

# **A Atuação do Profissional de Inteligência Competitiva**

**Eduardo Lapa ■ Elisabeth Gomes ■ Fábio  
Rios ■ Janete Ribeiro**

Copyright© 2015 Eduardo Lapa, Elisabeth Gomes, Fábio Rios e  
Janete Ribeiro

Título Original: A Atuação do Profissional de Inteligência  
Competitiva

**Editor**

André Figueiredo

**Editoração Eletrônica**

Luciana Lima de Albuquerque

**PUBLIT SOLUÇÕES EDITORIAIS**

Rua Miguel Lemos, 41 salas 711 e 712

Copacabana - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22.071-000

Telefone: (21) 2525-3936

E-mail: [editor@publit.com.br](mailto:editor@publit.com.br)

Endereço Eletrônico: [www.publit.com.br](http://www.publit.com.br)

# Sumário

Dedicatórias .....	4
Objetivos deste livro .....	5
Estrutura de Capítulos e Sumário .....	5
Apresentação.....	7
Capítulo 1 – Desmistificando a Inteligência Competitiva – IC e as práticas relacionadas .....	11
Capítulo 2 – Os desafios da gestão de áreas, processos, núcleos e redes de Inteligência .....	27
Capítulo 3 – A atuação do profissional em uma área de inteligência – Características do profissional e a carreira em IC. ....	47
Capítulo 4 – Quando a empresa deve buscar um especialista de IC em seu segmento de atuação? .....	71
Capítulo 5 – Formar e desenvolver profissional de inteligência vs. contratar um formado – Os prós e os contras. ....	75
Capítulo 6 – O recrutamento e a seleção do profissional de Inteligência.....	109
Capítulo 7 – Casos práticos.....	119
Conclusão.....	129
Referências bibliográficas: .....	131

## Dedicatórias

Ao trio Beth-Janete-Fábio! Aos meus sócios no Grupo Plugar, grato pelo apoio de sempre. Elisabeth, valeu o incentivo e a força para a gente continuar, você é nota mil, amo-te. À Manuela, que me ensinou o que é Inteligência, de verdade. Obrigado, filha.

EDUARDO LAPA

Dedico este livro a quatro pessoas importantes na minha vida: minha Mãe, *in memoriam*: uma mulher determinada e doce que me ensinou que a vida deve ser vivida com muito mais doçura do que determinação. Obrigada, mãe. Ao Eduardo, meu marido, e aos meus filhos Diego e Isabella, por estarem sempre ao meu lado.

ELISABETH GOMES

Agradeço a todos os professores que tive na vida, em especial meus pais Eliézer e Regina, que me explicaram que conhecimento é o ativo mais importante que alguém pode ter. Dedico este livro também a Raíssa, minha esposa, pelo incondicional apoio.

FÁBIO RIOS

Dedico este livro aos meus pais, José e Julia, que bem souberam transmitir-me o conhecimento necessário para alcançar o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

JANETE RIBEIRO

## **Objetivos deste livro**

Este livro tem como tema central a orientação de profissionais, empresas e instituições de educação no que tange à formação do profissional de Inteligência Competitiva, suas atribuições, seus perfis e as competências necessárias para um profissional nesta área ser mais completo. Ao mesmo tempo, traça um paralelo com o mercado brasileiro de inteligência, os principais desafios das empresas nesta temática e como um profissional deve atuar nessa área de conhecimento.

Destacamos ainda:

- Ampla explanação acerca das atividades do profissional de inteligência e os principais desafios que ele encontrará nas empresas.
- Fornecimento de insumos para o profissional de IC direcionar sua carreira no Brasil.
- Fornecimento de insumos para que os departamentos de recursos humanos possam fazer contratações mais adequadas de profissionais nessa área de atuação.

## **Estrutura de Capítulos e Sumário**

- Apresentação
- Capítulo 1 – Desmistificando a Inteligência Competitiva – IC e as práticas relacionadas

- Capítulo 2 – Os desafios da gestão de áreas, processos, núcleos e redes de Inteligência
- Capítulo 3 – A atuação do profissional em uma área de inteligência – Características do profissional e a carreira em IC
- Capítulo 4 – Quando a empresa deve buscar um especialista de IC em seu segmento de atuação?
- Capítulo 5 – Formar e desenvolver profissional de inteligência vs. contratar um formado – Os prós e os contras
- Capítulo 6 – O recrutamento e a seleção do profissional de Inteligência
- Capítulo 7 – Casos práticos
- Conclusão

## Apresentação

Por sempre ter tido uma relação muito próxima com a SCIP<sup>1</sup>, conheço muita gente na área de Inteligência Competitiva e Estratégia. E todos os profissionais de Inteligência Competitiva (IC) que conheço têm algo em comum: são apaixonados pelo tema. Fora isso, conheço pessoas com formação e perfil dos mais variados: geógrafos, economistas, engenheiros, administradores, publicitários, comunicadores, estatísticos, introvertidos, extrovertidos, quantitativos, qualitativos, somente para citar alguns. Sempre me perguntei se há outras profissões cujo profissional tenha perfil e formação tão variados.

Esta é uma reflexão que eu e muitos outros profissionais que conheço fazemos individualmente em nosso dia a dia: Há um perfil ideal para o profissional de IC? O perfil ideal depende da área de atuação ou do setor da economia? O que devo estudar para me desenvolver como profissional de IC? O que deveria estudar, e que competências, habilidades e atitudes devem ter um profissional para ser contratado? Quais são carreiras viáveis para este profissional dentro das organizações? Enfim, por natureza da profissão, somos bons em fazer perguntas e buscar respostas até entendermos o que está se passando para podermos tomar e recomendar boas decisões.

Esta é uma das grandes riquezas deste livro, que reúne a experiência e o conhecimento acumulado de grandes profissionais da área de uma maneira inédita para abordar questões que os profissionais de IC, aspirantes a profissionais, estudantes e

---

1 SCIP – *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* – Associação Mundial de Profissionais da área de Inteligência Competitiva e Estratégia.

gestores responsáveis pela estruturação e contratação dessas áreas não tinham facilmente com quem compartilhar.

O Capítulo 1 desmitifica o nome Inteligência Competitiva trazendo um pouco da sua história e também os principais conceitos que regem o tema. Nele, os autores debatem a diferença entre Inteligência Competitiva, Pesquisa de Mercado, *Business Intelligence*, Planejamento Estratégico, como também os seus pontos em comum, e elencam as atividades que normalmente são realizadas pelos profissionais de cada área.

O Capítulo 2 aborda o aspecto da gestão de áreas de IC. Para os autores, a implementação e utilização plena de uma área de IC, uma rede de inteligência ou um núcleo e processo de IC somente pode ser efetiva por meio da dedicação de tempo e esforço, recursos humanos, tecnologia e investimentos. Um problema comum às áreas de apoio estratégico, a carência de métricas sobre retorno de investimento, faz com que haja a necessidade de cuidados especiais em promover a área de IC e seus benefícios dentro de uma organização. Neste Capítulo, os benefícios que essas áreas trazem à organização são revisitados, bem como as maneiras de sensibilizar a empresa sobre a importância da área e proporcionar credibilidade a ela.

No Capítulo seguinte, os autores abordam os aspectos do desenvolvimento de carreira do profissional de IC. Nesse sentido, também trata os diversos tipos de estruturas existentes e como elas funcionam. A discussão se dá de maneira bem ampla com exemplos de possíveis caminhos em várias etapas da vida profissional, desde o seu início até a sua maturidade, abordando o aspecto da migração de profissionais experientes de outras áreas para a área de IC. A experiência dos autores em Gestão do Conhecimento permitiu que traçassem trilhas



de Conhecimento para Inteligência Competitiva, caminhos profissionais a serem percorridos à medida que se adquire mais competências em IC e também em conformidade com o grau de maturidade da empresa em relação à essa área e profissional. A abordagem considera o indivíduo como personagem central do seu desenvolvimento, com aquisição gradativa de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades, que irão aumentar o nível de proficiência em Inteligência e, conseqüentemente, seu desempenho profissional.

O Capítulo 4 trata de assuntos relacionados aos desafios da profissão de IC. Devo buscar especialistas no setor onde atuo ou profissionais que conhecem apenas metodologias, abordagens e técnicas de análise é suficiente para uma área de IC efetiva? Onde buscar esses profissionais? Como superar a necessidade de conhecimento específico que alguns setores impõem? Os autores vão explorar algumas opções válidas, como o “Fórum de Especialistas” e o uso de consultorias externas em diversas modalidades de serviços. Neste Capítulo faz-se um balanço de dois pontos importantes: o primeiro trata da complexidade do mercado de atuação da empresa e o segundo, da expectativa da empresa em relação à profundidade da análise que espera receber da sua área de IC.

No Capítulo 5, os autores buscam desmistificar a decisão: “Formar e desenvolver profissional de inteligência vs. contratar um profissional bem formado para a área”. O intuito é orientar os gestores da área de Inteligência e os responsáveis por treinamento e desenvolvimento de equipes a avaliarem o estágio de evolução da Inteligência Competitiva dentro da sua empresa e sua relação com a estratégia de seu crescimento, para então decidir por investir na formação de um profissional inter-

namente ou partir para a busca de profissionais já capacitados no mercado. Para o melhor entendimento dessas diferenças e dificuldades, os autores trazem exemplos práticos, detalhando os requisitos necessários para a formação dos profissionais de Inteligência, correlacionando-os aos seus porquês, proporcionando ao leitor uma melhor compreensão sobre o tema.

Já o último Capítulo trata do processo de “Recrutamento e a seleção do profissional de Inteligência”. Os autores nos apontam as dificuldades encontradas desde o momento da solicitação de contratação até a busca pelo profissional no mercado. Por tratar-se de um conceito ainda pouco disseminado no mercado brasileiro, os profissionais de recursos humanos ainda não conseguem ter de forma clara quais seriam as características técnicas e comportamentais que atenderiam às necessidades desse cargo. E mesmo os gestores da área de IC muitas vezes não conseguem transmitir de forma inequívoca quais seriam essas características a ser buscadas. Com base nesta realidade, os autores nos apresentam listas das características técnicas e comportamentais para cada perfil profissional demandado, desde o coletor de dados iniciante até o gestor da área de IC.

