoas com instinto natural para a inteligência, a experiência e o treinamento – como em qualquer outra disciplina – são fatores essenciais indispensáveis para que os indicados façam o melhor possível neste campo, argumenta Miller (2002).

Portanto, a gestão do conhecimento e as funções da inteligência buscam tornar o conhecimento acionável mediante a coleta, análise, interpretação e agregação de valor a ele. Os profissionais da gestão do conhecimento no mundo inteiro entendem a importância de tornar as funções da inteligência uma parte integral de qualquer programa de gestão de conhecimento que pretenda dar bons resultados. Seja qual for o porte da organização, tomar decisões e agir para concretizá-las sempre comporta determinado grau de risco. Quando a pessoa tem a informação adequada e gera o conhecimento de que precisa para tomar decisões inteligentes e bem-documentadas, pode minimizar em muito esse risco. Garantir que as informações geradoras de conhecimentos melhores e mais completos estejam ao alcance não apenas da administração superior, mas de todos aqueles cujo trabalho agrega valor a produtos e/ou serviços, vai se transformar num

fator cada vez mais importante de sucesso, à medida que as empresas brigam por ocupar, manter posições e avançar ainda mais na economia globalizada do século 21, afirmam Barclay e Kaye (2002).

“As informações relevantes e úteis, „geradas e trabalhadas” por pessoas e/ou por recursos computacionais, produzidas com qualidade e de forma antecipada, podem ser chamadas de conhecimento,” argumenta Rezende (2002, p. 24).

Marcial (2004b) afirma que apesar de as informações estarem sendo reconhecidas como o artigo mais valioso da era moderna, o desafio é saber identificar quais informações são realmente relevantes, em função do seu volume. Torna-se importante descobrir o modo eficiente de selecionar informações efetivas sobre clientes, concorrentes, mercado em geral e sobre o macroambiente que envolve a empresa. Pois, nesse ambiente altamente competitivo, ter acesso a informações adequadas e em tempo real pode representar a sobrevivência de uma empresa.

A importância da informação é resumida por Sagan, apud Araújo e Freire (2003, p. 05), em uma única frase: “informação é alimento [ar, ai compreendido] são as condições necessárias a sobrevivência do ser humano”. A informação, na verdade, é indispensável para toda e qualquer atividade humana, sendo, cada vez mais, vista como uma mola propulsora poderosa a ponto de dar origem a expressões como: sociedade da informação, indústria da informação, revolução da informação, sociedade do conhecimento, adverte Zeman (1970).

Miller (2002) diz que para compartilhar efetivamente as informações, as empresas precisam comprovar a existência de uma cultura de valorização e confiança – valorizar as pessoas, bem como suas idéias e contribuições, dentro de um ambiente de confiança. E, para aliar os ganhos da informação num ambiente de participação e aprendizado, a administração superior precisa avaliar seu relacionamento com a gerência e promover uma cultura de participação capaz de integrar a organização.

Segundo Gates, apud Miller (2002), os gerentes também precisam adotar um conjunto de valores culturais para sustentar a inclusão das tecnologias digitais em seu ambiente de trabalho, a fim de passarem a dispor da interconectividade indispensável no ambiente global de negócios do presente. Em primeiro lugar, cabe aos gerentes dar o devido valor à maneira pela qual a tecnologia e a informação a ela relacionada permitem aos colaboradores transferir informações extremamente necessárias sobre concorrentes, mercados emergentes e processos empresariais. Em segundo lugar, os gerentes precisam saber avaliar adequadamente as informações mais atualizadas referentes ao status de seu mercado e, se necessário, determinar

qual será e quando irá surgir o seu próximo mercado. Em terceiro lugar, cabe aos gerentes levar na devida conta a necessidade de acompanhar a informação que flui de suas empresas e localizar padrões nos dados. Em quarto lugar, é função dos gerentes valorizar o aspecto prático e outros benefícios derivados da utilização, pelos colaboradores, das tecnologias digitais na busca e disseminação de informação em toda a empresa. Não é simplesmente a aquisição da tecnologia que capacita a empresa a aumentar sua competitividade. Os gerentes precisam mudar seu modo de pensar e aprender a dar o devido valor à transformação possibilitada pela tecnologia digital.

Visto “os progressos registrados na tecnologia dos computadores e da Internet ao longo da última década vêm, indubitavelmente, eliminando as fronteiras entre o conhecimento interno e externo, que é criado, armazenado e disponibilizado em formatos digitais [...]”, afirmam Barclay e Kaye (2002, p. 188).

Pode-se conceituar a Tecnologia da Informação (TI) como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicação; e gestão de dados e informação. (REZENDE, 2002)

Todos esses componentes interagem entre si e necessitam do componente fundamental que é o recurso humano, *peopleware* ou *humanware*. Embora conceitualmente esse componente não faça parte da TI propriamente dita, sem ele essa tecnologia não teria funcionalidade e utilidade, observam Rezende e Abreu (2000).