Para uma profissão emergente e tão importante neste mundo globalizado e dinâmico em que vivemos, é uma joia rara encontrar uma obra que nos mostre o caminho das pedras para construirmos uma carreira profissional bem-sucedida. É muito gratificante saber que os autores, todos profissionais conhecidos e respeitados na área, se dispuseram a compartilhar seus conhecimentos e a fornecer a todos uma trilha tão bem construída, rica e tão útil à carreira do profissional de IC quanto a que vocês encontrarão neste livro.

Portanto, leitores, não percam tempo, recomendo que aproveitem e desfrutem o quanto antes desta leitura.

# **Capítulo 1 – Desmistificando a Inteligência Competitiva – IC e as práticas relacionadas**

## **As origens de inteligência**

O tema Inteligência Competitiva não é novo. Originado da Inteligência Clássica (adotado pelas forças armadas e mais tarde apropriado pelo estado) surgiu na Europa durante a década de 50 com o objetivo de auxiliar na reconstrução dos países europeus. Também nessa mesma época tal atividade passou a ser adotada pelo Japão, buscando os mesmos objetivos. Sua discussão nos Estados Unidos ocorreu apenas durante a década de 80. Pode-se pensar que a evolução das práticas de inteligência caminha passo a passo com o desenvolvimento da sociedade e seus interesses comerciais. Para a maioria dos autores que discursam sobre o tema, o que hoje se denomina Inteligência Competitiva vem sendo aperfeiçoado desde tempos imemoráveis. Registros históricos milenares mostram claramente a preocupação humana com as informações sobre os inimigos e o ambiente inseguro onde ele sobrevivia (MILLER, 2002).

No Brasil, o movimento mais significativo para a disseminação da Inteligência Competitiva partiu do Ministério da Ciência e Tecnologia em 1996 por meio dos seus institutos de pesquisa e de fomento. A iniciativa pioneira do Instituto Nacional de Tecnologia, especificamente na Divisão de Informação e Prospecção Tecnológica (DINT) teve papel hegemônico nos anos iniciais da capacitação no Brasil, propondo e executando o Acordo de Cooperação com a Université Aix Marseille III para a transferência de tecnologias desenvolvidas pelo Centro

de Pesquisa Retrospectiva de Marseille (CRRM) na área de Inteligência Competitiva. A identificação do CRRM deveu-se à sua notória especialização em *veille technologique*, que recebeu delegação do governo francês para constituir um polo de excelência na área. De acordo com Coelho (2006), o CRRM estava engajado havia mais de dez anos em metodologias de trabalho e de análise da informação e de criação de Inteligência Competitiva, compartilhadas em internacionalmente.

A França, em 1989, ao declarar as áreas de Inteligência Competitiva e de Monitoramento Tecnológico como área prioritária do governo em seu plano de desenvolvimento, criou o primeiro curso *stricto sensu* dessa disciplina na cidade de Marselha. O *Centre de Recherche Retrospective de Marseille* desenvolve *softwares* que permitem a análise automática da informação. As patentes são, entre outros recursos de informação, largamente utilizadas. Os contatos e as colaborações com várias indústrias são feitos por meio de contratos de pesquisa, estágios probatórios de estudantes e Ph.D. financiados pelo Ministério de Educação e Pesquisa e pela indústria.

Um dos frutos diretos do acordo franco-brasileiro foi o Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), conduzido pelo Departamento de Ensino e Pesquisa do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (DEP/IBICT) em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro. O CEIC é considerado o marco do início da Inteligência Competitiva no Brasil, com expressiva produção de bibliografia nacional, e principal impulsionador da ampliação da oferta de capacitação no país.

Muitos dos alunos que concluíram o CEIC até 2001 foram responsáveis por implantações precursoras da área de IC em

empresas públicas e privadas. A partir do CEIC originaram-se também entidades representativas que contribuem até hoje para o processo de consolidação da Inteligência Competitiva no Brasil, como a Abraic e o IC Brasil.

A cooperação franco-brasileira associou-se aos principais eventos em IC no Brasil, como o KM Brasil (promovido pela SBGC), o Encontro Nacional da Abraic (ENA), o Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC), além do pioneiro e hoje consolidado Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, criado em 1999 por iniciativa de ex-alunos do CEIC.

Outras universidades participaram da cooperação, entre as quais, UFBA, UFRJ, UFRN, UNA no Brasil, *Université de Marne-la-Vallée* e *Université du Sud Toulon-Var*, na França. A cooperação com a França estimulou outras iniciativas de cooperação bilateral, em particular com Cuba, Panamá, México, Inglaterra, Canadá e com organismos multilaterais como a UNIDO.

De lá para cá, mais fortemente entre o fim da década de 1990 e início do século XXI, devido à rapidez imposta pela globalização e aos avanços tecnológicos, que facilitaram a integração de diferentes mercados, a competitividade empresarial tornou-se cada vez mais acirrada. O concorrente não era mais a empresa ou loja vizinha, mas um microempreendedor asiático oferecendo produtos similares e mais baratos por meio da internet.

Em busca de vantagem competitiva, muitas empresas brasileiras têm se sensibilizado para a importância de dedicar

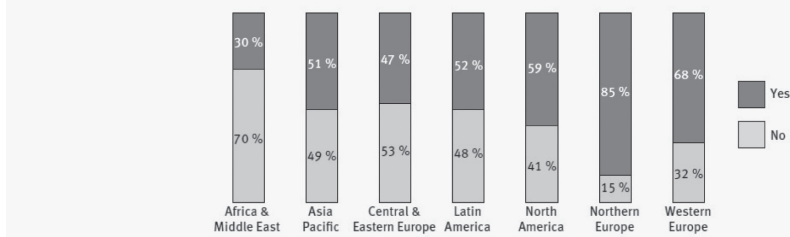
recursos e alocar pessoas para estruturar cada vez mais as suas divisões de IC. Elas têm percebido que mais do que obter informações, o que realmente gera valor para a organização é a rápida tomada de decisão amparada por um bom trabalho de análise e monitoramento. Por isso, os profissionais dessas empresas buscam constantemente o aperfeiçoamento de suas técnicas, recorrendo a muita leitura e troca de experiências.

Ao longo da última década, esta atividade tem apresentado constante e notória evolução. Algumas iniciativas podem ilustrar bem como isso tem ocorrido, podemos citar as iniciativas de órgãos como o SEBRAE – Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas, que ao fomentar os Arranjos Produtivos Locais, chamados de APLs, por meio de unidades de IC que atendem um grupo de microempresas, contribui diretamente para a expansão dos negócios e com a geração de renda. Além do SEBRAE, outros órgãos públicos também têm contribuído para a disseminação dos corretos conceitos de IC, como o SENAI, a Confederação Nacional das Indústrias, que têm se lançado na capacitação especializada do empresariado brasileiro.

Outro fato notório é o sensível aumento do número de literatura especializada no tema. Pesquisas estão sendo feitas. Teses defendidas. Tudo para ampliar o necessário embasamento teórico de que a atividade precisa. Além das diversas iniciativas de cursos para formação de profissionais da área.

Temos poucas pesquisas acerca do crescimento da demanda de IC no Brasil, porém uma das mais recentes elaboradas pela **Global Intelligence Alliance** em 2009, aponta um crescimento da existência de um processo sistemático de monitoramento da concorrência na América Latina (vide Quadro 1, a seguir):

Exhibit 18. Any existence of systematic MI, by region



Outro estudo foi elaborado pelo prof. Alfredo Passos em 2008, baseado em uma amostra composta de 79 empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores da Revista Exame 2007, por meio de um questionário estruturado fechado e um roteiro de entrevistas semiestruturado, ao longo dos dias úteis dos meses de janeiro, fevereiro e março de 2008, distribuídos entre os períodos matutinos e vespertinos, nos escritórios dos entrevistados.

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário estruturado com 15 questões relacionadas a 3 abordagens: a prática de Inteligência na empresa; a organização da Inteligência na empresa e os resultados esperados.

As perguntas foram desenvolvidas para ser entendidas pelos entrevistados de forma simples e evitar dificuldades de comparação com outras organizações ou falta de entendimento do entrevistado.

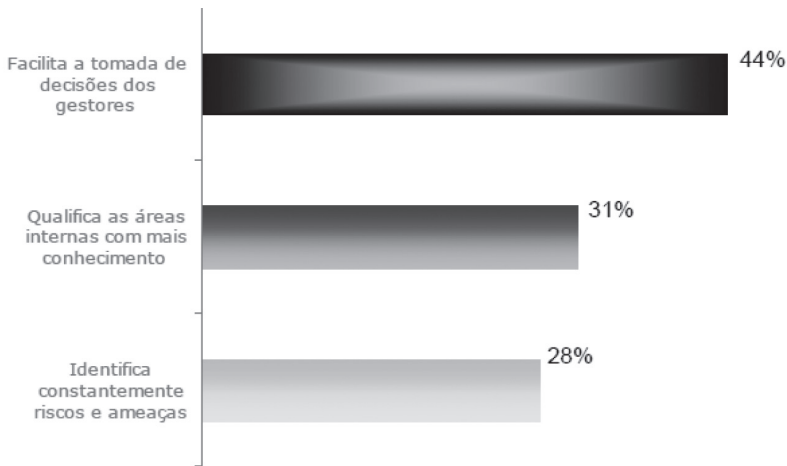
Deste estudo podemos destacar os seguintes tópicos identificados:

- As estatísticas descritivas mais importantes indicaram que a idade média dos entrevistados é de 35,9 anos. Quanto ao sexo dos entrevistados, 80% são homens e 20% mulheres,

sendo gestores da área/unidade de Inteligência. Estes, representam 19% de empresas multinacionais e 81% de empresas nacionais.

- Em relação ao grau de instrução, verificou-se que 100% completaram o ensino superior e que 60% estão terminando ou terminaram um curso de pós-graduação (especialização em sua maioria, 98%, e *stricto sensu* em sua minoria, cerca de 2% dos entrevistados).
- Verificou-se que a área de Inteligência está em 31% dos casos subordinada ao departamento de Marketing da empresa. Mas pode-se encontrar pelo menos 15 outras vinculações.
- Constatou-se que o tempo de existência da área/unidade de Inteligência, com processos sistematizados, é de 1 e 5 anos em 50% dos casos; e 1 ano ou menos de 38% dos casos. Ou seja, muitas empresas ainda estão fortalecendo suas áreas de Inteligência. Um grupo menor de empresas supera os 10 ou 15 anos.
- Quanto ao número de profissionais na equipe de Inteligência, de 1 a 3 colaboradores, 59% indica paridade com os padrões internacionais.
- O principal cliente interno, ou seja, para quem o trabalho de Inteligência é voltado, na sua grande maioria, 52%, são os profissionais de vendas, ou seja, a Equipe Comercial/Vendas, seguida da área de Planejamento Estratégico, 24%, e Desenvolvimento de Negócios, 18%.
- Quanto à importância da área/unidade de Inteligência, 84% afirmaram que suas respectivas empresas consideram essenciais, em razão dos seguintes resultados alcançados:





Dessa forma, concluímos que no Brasil o profissional de Inteligência em sua maioria é homem, na faixa de 35 anos, com nível superior. As empresas que adotam essa técnica de gestão em sua maioria são multinacionais, criaram a área nos últimos 5 anos e possuem em média 2 a 3 funcionários encarregados pelo processo.

O principal cliente é a área Comercial, nota-se aí a perspectiva da Inteligência Competitiva voltada para o processo tático, e em segundo plano a área de Planejamento Estratégico, visando à inteligência estratégica propriamente dita.

Um fato curioso é que quando os entrevistados foram indagados sobre importância da área, foi predominantemente mencionado o apoio à Tomada de Decisão, seguida pela Disseminação de Conhecimento e Identificação de Riscos e Ameaças. Mas e quanto ao processo de Inovação e Identificação de Oportunidades? Será que no Brasil ainda não conseguimos utilizar a IC para nos posicionarmos proativamente diante da concorrência?

Houve um aumento médio anual de 35% na contratação dos profissionais especializados em Inteligência Competitiva nos últimos 2 anos, segundo estimativas dos *headhunters* ouvidos pelo Valor. Nesse mesmo artigo identificamos uma das dificuldades mais comuns na área de Inteligência Competitiva: esclarecer ao público em geral que Inteligência Competitiva não é Pesquisa de Mercado. No artigo menciona-se como jovens profissionais veem a Pesquisa de Mercado e Inteligência, como um desdobramento menos nobre da área de Marketing.

Pesquisa de Mercado, como o próprio nome diz, trata da elaboração ou contratação de empresas especializadas em pesquisas quantitativas ou qualitativas acerca do mercado, produtos ou comportamento do consumidor. A área de Pesquisa de Mercado é uma “fonte” para a área de Inteligência de Mercado. Enquanto a área de Pesquisa de Mercado faz levantamentos por meio de pesquisas amostrais, à área de Inteligência cabe extrair desses estudos informações que permitirão que a empresa tome diferentes decisões. À Inteligência Competitiva ou de Mercado, cabe muito mais do que coletar e tabular informações, cabe gerar análises, recomendações e vislumbrar ações que gerem valor à estratégia da empresa. Enfim, juntas, essas áreas podem ser vistas como um “desdobramento estratégico” do Marketing.

### ***Inteligência Competitiva, Pesquisa de Mercado, Business Intelligence, Planejamento Estratégico, o que tudo isso tem em comum?***

Sobre a Inteligência de Mercado, uma disciplina nova dentro das corporações, ainda há alguns dilemas nas empresas quando decidem que necessitam estruturar uma área de

Inteligência de Mercado. Um desses dilemas é entender e esclarecer aos acionistas e áreas de envolvidas (*stakeholders*) qual o objetivo da área, o que os profissionais farão e qual será o seu nome.

### **Vamos ao conceito, o que é Inteligência Competitiva?**

*Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação analisada para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório (GOMES e BRAGA, 2001).* Existem outras definições de vários autores, porém nenhuma diverge desse conceito. Sendo assim, entendemos que o objetivo de uma área de Inteligência Competitiva seja:

*Manter um processo contínuo de monitoramento de informações sobre o mercado e/ou competidores da empresa, estruturá-las e gerar análises que viabilizem a rápida tomada de decisão.*

Para que isso seja possível, os profissionais de uma área de Inteligência Competitiva devem executar as seguintes atividades:

- Coletar informações por meio de fontes confiáveis e de um processo ético, sejam fontes primárias (Pesquisas de Mercado) ou secundárias (mídia em geral, internet, anuários, publicação de resultados das empresas etc.).
- Estruturar e tratar as informações de acordo com as necessidades das áreas clientes (separar por tópicos de interesse, selecionar o que é mais relevante para os negócios da empresa etc.).

- Gerar análises e/ou recomendações que viabilizem a tomada de decisão.
- Criar meios e métodos para disseminação do conhecimento gerado pela área de IC (uso de portais internos, envio de informativos por e-mail, murais e demais meios de comunicação interna).

Uma vez que entendemos o que é Inteligência Competitiva, o objetivo da área e o que fazem os profissionais dessa área, vamos tentar entender por que algumas pessoas e empresas chamam de Inteligência Competitiva outras práticas do Marketing, como:

**Pesquisa de Mercado.** Aqui, pode-se concluir que a confusão comece pelo nome “Mercado”, “pesquisa ou inteligência”, acredita-se serem palavras sinônimas e que o relevante é que vem do mercado, ledo engano. Na mesma linha de raciocínio, vamos ao conceito. Afinal o que é Pesquisa de Mercado? O processo de pesquisa de Marketing consiste na definição do problema e dos objetivos de pesquisa, desenvolvimento do plano de pesquisa, coleta de informações, análise das informações e apresentação dos resultados para a administração. Ao realizarem pesquisa, as organizações devem decidir se vão coletar os dados ou usar dados já disponíveis. Devem também decidir sobre qual será a abordagem da pesquisa (observação, grupo focal, levantamento, experimental) e que instrumento (questionários ou dispositivos mecânicos) usar.

**Qual o objetivo de uma área de Pesquisa de Mercado?** Para melhor atender um mercado-alvo, as organizações devem dispor de informações relevantes sobre seu campo de atuação, seu negócio, sua concorrência e, especialmente, seus clientes.

A principal razão para uma organização adotar a pesquisa de mercado é a descoberta de uma oportunidade de mercado. Uma vez com a pesquisa concluída, a empresa deve, cuidadosamente, avaliar suas oportunidades e decidir em que mercados entrar. Os mercadólogos dependem ainda da pesquisa de mercado para determinar aquilo que os consumidores querem e quanto estão dispostos a pagar. Eles esperam que esse processo lhes confira uma vantagem competitiva sustentável.

### **E o que fazem os profissionais de uma área de Pesquisa de Mercado?**

- Encarregam-se da elaboração dos projetos de pesquisa, apoiados nas informações de uma área demandante, que pode ser a área de produtos que busca identificar demanda por essa inovação, de uma área de atendimento ao cliente etc.
- Buscam os fornecedores, empresas de pesquisa que irão a campo para identificar essas informações ou que já possuem estudos prontos sobre o tema a ser abordado.
- Organizam a informação de acordo com a necessidade da área demandante e elaboram conclusões sobre o material recebido.

Notaram que existem vários itens comuns entre essas áreas? Contudo, a prática de Pesquisa de Mercado está muito próxima do processo de coleta primária de uma área de Inteligência Competitiva e de suas atividades de armazenamento e disseminação. Mas a área de Inteligência pode ir além disso. Por essa razão as empresas que possuem uma área de Pesquisa de Mercado e acreditam que já possuem Inteligência de Mercado, estão cometendo um equívoco.

*Business Intelligence* ou Inteligência de Negócios. Neste caso, também as palavras confundem, tem “Inteligência”, logo se trata de Inteligência Competitiva.

**O que é *Business Intelligence*?** *Business Intelligence*, Inteligência de Negócio ou simplesmente BI, é um termo utilizado para sistemas de suporte à decisão com foco no monitoramento do desempenho de processos operacionais, táticos ou estratégicos de uma empresa ou corporação. Sim, aqui estamos falando apenas das soluções tecnológicas, que se apoiam sempre em um processo, mas “BI” não é um método de gestão como a Inteligência Competitiva, são as ferramentas tecnológicas utilizadas para tratar as informações internas da empresa.

Normalmente, a área de *Business Intelligence* é um subdepartamento de Tecnologia da Informação e seus profissionais são analistas de sistemas e programadores de *software*, que criam Painéis de Controle ou *Dashboards* com alertas, gráficos, tabelas, mapas e um conjunto de análises de negócio que ajudam os profissionais a otimizar o processo de tomada de decisão de forma simples, rápida e eficiente.

Neste caso, os dados utilizados são informações internas da empresa, seus resultados, suas metas e como estas estão evoluindo. Assim como a área de Pesquisa de Mercado, a área de *Business Intelligence* é um fornecedor para área de Inteligência de Mercado, para que esta possa contrapor as informações coletadas da concorrência com a realidade da empresa que atua.

Vamos a outro dilema que sempre ocorre nas empresas que iniciam sua área de Inteligência Competitiva. Usualmente, as empresas possuem uma área ou pessoas responsáveis pela elaboração do Planejamento Estratégico da empresa. E esta

área é responsável por apontar as Oportunidades e Ameaças do mercado. Normalmente, a iniciativa de criar uma área de Inteligência não parte deste grupo, eles ficam confusos, pois parece que alguém quer assumir as responsabilidades da área deles.