Em uma mensagem enviada ao agora desativado Fórum da Gestão do Conhecimento, na Internet, o renomado *expert* Karl M. Wiig, apud Barclay e Kaye (2002, p. 194), fez a seguinte observação em relação ao futuro da administração do conhecimento:

Na minha opinião, a gestão do conhecimento, para apoiar um empreendimento ativo de inteligência, exige entendimento aprofundado em uma variedade de áreas. Operacionalmente e taticamente, precisamos entender de que maneira as pessoas e as organizações criam e dirigem o conhecimento; como criar e influenciar caminhos benéficos do conhecimento (e desativar os caminhos indesejáveis), que opções práticas são aplicáveis em circunstâncias diferentes e assim por diante. Estrategicamente, precisamos lidar com todos os tipos de ativos de conhecimento em termos de sua criação, exploração e administração geral (...). Além disso, devemos ter um entendimento abrangente de nosso modelo seguidamente pessoal e empresarial de todo o „sistema“ da gestão do conhecimento, como ele interage e complementa todas as outras atividades e iniciativas nos outros setores da organização (...) e como a gestão do conhecimento contribui para realçar, certamente sem competir com, as outras atividades e o sucesso do empreendimento. Este é o desafio da gestão do conhecimento.

Barclay e Kaye (2002) afirmam que as organizações não apenas reconheceram a validade de atividades relacionadas à gestão do conhecimento e às funções da inteligência, mas, igualmente, dando-se conta da necessidade básica de incorporar essas atividades relacionadas às suas práticas e procedimentos padronizados de negócio. Mais ainda, a partir de um ponto de vista tecnológico, acredita-se que os profissionais exigirão *softwares* e seus aplicativos e ferramentas altamente especializados que dêem sustentação a tais funções num mundo cada vez mais digital, e que produtores e vendedores de *software* reagirão com uma impressionante onda de aplicativos de futura geração que darão sustentação à convergência entre gestão do conhecimento e as funções da inteligência.

Portanto, a gestão do conhecimento e as funções da inteligência se tornarão parte indispensável da infra-estrutura das organizações dispostas a competir efetivamente e a construir seu sucesso no novo milênio.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Até bem recentemente, a “gestão do conhecimento” era objeto de grande atenção, ao passo que a Inteligência Competitiva (IC) não recebia tanto destaque. Na verdade, a IC tem-se beneficiado dos avanços na infra-estrutura de tecnologia da informação e da elevação da gestão do conhecimento a uma função empresarial de destaque. Mais ainda, a integração da gestão do conhecimento em todas as estruturas empresariais está contribuindo para um maior reconhecimento do valor da IC. O conhecimento precisa, afinal, ser gerado e analisado antes de poder ser comunicado e “administrado”. Isto se aplica tanto aos dados gerados internamente quanto à inteligência obtida de fontes situadas fora do âmbito da empresa. (PRESCOTT; MILLER, 2002)

A ABRAIC (2004, p. 01), também concorda que a “Inteligência Competitiva está mais voltada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da empresa. Entretanto cabe salientar que a implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas facilita a atuação da área de Inteligência Competitiva e vice-versa.”

Ainda Tyson, apud Rezende (2002, p. 23), diz que: “Inteligência Competitiva é um processo sistematizado de obtenção de informação externa estratégica para a organização estabelecer uma estratégia informacional mapeada que demonstre as fontes de informação necessárias para sua atuação competitiva.”

De acordo com Suave (2004, p. 01): “A Inteligência Competitiva é a arte de ver

detalhes, reciclar e formatar idéias. É a capacidade de visualizar o todo de forma diferente e estratégica.”