Na verdade, um dos principais clientes de uma área de Inteligência Competitiva é a área de Planejamento Estratégico, que tem objetivos maiores que os da área de Inteligência.

**O Planejamento estratégico** é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e a evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. O Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

**Algumas das atividades dos profissionais da área de planejamento estratégico são:**

- Definição da missão corporativa.
- Análise da situação atual.
- Formulação de objetivos, Metas (KPIs).
- Formulação de estratégias (curto, médio e longo prazos).
- Implementação, *feedback* e controle do plano.

Sendo assim, uma empresa que possui as duas áreas, Inteligência Competitiva e Planejamento Estratégico, consegue ter

mais agilidade para tomar decisões e acompanhar as mudanças de seu mercado de atuação.

Há outras disciplinas que são confundidas com a Inteligência Competitiva, porém nosso objetivo aqui é permitir que empresas, profissionais da área e selecionadores de pessoal, possam ter uma visão mais clara e objetiva daquilo *que é* Inteligência Competitiva e a que se propõe, assim será mais fácil a todos, individualmente, reconhecer o que *não é* Inteligência Competitiva daqui para a frente.

*Recapitulando, Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação analisada para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório (GOMES e BRAGA, 2001).*

### **Para que serve a área de Inteligência Competitiva:**

- Apoiar com informação analisada, em tempo hábil, o processo de planejamento estratégico e os processos decisórios-chaves da organização.
- Prover informação de qualidade para aumentar a segurança nas tomadas de decisão que envolvem alto risco/alto custo.
- Avaliar os impactos das mudanças (ameaças e oportunidades) de políticas regulatórias, tecnológicas e socioeconômicas sobre a estratégia da organização.
- Antecipar-se às possíveis ações dos concorrentes.
- Identificar novas demandas/opportunidades do mercado.



## **O que fazem os profissionais da área de Inteligência Competitiva:**

- Coletar informações por meio de fontes confiáveis e de um processo ético, sejam fontes primárias (Pesquisas de Mercado) ou secundárias (mídia em geral, internet, anuários, publicação de resultados das empresas etc.).
- Estruturar e tratar as informações de acordo com as necessidades das áreas clientes (separar por tópicos de interesse, selecionar o que é mais relevante para os negócios da empresa etc.).
- Gerar análises e/ou recomendações que viabilizem a tomada de decisão.
- Criar meios e métodos para disseminação do conhecimento gerado pela área de IC (uso de portais internos, envio de informativos por e-mail, murais, e demais meios de comunicação interna).
- Interface com as áreas clientes para identificação de novas demandas de informação.
- Identificar fornecedores de informação (*Business Intelligence*, Pesquisa de Mercado, empresas externas) para alimentar sua base de conhecimento.
- Criar ambiente único de armazenamento e disseminação dos dados (criação e gestão de portais).
- Desenvolver planos de comunicação e disseminação do conhecimento;
- Manter vivo o “ciclo” do processo de Inteligência Competitiva na empresa.

Representaremos este “ciclo” na Figura 1, a seguir:



Fonte: arquivo dos autores.

Tendo em vista as diferentes atividades que compõem o Ciclo de Inteligência Competitiva, teremos os seguintes questionamentos:

- Quais os diferentes perfis profissionais para se compor uma área de IC?
- Quais as características necessárias para se atuar nesta área?

Para responder, devemos primeiramente atentar às expectativas da empresa quanto aos resultados que se quer obter da área de Inteligência.

## **Capítulo 2 – Os desafios da gestão de áreas, processos, núcleos e redes de Inteligência**

A implementação e utilização plena de Inteligência Competitiva em uma organização requer dedicação de tempo, esforço de recursos humanos, esforço em tecnologia e investimentos, e a medida de retorno sobre estes investimentos ainda não é uma métrica resolvida.

Estudos da SCIP tentaram apontar para algumas métricas que tentam tangibilizar o uso de inteligência pelas organizações, mas não conseguem apontar as métricas de cálculo do retorno. Em uma era onde o número de competidores tende a crescer, o número de alternativas também cresce e as incertezas também tendem a crescer, a atividade de inteligência têm se justificado pela necessidade de monitorar continuamente a competição e o ambiente.

Não obstante, analisar dados e informações nos dias de hoje traz algumas dificuldades. O que se vivia algumas décadas atrás acerca de falta e escassez de informação, é exatamente o oposto do que um indivíduo vivencia hoje em termos de acesso e disponibilidade de informação.

Interessante observar que a prática de inteligência em muitas companhias, que temos possibilidade de constantemente observar, é feita muitas vezes de maneira completamente empírica e sem apoio de métodos. O que caracteriza que ainda há espaço para profissionalização nesse segmento.

Em organizações mais maduras, há quase uma exigência na busca de uma metodologia, o uso de técnicas consagradas, o

aporte de modelos analíticos mais robustos, o uso de tecnologias de apoio e coisas do gênero. Humbert Lesca, em um de seus trabalhos, sustenta que é importante ter a ideia de que a eficiência de métodos de apoio a decisões estratégicas depende também da capacidade de a companhia ter visão da importância desse tema, depende da credibilidade que profissionais de inteligência terão na companhia e da mobilização de recursos estratégicos da empresa.

E, novamente, pouco adianta ter à disposição muitas informações, se a companhia ou o profissional não tem a capacidade de processar e utilizar efetivamente essas informações. O esforço de aquisição e tratamento de informações estratégicas é um processo contínuo, interativo e, até mesmo, colaborativo, ao qual devem ser incorporados processos, dispositivos de tecnologia, recursos humanos e, principalmente, investimento de tempo dos profissionais da organização.

Os desafios da gestão de uma área de IC, uma rede de inteligência ou um núcleo e processo de IC não diferem muito do que os de qualquer outra área de apoio estratégico dentro de uma corporação. São áreas que geralmente trabalham muito, são necessárias para as áreas estratégicas da empresa, subsidiam importantes decisões, mas na cadeia de valor de uma companhia estão classificadas como áreas de apoio, pois não geram lucro diretamente.

A área de Inteligência Competitiva tem ainda o agravante de ser uma prática recente no Brasil, tornando o desafio de justificar sua existência ainda maior que o de outras áreas como Tecnologia da Informação, que, apesar de não gerar resultados diretos, já tem suas características bem assimiladas pelos executivos brasileiros.

A partir de leitura de trabalhos diversos e de uma série de eventos sobre inteligência no Brasil, pudemos observar uma relação de desafios instigantes para os profissionais de Inteligência Competitiva no Brasil. Embora a listagem que segue não seja conclusiva, já aborda uma série de impactos que deverão ser observados pelos profissionais dessas áreas.

1. Sensibilizar as empresas para a necessidade de Inteligência Competitiva.
2. Inserir as atividades de Inteligência Competitiva no planejamento estratégico das companhias.
3. Formação profissional e necessidade de multidisciplinaridade do profissional de inteligência.
4. Localização de mão de obra especializada em inteligência.
5. Governança do processo, área ou rede de inteligência.
6. Incorporação de tecnologias de informação e comunicação para apoio aos processos de inteligência.
7. Excesso de informação, triagem, classificação, descarte e identificação de relevância.
8. Diferenciação difícil entre pesquisa de mercado, *business intelligence* e práticas correlatas, como visto no Capítulo anterior.
9. Montar redes de inteligência e considerar que há redes de inteligência na organização, mesmo que não visíveis.
10. Medição do retorno sobre o investimento feito.
11. Estreitar o relacionamento com o tomador de decisão e entender as relações causa-efeito entre as análises de inteligência e o impacto delas nas decisões de um executivo ou gestor.
12. Manter a maior parte do tempo dos profissionais de inteligência nas atividades de inteligência mais nobres e relevantes.

13. Conseguir credibilidade necessária para que a área de inteligência seja considerada uma área de importantes *inputs* para a estratégia empresarial.

**Sobre a sensibilização da empresa.** A sensibilização das empresas não tem sido fácil acerca de inteligência. Muitas delas têm a certeza de que precisam e naturalmente se engajam em fazer inteligência, mas há sempre algum questionamento sobre o que de fato a inteligência irá trazer para a companhia. Essa sensibilização deveria ser feita nas mais diversas etapas de utilização de inteligência, desde a fase de preparação ou construção de processo de inteligência, até a fase de divulgação de resultados oriundos do uso da inteligência.

Quando falamos em comunicação e sensibilização, estamos falando de duas grandes vertentes distintas. A vertente de construção de planos de comunicação, do *change management*, da comunicação interna e do uso de canais corretos de divulgação, de melhorar o entendimento das pessoas sobre um determinado tema e, ao mesmo tempo, da vertente de compreensão por uma organização sobre como a inteligência pode de fato ajudar.

Quando falamos da primeira vertente, podemos nos ater a grandes planos de comunicação. No ano de 1999 a Daimler Chrysler reestruturou todo o seu processo e ciclo de inteligência visando ter maior capacidade de previsibilidade e maior capacidade de monitoramento das ações de competidores. O programa era tão abrangente que, à época, demandou a elaboração de um plano de comunicação, o qual estratificamos graficamente a seguir:



Fonte: Plugar.

Esse plano de comunicação mantinha dez conjuntos de atividades de comunicação e sensibilização. Desde explicar os propósitos de inteligência com palestras de iniciação e ambientação ao tema, até a premiação de análises e decisões que impactassem em resultado para a companhia.

Dessa forma, um dos desafios do gestor de uma área de IC é justificar a sua existência. Contudo, mais do que ter de justificar sua existência, há uma vertente da sensibilização, e esta é das lideranças, onde é preciso visualizar constantemente a necessidade de uma empresa ter um processo de inteligência, uma rede de inteligência ou uma função razoavelmente bem estruturada.