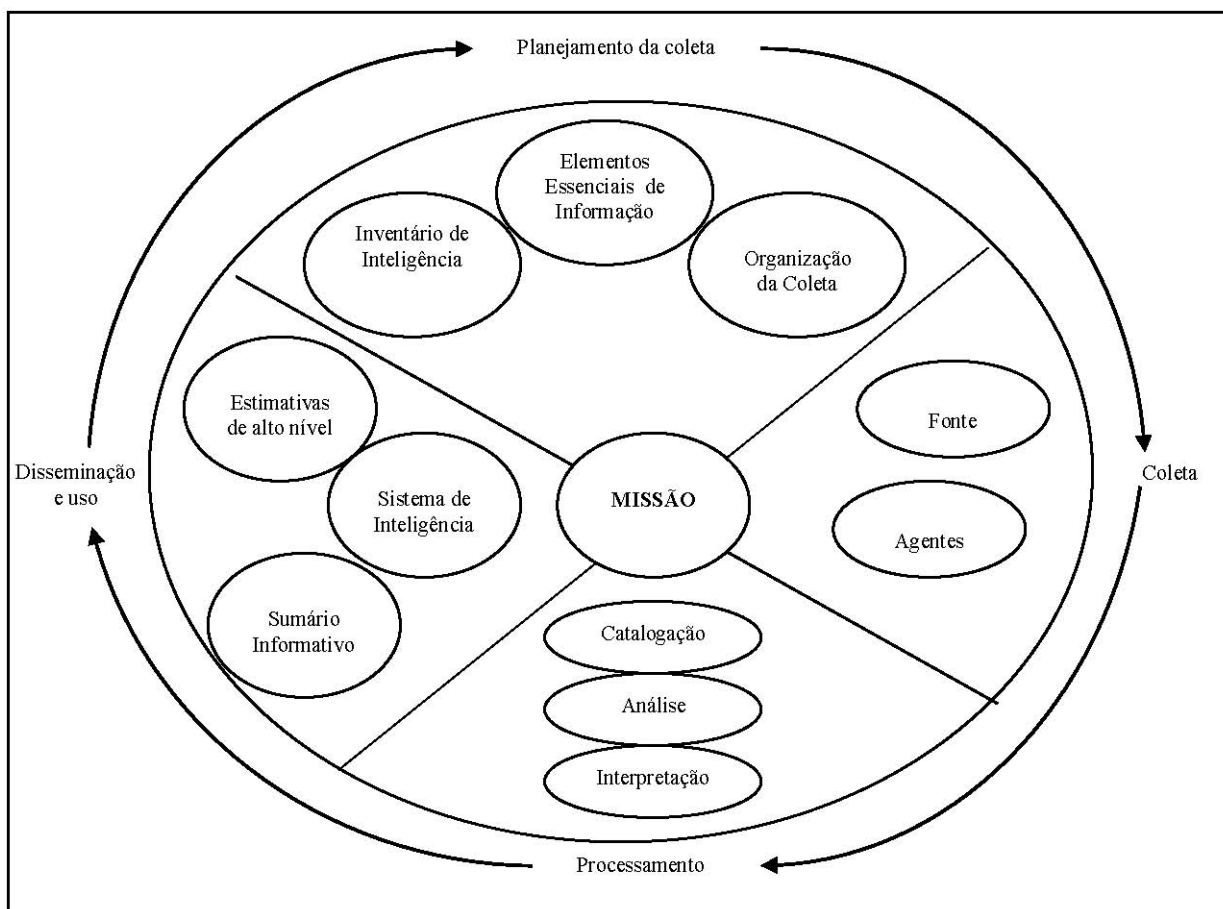
Para Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), a inteligência competitiva é parte do processo de inteligência organizacional, para garantir a competitividade da organização. Esse processo sistematizado ou Sistema de Inteligência Competitiva faz o papel de catalisador da administração estratégica, sendo responsável por: planejar a utilização da informação estratégica; contar com o patrocínio dos decisores e a colaboração dos especialistas da organização; criar mecanismos de difundir a cultura estratégica e a inteligência na organização; coletar dados de forma eficaz, com filtros apropriados; organizá-los, transformando-os em informações relevantes, analisar e validar as informações relevantes; transformar as informações em inteligência; e disseminar os produtos de inteligência aos decisores e aos outros usuários de forma adequada.

Portanto, pode-se dizer que, enquanto que a gestão do conhecimento, tem por preocupação maior tornar os recursos de conhecimento existentes no âmbito de uma organização acionáveis, estando muitos deles armazenados em formatos digitais, a inteligência competitiva se concentra em capturar recursos que são tanto externos quanto internos. (BARCLAY; KAYE, 2002, p. 187)

Segundo a ABRAIC (2004), a utilização de Inteligência Competitiva (IC) se tornou importante nessa nova era que se constata com um ambiente globalizado e com os avanços tecnológicos que estão provocando mudanças rápidas no ambiente competitivo nunca antes vistas no mercado. Esse ambiente de incerteza dificulta a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito ao longo prazo. Portanto, “uma decisão equivocada pode significar a saída de uma empresa do mercado. Por isso, a tomada de decisões deve estar embasada nas soluções que a inteligência competitiva pode oferecer.” (INTELIGÊNCIA E CONTRA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2004, p. 01)

Nesse caso, ABRAIC (2004, p. 02) observa que “a empresa que deseja sustentar-se nesse novo mercado deve dispor de um sistema de IC que forneça informações analisadas de forma integrada e rápida para que se possam tomar decisões mais seguras e em tempo real.” Balestrin (2004, p. 07-11) ressaltar que existem muitas ferramentas da tecnologia da informação (TI) que podem auxiliar o processo de IC nas suas diversas fases (Quadro 01).

QUADRO 1 – O CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



Fonte: Sammon et al., apud Balestrin (2004, p. 07).

Missão e objetivo: A missão, também chamada de objetivo principal reflete o uso previsto ou fim último para o qual é concebido um Sistema de Inteligência Competitiva.

Planejamento e coleta: É necessário inventariar as necessidades específicas, ordená-las e buscar o número mínimo de informações críticas que possam supri-las. A este conjunto crítico de variáveis, Sammon et al. chama “elementos essenciais da informação”.

Coleta de informações: Coletar informação significa procurar a informação que a empresa está necessitando.