Geralmente, as organizações investem em inteligência quando percebem que seu mercado tornou-se demasiado dinâmico e que as soluções tradicionais para conquistar clientes, criar novos produtos e/ou serviços e gerar valor para sua marca não têm sido suficientes. A globalização trouxe uma agilidade de mudanças no cenário macroeconômico mundial que afetam

os negócios locais muito rapidamente. Seja pela entrada fácil de produtos e/ou serviços importados, seja pela influência de novos hábitos de consumo disseminados pela rede mundial (internet).

Quando uma empresa percebe que a obsolescência de seus produtos e/ou serviços vem ocorrendo em períodos cada vez menores e seu processo de inovação e criação vem se tornando escasso, ela necessita da criação de uma área de Inteligência Competitiva para, enfim, identificar oportunidades e ameaças do seu mercado de forma estruturada e proativa.

Um grande trabalho do gestor de uma área de IC é levantar informações referentes à sua empresa e organizá-las de forma eficaz, para comprovar a perda de espaço no mercado, a queda de vendas de produtos/serviços devido à sua obsolescência diante dos lançamentos da concorrência, o impacto desse posicionamento diante dos resultados obtidos pela empresa nos últimos anos e sua tendência.

Muitas vezes, as companhias estão imersas em questões operacionais ou aproveitando alguma liderança que lhe foi conferida e não observam bem essa necessidade. Betania Tanure e Sumantra Goshal (2004) fizeram um excelente trabalho ao escrever o livro *Estratégia e gestão empresarial*. Eles trazem à memória o caso da Mesbla. Nos anos 70 era uma referência para o varejo brasileiro. Chegou a valer 500 milhões de dólares, foi eleita a melhor empresa brasileira nos anos 80 e era uma empresa não só líder, mas admirada pelo setor varejista brasileiro. Ia tão bem como empresa que muitas vezes não observou movimentos de redes menores e os da própria Lojas Renner. A partir da década de 90, a empresa começou a passar



por maus momentos. A solução foi a saída da racionalização<sup>2</sup> e não o crescimento e exploração de novas oportunidades.

Nos primeiros momentos, acionistas e executivos ficaram satisfeitos com os movimentos de diminuição de pessoal, redução do tamanho das lojas, diminuição de estoques. Isso tudo trouxe um impacto imediato positivo, mas percebeu-se que passado esse ciclo, veio a necessidade de novo enxugamento de pessoal, nova engenharia de processos, novas reduções de custo e assim novamente satisfizeram os objetivos de curto prazo, entrando no que Tanure e Goshal (2004) denominaram Espiral Descendente da Racionalização. Por fim, em 1999 foi decretada a falência da Mesbla.

A atividade de inteligência vem suprir essa necessidade das companhias, fazer com que elas identifiquem continuamente riscos aos seus negócios, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, monitorem os competidores da empresa e, isso acontecendo, fica fácil justificar a necessidade de manter uma área de IC. Contudo, durante todo o seu ciclo de vida, essa área terá de comprovar os ganhos que trouxe ao negócio após a sua implantação.

### **Sobre Inteligência Competitiva e Planejamento Estratégico.**

Outra dificuldade dos profissionais de inteligência é conseguir fazer com que ela ganhe representatividade e relevância no Planejamento Estratégico das companhias. Em seu livro intitulado *A economia da estratégia*, David Besanko e equipe fazem um excelente apanhado sobre Concorrentes e Concorrência, bem como outros assuntos acerca de estratégia. Neste

---

<sup>2</sup> Ao processo de racionalização, Tanure e Goshal denominam os movimentos empresariais de cortes de custos de produção, reengenharias, downsizing e processos de redução contínua de custos de operação e produção.

ponto, os autores apontam a Inteligência Competitiva como uma atividade essencial para a estratégia. Os temas de estudo da estratégia empresarial podem ser quase todos apoiados por iniciativas de inteligência. Economias de escala e escopo e suas fontes podem ser alvo de estudo feito por uma equipe de inteligência, as análises de cadeia de valor e integração horizontal e integração vertical também são temas que podem ser tratados por meio de modelos analíticos consagrados; a identificação da concorrência, produtos ou alternativas substitutas, entrantes em seus mercados também são temas que a Inteligência Competitiva trata de forma clássica. Mesmo assim, ainda é difícil a percepção de que uma área de Inteligência Competitiva participe ativamente das definições estratégicas.

Planejar e ter o apoio da Inteligência Competitiva são temas que andam juntos, ou deveriam. Seja por nossa área de atuação, seja por nossa visão empresarial e acadêmica, não conseguimos entender como essas coisas andam dissociadas em algumas organizações. Isso caracteriza, inclusive, os processos de “Mudança” e “Transformação”.

No que tange à Mudança versus Transformação, existem dois cases interessantes a destacar. A Alpargatas, por exemplo, uma centenária empresa que chegou a ter 36 mil colaboradores (em 2009 tinha aproximadamente 11 mil) era uma empresa em crescimento, não havia ainda apresentado prejuízo em sequer um trimestre de sua história, e crescia bastante. Em 1990 ela apresentou uma série de dificuldades. Pude ler na íntegra uma entrevista de Fernando Tigre, então presidente da companhia, onde ela relata o que passou a Alpargatas.

Fernando Tigre assumiu a empresa para conduzir uma intensa transformação. Começando por pessoas, diminuição de dis-

tância entre níveis hierárquicos e transformação das unidades de negócios. Assim, começou a fazer um processo de crescimento menor, com maior aumento de rentabilidade.

Existem outras organizações que conseguem manter-se atentas aos movimentos da concorrência e mercadológica e não precisam passar por maremotos de transformação. Como afirmam Sumantra Goshal e Betania Tanure, essas empresas não precisam de transformação porque estão em constante mudança.

A Natura, por exemplo, conseguiu evoluir e praticar a mudança constantemente. A partir dos anos 90, a Natura respondeu naturalmente ao desafio da maior abertura do mercado brasileiro de cosméticos, enfrentando grandes concorrentes multinacionais como Avon, L'Oréal, Nívea, entre outros. Mesmo assim, não deixou de crescer e não perdeu rentabilidade. Certamente que nesse período a empresa passou por mudanças, demissões, substituição de pessoas, revisão de portfólio de produtos, mas isso não levou a um processo de transformação brutal. Empresas com esse perfil podem ou não ter uma área, um processo ou uma função de inteligência denominada assim, mas certamente estão praticando Inteligência Competitiva.

E isso não quer dizer que processos de transformação denigram as empresas. Transformação não denigre a Alpargatas, como não denigre a Nissan e nenhuma outra companhia, e podem também ser auxiliada por intervenções de inteligência, mas a inteligência utilizada de maneira rotineira e processual faz com que processos de mudança sejam mais constantes.

**Sobre formação profissional e necessidade de multidisciplinaridade do profissional de inteligência.** Qual a formação necessária a um profissional de inteligência? Ele é administrador,

profissional de marketing, comunicação, finanças, engenharia? Qual a formação acadêmica dele? Esta é uma questão que está longe de ser respondida. Em nossas passagens por diversas companhias brasileiras e multinacionais, não reparamos um padrão de formação do profissional. A formação acadêmica básica pode não ser decisiva para o profissional de inteligência. A formação complementar tem de ser a mais abrangente possível, além de ele precisar conhecer bem métodos de inteligência. Logo, sobre formação, haverá um Capítulo todo tratando disso, mas há de se mesclar conhecimento sobre inteligência e metodologias, experiência na indústria em que a empresa está inserida e conhecimentos sobre o negócio.

A grande questão é que não bastam conhecimentos em larga abrangência. Algumas habilidades e atitudes são diferenciais na carreira do profissional de inteligência. Um gestor de IC deverá ser sempre um “animador” da sua equipe e também dos seus clientes. Ele deverá manter motivados seus analistas e também suas áreas clientes, para que, em conjunto, todos mantenham o Ciclo de IC ativo. Não há espaço para descontentamento com a empresa ou com a atividade. Não há possibilidades de não avaliar os resultados obtidos pela sua área, não se pode deixar de dar atenção às dúvidas e aos questionamentos da equipe de analistas. No caso do profissional de inteligência, a falta de entusiasmo com as atividades rotineiras de sua função significa grande possibilidade de fracasso.

Caberá também a um gestor de inteligência orientar a equipe de analistas em todo o processo de IC. Observá-los e desenvolver um plano de carreira e desenvolvimento para eles. Gerenciar conflitos na equipe e/ou com clientes. Também caberá ao gestor ser o canal direto entre a área e seus clientes.

**A capacidade de autogestão.** Este pode ser o grande diferencial para um profissional de IC com êxito. A iniciativa de buscar sempre por melhorias na área não apenas para benefício interno, mas também com vistas a atender mais e melhor seus clientes, buscar sempre gerar mais valor para a empresa, manter sua equipe e a si mesmo motivados, são características de pessoas autogerenciáveis. Esse tipo de profissional não fica esperando que alguém resolva seus problemas ou lute por suas causas, ele mesmo o faz e com maestria.

A boa mescla desses conhecimentos, habilidades e atitudes é que podem garantir o sucesso do profissional de inteligência. E a grande questão que faz com que isso seja um fator crítico de sucesso para uma área ou função de inteligência é que não é tarefa das mais fáceis identificar e/ou observar grande gama de profissionais que guardem esses atributos.

Interessante observar a característica de algumas companhias que atuam quase como uma universidade para seus colaboradores. A Embraer, por exemplo, é uma companhia brilhante em termos de desenvolvimento de profissionais. Desde a sua fundação, em 1969, ela se aliou a institutos como Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), ao Centro Técnico Espacial, à Universidade de Campinas e a outros órgãos de pesquisa no intuito de formar constantemente sua base de profissionais, uma vez que não havia, no Brasil, desde sua fundação, excedente de mão de obra nessa área. Em se pensando em inteligência, as organizações precisam fazer o mesmo esforço. Manter constante interação com empresas especializadas em inteligência, universidades, instituições de ensino e pesquisa, visando manter a qualificação constante do seu pessoal.

**Sobre localização de mão de obra especializada em inteligência.** Dado o item tratado nos parágrafos anteriores, a formação do profissional de inteligência é algo que não é trivial. Logo, o profissional formado pelas organizações, com boa formação original, com boa formação complementar, bons cursos de extensão e especialização, acaba tendo alta empregabilidade e, como consequência, não é um profissional de fácil localização.

Deve-se atentar para o fato de que universidades brasileiras estejam com bons programas de MBA e educação continuada nessa área. Instituições como a Escola Superior de Propaganda e Marketing, Universidade Cândido Mendes, Universidade de São Paulo, entre outras, já mantêm cursos específicos, mas novamente nos cabe frisar que a educação formal, tradicional, não é suficiente para esse profissional.

**Sobre governança do processo, área ou rede de inteligência e resultados oriundos deste processo.** Este é um tema extremamente delicado em inteligência. Há uma relação causal que não consegue ser comprovada entre a existência de um processo de inteligência e a melhoria da *performance* da companhia. Há uma série de relações causais que precisam ser verdadeiras para que isso aconteça. Atualmente, é difícil observar essas relações nas organizações brasileiras. Há alguma dificuldade em demonstrar a relação entre: a) a companhia possui um processo de inteligência estruturado; b) esse processo faz com que profissionais produzam relatórios de inteligência e análises mercadológicas; c) essas análises e esses relatórios subsidiam decisões empresariais impactantes para a companhia; d) os executivos da companhia utilizam largamente esses subsídios e e) essas decisões melhoraram a *performance* da companhia.

Essa relação não é fácil de ser demonstrada, mas não é impossível. A governança em inteligência pode vir a endereçar essa questão. O que chamamos aqui de governança é um processo estruturado de medição e avaliação permanentes, onde os gestores de inteligência conseguem em sequência:

- a. Avaliar as necessidades de suporte à decisão junto aos decisores, executivos ou clientes de inteligência.
- b. Gerar produtos de inteligência que atendam às suas necessidades.
- c. Disseminar de forma seletiva esses produtos, utilizando técnicas diversas de apresentação.
- d. Avaliar junto ao decisor, executivo ou cliente de inteligência se o produto ou relatório entregue traz as necessidades respondidas.
- e. Monitorar a utilização das informações e análises em decisões empresariais, em ações táticas ou estratégicas.
- f. Monitorar o retorno e resultado dessas ações para a companhia.

Dessa forma, consegue-se um processo de governança que pode vir a ser subsídio de avaliação de retorno, de comunicação e sensibilização interna.

Existem outros fatores que são críticos e se tornam desafios para a inteligência em uma organização, que de alguma forma já foram tratados anteriormente, mas não devem deixar de ser listados. A incorporação de tecnologias de informação e comunicação para apoio aos processos de inteligência é um desses fatores. E muito associado a esse fator pode-se observar a dificuldade das organizações em tratar o excesso de

informação existente hoje, fazer a triagem e classificação das informações e o descarte após não identificada sua relevância.

**Montar redes de inteligência** e considerar que há redes de inteligência na organização, mesmo que não visíveis. Duas das autoras deste livro, Janete Ribeiro e Elisabeth Gomes alegam que

*ninguém faz Inteligência de forma isolada. O processo de coleta de informações, tanto primárias quanto secundárias, deve ser estruturado com muito cuidado para alcançar os objetivos desejados. É preciso definir os objetivos, identificar os clientes e suas necessidades, assim como os possíveis colaboradores.*

E complementam afirmando que o sucesso de uma rede de inteligência *só é possível com o efetivo comprometimento dos colaboradores da empresa. Mas, para isso, é preciso incentivá-los a participar e mostrar o que está sendo feito com a sua contribuição.*

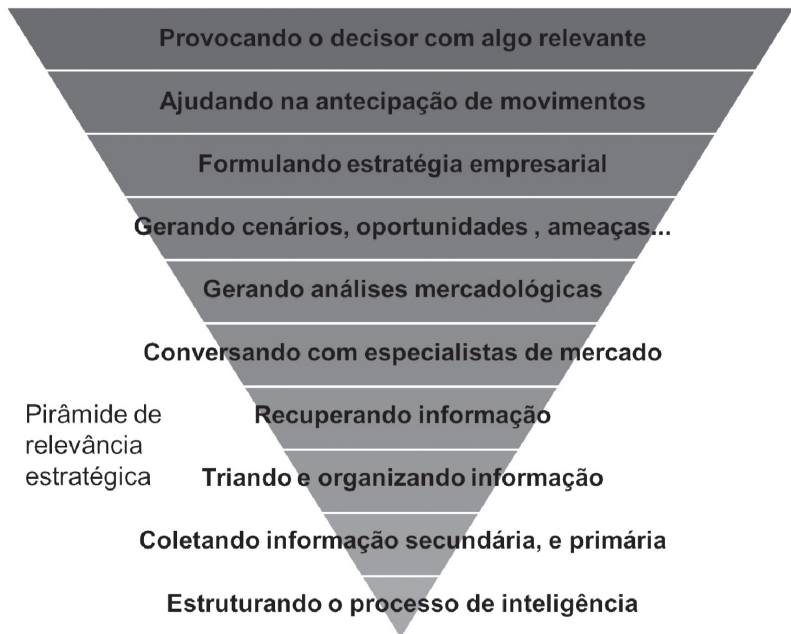
Ao mesmo tempo, temos observado que muitas unidades ou áreas de inteligência negligenciam uma já estabelecida rede de inteligência na companhia. Muitas vezes é formada uma rede tácita de intercâmbio de informações estratégicas e esta rede interage continuamente sobre mercado, clientes, competidores e posicionamento. Mesmo sem ser denominada rede de inteligência, essa rede tácita gera análises e subsídios importantes para a companhia. É preciso observar que essas redes existem e não podem ser negligenciadas. Elas devem ser utilizadas pelo processo de inteligência como fornecedor-



res contínuos de informação altamente qualificada. Este é um fator que deve ser considerado com altíssima relevância pelos profissionais de inteligência.

**Estreitar o relacionamento com o tomador de decisão** e entender as relações causa-efeito entre as análises de inteligência e o impacto delas nas decisões de um executivo ou gestor.

**Manter analistas de inteligência em funções importantes.** Manter a maior parte do tempo os profissionais de inteligência nas atividades de inteligência mais nobres e relevantes. Trabalhamos com um conceito de pirâmide para ilustrar essa situação. Se pensarmos nas atividades da área de inteligência e a importância ou relevância estratégica que elas possuem para a companhia, teríamos o seguinte gráfico:



Fonte: arquivo dos autores.

Ao mesmo tempo, quando consultamos a maior parte dos profissionais das empresas para as quais trabalhamos, nossos colegas de profissão em eventos e coisas do gênero, observamos um dispêndio de tempo oposto, gerando um gráfico que se apresenta da seguinte forma:



Fonte: Plugar.

Essa dicotomia entre o que seria ideal em termos estratégicos e o que é de fato feito em termos de investimento de tempo e recursos humanos é um fator crítico de sucesso para que uma função, ou processo, ou área de inteligência ganhe boa representatividade dentro de uma organização.

**Credibilidade da área ou função de inteligência.** Conseguir credibilidade necessária para que a área de inteligência seja considerada uma área de importantes *inputs* para a estratégia empresarial.

**Medição do retorno sobre o investimento feito.** Medir o retorno de uma área que não gera receita diretamente não é tarefa fácil. Temos alguns métodos que foram desenvolvidos para medir o valor de Ativos Intangíveis de uma determinada instituição. Utilizando esses métodos é possível mensurar a relevância de IC sobre os Ativos da empresa.

Iniciativas de IC certamente geram retorno para empresa, porém não necessariamente um retorno financeiro “tangível” como o do lançamento de um novo produto. Para esses casos foram criadas algumas metodologias para cálculo de “Ativos Intangíveis”, tais como:

- *Return on Assets Methods (ROA)* – Métodos baseados no retorno médio dos ativos intangíveis. Consideram as receitas antes dos impostos. Exemplos: *Knowledge Capital Earnings, Economic Value Added, Value Added Intellectual Coefficient*.
- *Scorecard Methods (SC)* – Os diferentes componentes dos Ativos Intangíveis ou do capital intelectual são identificados e os indicadores e índices são gerados e relatados nos *scorecards* ou em gráficos. Esses métodos são semelhantes aos métodos DIC. Exemplos: *ICU Report, Regional Intellectual Capital Index (RICI), IabM, SICAP, National Intellectual Capital Index*.
- *Direct Intellectual Capital Methods (DIC)* – Métodos de identificação que estimam o valor monetário dos Ativos Intangíveis por meio de seus vários componentes. Exemplos: *EVVICAE™, Dynamic Monetary Model, The Value Explorer™*.
- *Market Capitalization Methods (MCM)* – Métodos de capitalização que se baseiam no mercado, calculam o valor

dos ativos intangíveis, considerando-se a diferença entre valor contábil e valor de mercado. Exemplos: *FiMIAM*, *Investor Assigned Market Value (IAMV™)*, *Calculated Intangible Value*.

Seja qual for o método adotado, a empresa terá como acompanhar a evolução da área e como esta estará contribuindo para a estratégia da empresa em questão.

**Quanto aos objetivos empresariais e a linha de tempo para a inteligência gerar impacto.** A IC não é um processo que traga resultados de curtíssimo prazo. Elisabeth Gomes – uma das autoras desta obra – e Fabiane Braga (2001), em seu livro *Inteligência competitiva*, colocam que os produtos de IC são saídas de um processo estruturado e geram resultados visando atender às necessidades de determinados clientes de inteligência. Então, mesmo envolvendo os clientes na etapa de planejamento e estruturação, para que a geração de produtos seja eficaz, há possibilidade de retornos e resultados não aparecerem a curtíssimo prazo. As autoras afirmam ainda que todo produto de inteligência gerado pelas áreas de inteligência devem apoiar as decisões tomadas tanto no nível estratégico, preocupando-se prioritariamente com médio e longo prazos, embora também funcionem nos níveis táticos focados no curto prazo.