Processamento e análise das informações: O processamento da informação resume-se nas atividades de interpretação, análise e filtragem dos dados coletados. Essa fase poderá ser realizada de forma mais simples e manual (relatórios, arquivos em papel, etc.), ou de forma mais sofisticada (*softwares* estatísticos, análise léxica, etc.). A fase de análise é de extrema relevância para o sucesso ou fracasso de um Sistema da Inteligência Competitiva.

Disseminação e uso: A disseminação de informação é o processo por meio do qual o produto do esforço de uma organização em adquirir, processar e interpretar informação externa é disseminado por toda a organização. E o uso da inteligência tem sido retratada por pesquisadores e profissionais como útil para o planejamento estratégico e a tomada de decisões, como, também, para a legitimação, a inspiração e a sensibilização.

E o fato desta Tecnologia da Informação (TI) colocar à disposição de todos um número incontável de informações, aumenta a necessidade de as empresas entenderem o significado da expressão Inteligência Competitiva (IC) e o que ela pode fazer em seu benefício, como por exemplo, “extrair o máximo possível sobre a dinâmica dos mercados, clientes, concorrentes e a aceitação de seus produtos e serviços, ou seja, utilizá-la como arma estratégica e pró-ativa para ganhar e manter vantagens competitivas”. (INTELIGÊNCIA..., 2004, p. 01)

Sendo assim, “a tecnologia da informação é uma grande capacitadora, dando aos profissionais da IC enorme força para disseminar os resultados de seu trabalho e sendo de inestimável ajuda em uma de suas principais atribuições: a pesquisa secundária.” (KOLB; MILER, 2002, p. 267)

Pesquisas recentes comprovam que mais de 90% das informações necessárias para subsidiar a tomada de decisão podem ser obtidas de forma legal e ética e a maior parte dela já existe dentro da organização. Para a proteção do conhecimento gerado são utilizadas técnicas de Contra-Inteligência, constata Marcial (2004a).

Entretanto, muitas empresas utilizam-se de meios ilícitos e até mesmo ilegais para obter os segredos comerciais de outra empresa como forma de obter vantagens competitivas, afirma BESSA (2004c).

Portanto, Bessa (2004c) adverte que existe a necessidade de proteger, também, o patrimônio imaterial que é uma necessidade imperiosa, já que o conhecimento é um bem fundamental da empresa. Esta é uma função da Contra-Inteligência Competitiva e pode ser definida como um ramo da

atividade de Inteligência e da segurança responsável por identificar, conter ou destruir as ações de espionagem, protegendo os conhecimentos estratégicos da empresa e salvaguardando as instalações, equipamentos e materiais contra a sabotagem.

Ainda o autor confere que para isso ela deve estar em condições de avaliar a capacidade e intenções da Inteligência adversária, avaliar as suas próprias vulnerabilidades em relação ao esforço de busca de dados por parte do adversário e avaliar a sua própria

competência em conter e tornar inócuos os esforços do oponente.

Vários estudos de casos, segundo o autor, mostram que geralmente uma ação de espionagem bem sucedida conta quase sempre com o apoio de algum funcionário da empresa-alvo. Muitas são as causas que podem levar uma pessoa à prática de espionagem em favor de terceiros destacando-se as seguintes: sentimento de ódio, necessidades financeiras, sentimento de aventura, reforço na auto-imagem, ingratidão, ideologia, entre outras.

A criação de uma mentalidade de segurança entre os funcionários, gerando a divisão compartilhada de responsabilidade, aliada ao exercício permanente de medidas de Contra-Inteligência restringirão as possibilidades de IC adversária penetrar nos segredos da organização, afirma Bessa (2004b).

Como pudemos observar, Inteligência Competitiva não é o mesmo que espionagem. Espionagem é a busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, ou seja, é o uso de práticas ilegais para a obtenção de dados e informações. (ABRAIC, 2004).

Dessa forma, Contra-Inteligência (CI) é a atividade que objetiva neutralizar as ações de Inteligência ou de espionagem da concorrência. As ações de Contra-Inteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação, informa a ABRAIC (2004).

Essa desinformação, relata Bessa (2004b), é uma informação “fabricada” de acordo com os interesses de quem a formula visando enganar, iludir ou confundir alguém para que se comporte, de acordo com um determinado padrão desejado. A desinformação é utilizada para neutralizar as atividades de IC do competidor revertendo a vantagem em proveito da organização.

Assim sendo, “a Inteligência Competitiva será o instrumento que irá permitir ao tomador de decisões identificar as oportunidades, e à Contra inteligência caberá a prevenção contra potenciais ameaças.” (INTELIGÊNCIA..., 2004, p. 01)

Portanto, “Inteligência e a Contra-Inteligência são faces da mesma moeda, aparecendo a primeira como um parceiro natural e necessário da segunda”, afirma Bessa (2004b, p. 01)

De acordo com a ABRAIC (2004, p. 02), “o Código de Ética e o de Conduta são importantes para o profissional de IC, pois tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente na etapa de coleta de dados e pedaços de informação, fase em que há dúvidas quanto ao que é certo ou errado.”

Como ocorre em qualquer área, a linha que separa a Contra-Inteligência da espionagem é

tênue se não for observada a questão ética que separa o bom do mau profissional. Os métodos de espionagem são os mais variados possíveis, dentre eles o monitoramento do “lixo”, grampos

telefônicos, roubo de documentos, interceptação de e-mails e acesso não autorizada em bancos de dados. (MARCIAL, 2004a)

Assim, a melhor maneira de prevenir a espionagem industrial em uma empresa é o desenvolvimento de programas de Contra-Inteligência, os quais devem incluir desde as medidas de segurança física – passando pelos cuidados com o pessoal, com os meios computacionais, com os documentos sigilosos, onde quer que eles se encontrem, até a constante checagem dos meios de comunicação. A criação de uma mentalidade de segurança entre os funcionários, gerando a divisão compartilhada de responsabilidade, aliado ao exercício permanente de medidas de Contra-Inteligência restringirão as possibilidades do adversário penetrar nos segredos da organização, afirma Bessa (2004c).

Portanto, gerar conhecimento para a tomada de decisão e proteger o conhecimento gerado é o campo de atuação do profissional de Inteligência Competitiva.

Nos dias de hoje os profissionais de IC coletam, analisam e aplicam, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes e monitoram acontecimentos do ambiente competitivo geral (como concorrentes antes desconhecidos que surgem no horizonte ou novas tecnologias que podem alterar tudo). O objetivo: informações que possam ser utilizadas para colocar a empresa na fronteira competitiva dos avanços. Ou nas palavras do guru da estratégia Liam Fahey: „Ajudá-las a vencer, descobrir as táticas e superar concorrentes atuais e potenciais (...) Olhamos para a concorrência como forma de nos analisarmos e verificar até que ponto somos bons". (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 11)

Sendo assim, pensa-se no profissional da IC como um empresário que olha tanto para dentro quanto para fora, acompanhando os fatos, seus personagens e as mudanças que ocorrem externamente à organização e mostrando a relevância de tudo isso para o interior da mesma. Os profissionais da IC precisam ser fluentes na linguagem da organização e capazes de interpretar para os seus integrantes o que acontece fora de seus limites. Estes são na verdade tradutores. Prevêem e descobrem (ou deduzem) fatos que não são imediatamente óbvios – embora não seja sua obrigação conseguir respostas exatas. O trabalho do profissional da IC é proporcionar *insight* (idéias). Mostrar por que determinados fatos em desenvolvimento fora do âmbito da organização são importantes e convencer a administração a passar a tomar decisões levando em conta fatores diferentes dos de sempre. É exatamente o *insight* que diminui o risco inerente à escolha de estratégias competitivas para uma

organização. Quando, adequadamente, implementada – como um processo, uma maneira de pensar e não simplesmente como uma atividade de coleta de dados –, os profissionais da IC ajudam os executivos a administrarem os riscos. (KOLB; MILLER, 2002)

De acordo com Prescott e Miller (2002, p. 15): “Os profissionais de IC estão comprometidos com o fornecimento das ferramentas necessárias para que suas empresas sejam rápidas, focadas e flexíveis na busca e na manutenção da vantagem competitiva.”

Pode-se acrescentar mais uma dimensão à descrição desta profissão: “os profissionais da IC não se contentam em reunir informação, eles se encarregam de filtrá-la, ajudando, assim, os responsáveis pelas decisões a se manterem adequadamente a par do oceano de informações em que se vêm muitas vezes quase afogados.” (KOLB; MILLER, 2002, p. 267)

Além disso, “a introdução de Sistemas de Inteligência Competitiva nas empresas tem mostrado que boa parte dessas informações já se encontram dentro da própria empresa, faltando apenas a montagem de um sistema capaz de captá-las e gerenciá-las.” (ABRAIC, 2004, p. 01)

A seguir será exposta as quatro lições fundamentais tiradas dos casos apresentados do livro Inteligência Competitiva na Prática de Prescott e Miller (2002, p. 19-35), que podem auxiliar as empresas na implantação de seus esforços de IC.

Lição 1

Programas de IC exigem um papel claramente articulado que decorre do processo de (re)conhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização.

Uma das questões que mais causa perplexidade e frustração nos programas de IC é como determinar seu papel ou foco. Sem um papel claramente articulado, um programa de IC tropeçará ou, pior ainda, se tornará um centro de pedidos *ad hoc*⁴.