Dessa maneira, é importante que a organização, por meio de seus gestores e executivos tenha consciência sobre suas necessidades de inteligência e, ao mesmo tempo, é papel das equipes conscientizar a todos na organização sobre os objetivos. Dos objetivos mais comumente observados nas literaturas acerca de inteligência, temos os objetivos de apoio a

unidades de negócio, aos objetivos de planejamento e aos objetivos de apoio ao monitoramento do ambiente de negócios em geral. Uma listagem não exaustiva de propósitos da inteligência pode ser caracterizada conforme Tabela 1, a seguir:

<p>Apoio a unidades de negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência comercial</li> <li>• Perfil de prospects e clientes</li> <li>• Business Plan e estudos de prospecção de mercados</li> <li>• Inteligência em Pesquisa e Desenvolvimento e observatórios tecnológicos</li> </ul>
<p>Apoio ao Planejamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração e análise de cenários</li> <li>• Identificação de tendências</li> <li>• Simulações, war game e war room</li> </ul>
<p>Monitoramento do ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar a movimentos de competição</li> <li>• Monitoramento de ambiente regulatório, político e legal</li> <li>• Identificar possibilidades de novos entrantes e produtos substitutos</li> <li>• Monitoramento de preços</li> <li>• Monitoramento de patentes</li> <li>• Monitoramento e comparativo de portfólios de produtos e serviços</li> <li>• Monitoramento da movimentação de executivos e profissionais</li> </ul>

Fonte: arquivo dos autores.

Embora uma série de desafios tenha sido listada e existam outras tantas, continua a necessidade e o desafio de entender organizações como organismos e redes inteligentes, que, neste livro, pudemos observar em diferentes modelos de concepção, mas cujo objetivo principal é comum: gerar conhecimento coletivo. Quanto mais inteligentes forem essas redes de pessoas de dentro e de fora da companhia, mais chances elas terão de se manter no ambiente competitivo e desenvolver seus negócios.

Por fim e não menos importante, há um desafio para as organizações conseguirem manter esse profissional com elas. Uma das variáveis que o profissional de inteligência, bem como

qualquer outro, deve questionar é o patamar salarial de um gestor de inteligência em uma companhia. Em uma pesquisa da Michael Page, renomada consultoria de recursos humanos, apresentada por Augusto Puliti em 2011, pudemos nos ater ao Quadro 2:

	Serviços	B2B	Farma	TI/Telecom	Quim./Agro	Bancos
P - M	R\$ 8,5 - 12 k	R\$ 8,5 - 12 k	R\$ 8 - 12 k	R\$ 9 - 13 k	R\$ 9 - 12 k	R\$ 9 - 13 k
G	R\$ 12 - 16 k	R\$ 12 - 16 k	R\$ 10 - 16 k	R\$ 12 - 18 k	R\$ 11 - 15,5 k	R\$ 15 - 20 k

• Pequeno e Médio Porte: faturamento até R\$500 milhões

• Grande Porte: faturamento superior a R\$500 milhões

Fonte: arquivo dos autores.

O Quadro 2 mostra ainda um grande desnivelamento salarial para a função de gestor de Inteligência Competitiva. Seu salário pode variar entre 8,5 mil reais e 20 mil reais. Tal desnivelamento se dá ainda por tipo de indústria que o profissional está atuando e muito provavelmente seu grau de senioridade e seu conjunto de competências, habilidades, atitudes e experiência. Para explorar melhor esses temas, o Capítulo que segue fará um interessante aprofundamento sobre as características de profissionais de inteligência e suas carreiras.

## **Capítulo 3 – A atuação do profissional em uma área de inteligência – Características do profissional e a carreira em IC.**

Para que seja possível discutir as características do profissional que vai atuar em Inteligência Competitiva (IC), é necessário mostrar como são as estruturas existentes para as áreas e funções de IC e seus respectivos funcionamentos.

Um dos grandes desafios durante o processo de estruturação de uma área de IC é dimensionar a quantidade de pessoal para cumprir todas as atividades necessárias envolvidas no Ciclo de IC e justificar seus custos. A área de IC, conforme já dito, não é uma área que gera resultados tangíveis e visíveis de imediato para empresa; logo, sendo ela geradora de resultados considerados “intangíveis” é bem mais complexo defender os investimentos em contratação de pessoal e tecnologia, fundamentais para sua atuação.

A seguir, serão apresentados os tipos de estruturas de IC e suas características.

### **3.1 Tipos de estruturas organizacionais para áreas de Inteligência Competitiva**

Existem cinco tipos de estruturas organizacionais para áreas de Inteligência Competitiva, que dependem do foco que a empresa quer ter, baseados na missão e objetivos para essa área.

Para Marceau e Swaha (2003), a área de inteligência deve assegurar que seus resultados alcancem tempestivamente o tomador de decisão. *A menos que a inteligência seja comuni-*

*cada àqueles que têm autoridade e responsabilidade de agir; nenhuma inteligência terá sido criada.* Essa opinião, defendida por diversos autores, contrasta com a defesa de uma estrutura de IC descentralizada. É na questão da centralização ou não da atividade da IC que encontramos as maiores divergências. De modo geral, pode-se encontrar na literatura cinco tipos de estruturas básicas: (1) uma unidade central, (2) uma estrutura integrada (3) unidades descentralizadas (4) unidades difusas e (5) redes de inteligência.

A **Unidade Central**, como o próprio nome diz, é uma área centralizada na empresa com uma equipe dedicada e funções bem definidas. Em 90% dos casos tem o foco na elaboração de produtos de inteligência estratégicos e atende a um grupo de tomadores de decisão de alto nível, que fornecem os recursos necessários, tanto humanos quanto financeiros, e definem e refinam os KITS e KIJs (Questões Fundamentais de Inteligência), sempre em conjunto com a equipe de Inteligência Competitiva. Dessa forma, o processo de IC torna-se mais elaborado, pois essa área deverá relacionar-se com todas as áreas da empresa e supri-las de informações estratégicas e táticas. Esse tipo de estrutura dá grande visibilidade à área de Inteligência Competitiva, pois fica perto do tomador de decisão. No entanto, possui prós e contras, conforme mostrado na Tabela 2, a seguir:

PRÓS	CONTRAS
Proximidade do decisor	Distanciamento das áreas clientes
Melhor para definir demanda estratégica	Necessidade de mobilização corporativa
Unicidade	Maior complexidade no acesso à informação primária interna
Reduz custo e tempo	

Tabela 2: Prós e Contras das Unidades com características centralizadas.  
Fonte: arquivo dos autores, 2012.



A **Estrutura Integrada** trabalha em conjunto com outras áreas de negócio da empresa (marketing, planejamento etc.) sem ter como função principal a Inteligência Competitiva. Não tem foco definido de atuação (estratégico ou tático) e trabalha sob demanda. Esse tipo de estrutura não é muito útil, pois confunde o cliente da área de Inteligência Competitiva que não sabe exatamente o que irá receber; se somente dados e informações ou análises com definições de caminhos a seguir. Outro importante contra dessa estrutura se dá em razão de que, uma vez que cada área de negócio tem suas atividades principais, a Inteligência Competitiva pode acabar sendo deixada para um segundo plano, caso se acumulem atividades e haja necessidade de priorização.

A **Unidade Descentralizada** atua em empresas que possuem unidades de negócios que precisam gerar produtos de Inteligência Competitiva locais/regionais. Neste caso, um grupo central define as diretrizes a serem seguidas e as repassa às unidades descentralizadas, que possuem equipes próprias locais. Seu foco é praticamente na construção de produtos táticos. Sua vantagem é que atende a um número maior de clientes de Inteligência Competitiva, mas não se envolve com a área estratégica da empresa. Outra vantagem dessa estrutura é ter mais facilidade para acesso rápido à informação primária, dada sua posição na unidade de negócio, insumo extremamente relevante para produção de inteligência tática em razão de suas necessidades de tomada de decisão com grande velocidade.

A **Estrutura Difusa** não é considerada uma estrutura formal, pois se utiliza de pessoas da empresa para realizar análises ou construir produtos de inteligência, sem que haja uma função

estruturada para tal. Não recomendamos seu uso, pois tende a causar grande confusão no dia a dia de trabalho.

Outra concepção de Redes de Inteligência são as estruturas que se utilizam de pessoas que conhecem o negócio da empresa para gerar produtos de inteligência. Também são chamadas de Rede de Analistas. Recebem diretrizes de uma unidade central e podem ser pessoas de fora ou de dentro da empresa. Trabalham em tempo parcial e a vantagem é que a área de Inteligência Competitiva passa a ter uma equipe multidisciplinar, sem ônus quantitativo, ou seja, aumento real de colaboradores. Essa estrutura funciona muito bem em conjunto com uma estrutura centralizada e, atualmente, com a cultura cada vez maior do uso de redes sociais, tem sido um modelo muito adotado pelas empresas.

Uma pesquisa da APQC, de 2003, mostrou que as empresas americanas têm optado por usar basicamente três tipos de estruturas: a centralizada, a descentralizada e as redes de inteligência, pois estas consideram uma estrutura formal de Inteligência Competitiva nas empresas. A formalização dessas estruturas é um dos fatores críticos de sucesso para a função de Inteligência Competitiva.

No Brasil, não existe uma pesquisa que mostre como as empresas estão estruturando suas áreas. Da experiência que temos, podemos afirmar que a maioria delas é organizada de forma centralizada com pontos focais nas unidades de negócio. No entanto, conforme já dito, com o uso intenso de redes sociais nas empresas, um modelo híbrido que combina uma unidade central com redes de analistas e fornecedores de informações tem sido o mais usado. É importante ressaltar que a definição da estrutura organizacional da área ou função de Inteligência

Competitiva depende não apenas da cultura da empresa, da missão e dos objetivos definidos, mas também do ambiente de negócios onde ela está inserida. Empresas que atuam em ambientes extremamente competitivos (Telefonia, Financeiro, Varejo etc.) tendem a criar áreas de Inteligência Competitiva descentralizadas, pois asseguram obter informações da ponta, ou seja, daqueles que lidam direto com o cliente.