Várias são as questões envolvidas na determinação do papel de um programa de IC:

a) os programas de IC se focalizam principalmente nos setores de marketing, planejamento e P&D das organizações. A maioria dos profissionais de IC passa menos de 50% de seu tempo diretamente envolvida com atividades de inteligência;

b) o papel de um programa de IC é orientado pelas necessidades de negócios que

⁴“Onde a busca de informações não é ativa, mas mais sensível a problemas específicos.” (BALESTRIN, 2004, p. 09)

freqüentemente são decorrentes de ativos de baixo desempenho. Poucas operações de IC começam porque a direção age proativamente. Um problema empresarial é o catalisador para o lançamento do programa de IC. Os profissionais de IC devem tirar todo o partido possível da oportunidade apresentada pelo catalisador;

c) um papel definido e importante, mas uma estrutura administrativa completa deve ser desenvolvida para implementar com sucesso o foco escolhido. Processos de trabalho centrais, tais como encaminhamento de solicitações e quadros de referência analíticos, devem ser documentados.

Essas conclusões são importantes mas não dão conta de forma adequada do núcleo da questão: como determinar o papel do programa de IC?

Entretanto, os papéis dos programas de IC se enquadram em três categorias (KIT):

- a) decisões estratégicas e ações (táticas);
- b) tópicos de alerta antecipado;
- c) conhecimento de atores-chave, bem como a aprendizagem com os mesmos.

Qualquer que seja a localização de um programa de IC, seu papel é alguma combinação dessas três categorias. O processo KIT oferece um mecanismo prático para a determinação das necessidades de inteligência dos executivos.

Contudo, a Lição 1 revela que se trata de um processo de (re)conhecimento e que uma abordagem para o (re)conhecimento é a condução periódica de auditorias. A necessidade de (re)conhecimento da inteligência se alicerça em dois fatos: (1) na maioria dos ramos de atividade, o panorama competitivo muda ao longo do tempo; e (2) a rotatividade gerencial decorre de necessidades de inteligência novas e diferentes.

Prescott e Miller (2002, p. 22) resumem o que aprenderam em relação a esta lição:

a) o papel (os papéis) de um programa de IC deve(m) estar ligado(s) a questões de negócios com sérias implicações sobre o desempenho;

b) o processo KIT é uma abordagem muito prática para a catalogação inicial do papel potencial de um programa de IC;

c) à medida que um programa de IC amadurece, a aplicação do processo TAP-IN⁵ assegura a coordenação das inteligências estratégicas e táticas e, assim, facilita o processo de (re)conhecimento.

⁵ “A marca remete à expressão „Tap in”, que literalmente se refere à ação de enfiar a bola na cesta em um jogo de basquete e que é usada com freqüência para fazer menção ao ato de se destinar recursos para determinada atividade, isto é, canalizá-los para essa atividade (N.T.)” (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 22)

Lição 2

O conjunto de resultados de um programa de IC deve ser disseminado oportunamente, apresentando implicações acionáveis e sendo visto como merecedor de credibilidade e confiança:

a) um trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica: há grande variedade de ferramentas e quadros de regência analíticos disponíveis para o profissional de IC. A credibilidade aumenta quando é possível documentar como uma ferramenta foi utilizada por outros e foi considerada relevante para a questão em pauta;

b) a comunicação eficaz domina a análise: as informações podem ser encontradas em formato eletrônico, em papel, transmitidas verbalmente e, em determinados casos, até em CD. Assim se reconhece que os usuários têm diferentes preferências quanto ao modo pelo qual desejam receber os resultados das operações de inteligência;

c) falhas éticas comprometerão a credibilidade e a confiança: é imperativo que os profissionais de IC entendam as leis, os costumes e os padrões éticos dos países nos quais conduzem a IC.

Lição 3

Nas organizações, uma cultura impulsionada pela inteligência é construída passo a passo, uma pessoa de cada vez, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, a formação de redes de contatos pessoais e os mecanismos que facilitam o fluxo de informações.

O objetivo abrangente desta lição é o de integrar as atividades de inteligência às tarefas diárias de todos na empresa, como:

a) desenvolver um plano promocional para sua função de IC: um plano promocional procurará primeiramente tornar conhecidos os conceitos. É imperativo que o grupo de IC atenda a qualquer pedido de informações. De modo geral, haverá grande número de solicitações *ad hoc*. Para evitar ficar atolado no trabalho é conveniente instaurar um processo para lidar com essas consultas; isto é, desenvolver um conjunto explícito de etapas para a resposta às solicitações. A determinação de prioridades e a elaboração de um método de orientação permitem negar certos pedidos e continuar sendo útil. À medida que o conjunto de produtos e serviços evolui ao longo do tempo, seu plano promocional deverá manter o ritmo.

Em todos os níveis hierárquicos, funcionários entram e saem da empresa, de modo que

seu plano promocional se relacione aos programas de acolhimento de novos empregados;

b) envolver todos os funcionários em treinamentos de IC: praticamente todos os funcionários podem ser capacitados a proporcionar informações ao grupo de IC. Eles estarão mais propensos a fazê-lo se receberem de volta informações relevantes;

c) desenvolver redes de inteligência por meio de contatos pessoais, de acordo com sua estratégia;

d) analisar o fluxo da inteligência na organização: ao contrário do que diz o folclore popular, os mecanismos comportamentais e políticos não são as principais barreiras ao fluxo de informações; as principais são os sistemas organizacionais e os diferentes modelos mentais.

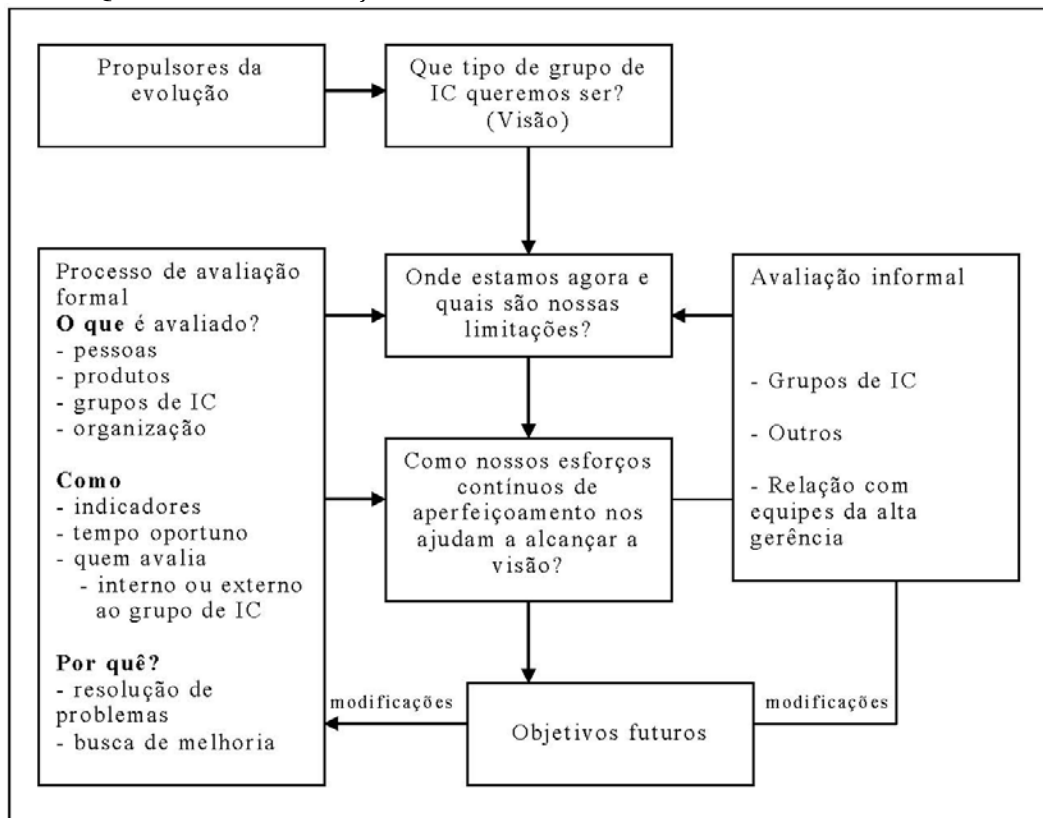
Lição 4

A evolução dos programas de IC é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades da empresa, pelo feedback e por técnicas de melhoria da qualidade.

Para sobreviver, um programa de IC precisa de um plano que gerencie sua evolução.

O Quadro 2 apresenta um processo para a evolução de um programa de IC ao longo do tempo.

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DE PROGRAMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



Fonte: Prescott e Miller (2002, p. 35).

Portanto, o objetivo central de um programa de Inteligência Competitiva é transformar a organização em um grupo pensante, que está continuamente buscando e explorando tendências, rastreando oportunidades e determinando melhores objetivos. A consequência deste melhor comportamento organizacional é o inevitável crescimento e expansão dos negócios e padrões da organização. (OTTO; FACHINI, 2004, p. 06)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pôde-se observar com a finalização desse artigo é que passamos da evolução de uma sociedade artesanal para rapidamente sermos uma sociedade industrial, e daí para uma sociedade do conhecimento, definindo Inteligência Competitiva como um processo sistemático de agregação de valor, que converte dados em informação e informação em conhecimento estratégico, necessário à tomada de decisão empresarial.

Essa preocupação crescente das organizações com Inteligência Competitiva (IC) ou com a implantação de Sistemas de Inteligência Competitiva são: as rápidas mudanças que vem ocorrendo no mundo e os desafios que essas mudanças trazem para a organização.

Neste contexto, o Conhecimento destaca-se como o principal recurso econômico do milênio e, para geri-lo, tem-se os “trabalhadores do conhecimento”, aqueles profissionais que, utilizando-se da Tecnologia da Informação e da análise intelectual, transformam os dados primários e secundários disponíveis em um produto acabado – Inteligência – e que deve atender às necessidades de um cliente específico.

A Inteligência Competitiva surge, como um instrumento à disposição dos empresários para fazer frente à Guerra Econômica, utilizando-se, para isso, de grande número de informações disponibilizadas, e trabalhadas pelo profissional do futuro; os profissionais da inteligência.

Com a velocidade das respostas às mudanças que ocorrem nos mercados e na própria concorrência exigem respostas prontas e eficazes e que devem estar lastreadas em análises concretas, feitas por esses profissionais. Da mesma forma as decisões de longo prazo exigem um planejamento impecável baseados em estudos prospectivos que auxiliem no delineamento do futuro desejado.

Portanto, cada vez mais as organizações irão perceber o quanto é importante “saber o que elas sabem” e serem capazes de tirar o máximo proveito de seus “ativos intangíveis” de

conhecimento. Estes repousam em diferentes locais, como: bases de conhecimento, bases de dados, arquivos e também nas cabeças das pessoas, estando distribuídos por toda a empresa.

Não importa se o denominamos de propriedade intelectual, capital intelectual, ou base de conhecimento, mas certamente é este um dos mais valiosos ativos de uma empresa. A capacidade de gerenciar, distribuir e criar conhecimento com eficiência/eficácia é fundamental para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a outras.

ABSTRACT

The meaning of the following article is to contribute to the researches about “Competitive Intelligence” (CI) by taking consideration of the main concepts and reflecting about the theories developed about this subject. Attaining the goal here proposed depends of the study of the amount of information, knowledge and professional intelligence which guaranties the Organization Strategy Management. The principles, chief characteristics and some definitions about Competitive Intelligence and their main importance to the “rulers of decision” will be presented later. Finally, the four teachings of Prescott and Miller which can be helpful for establishment of Competitive Intelligence programs in organizations will be presented.

Keywords: Knowledge. Intelligence. Information. Technology. Ethics.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC. **Inteligência competitiva**: perguntas freqüentes. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/faqs.asp>> Acesso em: 12 jan. 2004.

ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes de.; FREIRE, Isa Maria. **Conhecimento para o desenvolvimento**: reflexões para o profissional da informação. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/9199_03.html> Acesso em: 12 jan. 2004.

BALESTRIN, Alsones. **Inteligência competitiva nas organizações**. Disponível em: <<http://www.seminariogestao.ufsc.br/AnaisIC2.htm>> Acesso em: 12 jan. 2004.

BARCLAY, Rebecca O.; KAYE, Steven E. Gestão do conhecimento e funções de inteligência: uma relação simbiótica. In: MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 181-196.

BESSA, Jorge. **A importância da inteligência no processo decisório**. Disponível em: <http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=111&txtcodautor2=9> Acesso em: 12 jan. 2004a.

_____. **Inteligência competitiva**: uma necessidade no mundo globalizado. Disponível em: <http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=119&txtcodautor2=9> Acesso em: 12 jan. 2004b.

_____. **Inteligência competitiva e contra-inteligência.** Disponível em: <http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=123&txtcodautor2=9> Acesso em: 12 jan. 2004c.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual da gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** São Paulo: Bookman, 2002.

GEHRINGER, Max. O que é mentoring?: é um processo de treinar jovens talentos com ênfase nos neurônios e no futuro. **Revista Você S.A.**, n.5, ed. 45, mar. 2002.

INTELIGÊNCIA E CONTRA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Disponível em: <<http://www.oinformante.com/inteligencia.htm>> Acesso em: 12 jan. 2004.

KOLB, Guy; MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência: o futuro. In: MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 265-272 p.

MARCIAL, Elaine. **Inteligência competitiva e o mercado de capitais.** Disponível em: <http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=109&txtcodautor2=2> Acesso em: 12 jan. 2004a.

_____. **Cresce o número de provedores de informação para as áreas de IC.** Disponível em: <http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=81&txtcodautor2=2> Acesso em: 12 jan. 2004b.

_____. **O papel do profissional da informação no trabalho de inteligência competitiva.** Disponível em: <http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=157&txtcodautor2=2> Acesso em: 12 jan. 2004c.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

OTTO, Jean Ricardo; FACHINI, Paulo Luiz. **Inteligência competitiva chave para o desenvolvimento empresarial.** Disponível em: <<http://campeche.inf.furb.br/siic/Artigo%20Inteligencia%20Competitiva%20Pronto.pdf>> Acesso em: 12 jan. 2004.

PEREIRA, R. O.; ABREU, A. F.; REZENDE, D. A. Gestão do conhecimento com apoio dos recursos de sistemas de informação e tecnologias emergentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20. 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Enegep, 2000.

POZZEBOM, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos enterprise information systems. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 1, 1997.

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

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de**

informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, Denis Alcides. **Tencologia da informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SAWKA, Kenneth. Decidindo a melhor localização para a unidade de inteligência. In: MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 67-77.

SUAVE, Itamar. **Inteligência competitiva**: a arte de enxergar primeiro. Disponível em: <<http://sites.netsite.com.br/recall/edicao26/artigo.htm>> Acesso em: 12 jan. 2004.

ZEMAN, J. Significado filosófico da noção de informação. In: _____. **O conceito de informação na ciência contemporânea**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.