Este ponto é corroborado por Tyson, que defende descentralizar ao máximo a IC para as unidades de negócio, o que permitiria maior sensibilidade à situação de mercado e resposta mais rápida com relação a oportunidades e ameaças, além de envolver mais pessoas, contribuindo, assim, para a construção e expansão de uma rede interna de inteligência, ampliando a base para a coleta de informações. O importante é que independentemente do tipo adotado, todos concordam com a necessidade da existência de um líder de inteligência, localizado na unidade central e/ou nas unidades de negócios.

A seguir, será apresentado como construir uma carreira em IC. Buscaremos exemplificar os caminhos a serem traçados por um profissional em início de carreira até atingir sua maturidade profissional. Mas também abordaremos os possíveis caminhos de quem já possui uma boa base profissional em outras áreas e gostaria de migrar para a área de IC.

Um profissional de IC não precisa ser capacitado apenas em análise, como se tem visto no mercado, mas também em planejamento, gestão de relacionamento com o cliente de inteligência e com o fornecedor de informação. Capacitação em gestão de projetos, em negociação, em um mínimo de tecnologia, entre tantos outros conhecimentos muito mais ligados à questão da relação interpessoal do que em relação à aprendizagem

analítica. Mas isso não se aprende nas escolas, se aprende nas empresas. Cada profissional, independente da sua formação, tem de aprender na empresa e com a empresa. Somente dessa forma ele vai conseguir alcançar esse conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias a função, ou melhor, a função de profissional de inteligência daquela empresa. Pensando nessa formação, não muito simples, criamos as trilhas de Conhecimento para Inteligência, uma escada onde os degraus são escalados à medida que se adquire competência em inteligência. Essa forma considera o indivíduo como o personagem principal do seu próprio desenvolvimento, com aquisição gradativa de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades, conforme mostrado na Figura 2, que irão aumentar o nível de proficiência em Inteligência, aumentando o desempenho profissional, mas sempre relacionando e considerando a maturidade da empresa em Inteligência.

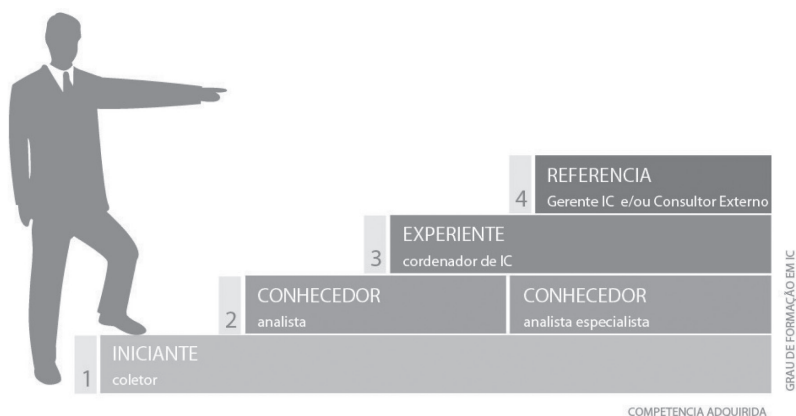


Figura 2 – Trilhas de aprendizagem em IC.

Fonte: Plugar, 2010.

Cada um desses degraus diz respeito a um conjunto de conhecimentos que deve ser adquirido pelo profissional de Inteligência. A seguir, na descrição de cada degrau, sugerem-se alguns temas de estudo. Se o indivíduo iniciar sua escalada pelo primeiro, os temas idênticos nos degraus subsequentes não serão mais necessários para sua formação.

O degrau de **Iniciante ou Coletor** está num estágio de desenvolvimento do conhecimento onde ele aplica sua competência com alguma supervisão, auxílio e orientação. Percebe significados, provoca a reflexão e compreende o que deve fazer. As competências necessárias e adquiridas neste degrau de formação em Inteligência são: o aprendizado dos conceitos e técnicas de Inteligência, a identificação das diferentes maneiras de realizar coletas e suas aplicações. O profissional já deve possuir as seguintes competências:

- ✓ Conhecimentos básicos da Indústria em que atua ou atuará.
- ✓ Conhecimentos básicos da Metodologia de IC.
- ✓ Conhecimento de pacote Office ou similar.
- ✓ Conhecimentos básicos de TI (Ferramentas de colaboração e Bases de Dados).
- ✓ Conhecimento de ferramentas de busca de informações primária e secundária.
- ✓ Capacidade de observação.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Persistência.
- ✓ Ética.

Como coletor, o indivíduo deve buscar treinamentos mais formais e leitura de apostilas, em temas conforme os sugeridos a seguir:

- Conceitos mais formais sobre inteligência.
- Técnicas robustas de coleta de informações (primárias, secundárias, em redes).
- Técnicas de entrevistas e comunicação para inteligência.
- Contra inteligência.
- Tecnologias de apoio à inteligência na busca de informação.

A este profissional são delegadas as atividades de monitoramento de diversas fontes e organização e estruturação das informações coletadas. A princípio parece uma tarefa simples, porém, para executá-la, o profissional deverá se fazer algumas perguntas prévias, tais como:

- Quais são as fontes onde encontrarei as informações solicitadas?
- Essas fontes são confiáveis?
- Qual a regularidade de atualização dessas informações?
- Qual a melhor forma de capturar essas informações?
- É necessário investimento para obtê-las (ex.: pesquisa)?
- Qual a melhor forma de armazená-las?

Enfim, ele terá de conhecer minimamente o tema a ser monitorado, mesmo que a pessoa a quem ele se reporte lhe forneça um mapa de fontes e temas de monitoramento, para que possa extrair o que realmente for relevante, priorizar fontes e também melhor estruturar esses dados.

Para se destacar nesta fase, o profissional deverá buscar mais do que lhe é solicitado, por exemplo, entender por que razão está monitorando tal tema já seria um ótimo começo. Mas a busca por aprimoramento do processo de coleta, a constante reavaliação de fontes, a checagem junto aos analistas que vão

utilizar-se da informação, se o formato de apresentação e armazenamento estão adequados, entender quando determinado tema merece mais atenção que o habitual por causa de alguma mudança no mercado, abrirá para esse profissional maiores possibilidades de evoluir em sua carreira.

À medida que o coletor apresentar mais conhecimento sobre os temas monitorados, poderá passar a fornecer algumas pequenas recomendações quanto aos temas monitorados. Nessa fase, ele sobe um degrau na escada da Trilha do Conhecimento e chega à posição de conhecedor, que é o momento em que ele consegue fazer algumas análises simples sobre os temas monitorados, mas ainda não possui uma visão mais completa do ambiente de mercado para fazer recomendações ou análises mais complexas.

O conhecedor pode se desdobrar em dois tipos: o conhecedor analista e o conhecedor analista especialista. Essa função de analista, além de efetuar também a coleta, quando necessário, já consegue priorizar melhor as informações, compreender sua relevância dentro do negócio e gerar *Alertas*<sup>3</sup>, ou identificar *Sinais Fracos*<sup>4</sup> de que algo está para acontecer dentro do mercado monitorado. Nessa função, o colaborador já deve estar apto para participar da fase de diagnóstico de IC, que seria todo o levantamento das necessidades de IC junto às áreas clientes, identificação das informações necessárias e planeja-

---

3 Alertas em Inteligência Competitiva são documentos curtos onde o analista, baseado em informações capturadas sobre o mercado monitorado, elenca notícias que revelam algum impacto de curto ou médio prazos no negócio da empresa em questão.

4 Sinais Fracos em IC são informações que, quando analisadas em conjunto, indicam alguma tendência de mudança no comportamento do mercado analisado, porém ainda não confirmadas por fatos.

mento da coleta e armazenamento para implantar uma área de IC na empresa.

O conhecedor analista está num estágio de consolidação do conhecimento onde aplica a competência de forma consistente e independente. As competências necessárias e adquiridas neste degrau de formação em inteligência são: a identificação de novas formas de gerar valor para os clientes, o reconhecimento de diferentes maneiras de realizar as suas atividades e a participação da geração de novas ideias. O profissional já deve possuir as seguintes competências:

- ✓ Conhecimento da indústria em que atua.
- ✓ Conhecimento da metodologia de IC.
- ✓ Conhecimento de pacote Office ou similar.
- ✓ Conhecimentos técnicos de TI (Arquitetura de Dados, Ferramentas de Colaboração).
- ✓ Facilidade de comunicação com diversos níveis.
- ✓ Capacidade de observação.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Técnicas de análise.
- ✓ Técnicas de entrevista.
- ✓ Negociação.
- ✓ Saber desenvolver planos de comunicação e ações de incentivo.
- ✓ Persistência.
- ✓ Ética.

Nessa função, o indivíduo deve buscar, como o anterior, treinamentos mais formais e leitura de apostilas, em temas conforme os sugeridos a seguir:



- Planejamento de inteligência para apoio a gestão de negócios.
- Desenho de processos e construção de áreas de inteligência.
- Dinâmica da operação de inteligência.
- Confeção e apresentação de produtos de inteligência.
- Métodos analíticos para geração de produtos de inteligência.
- Governança em inteligência com gerenciamento de relatórios *ad-hocs* ou relatórios sob demanda.
- Tecnologias para apoio à área de Inteligência.

O conhecedor analista especialista também está num estágio de consolidação do conhecimento onde aplica a competência de forma consistente e independente. A diferença do analista não especialista é que ele tem como obrigação de função conhecer profundamente a área de atuação da empresa, ou seja, a indústria. Valoriza e internaliza o conhecimento adquirido, bem como o transforma em valor. As competências necessárias e adquiridas para esse degrau de formação em Inteligência são: a identificação de novas formas de gerar valor para os clientes, o reconhecimento de diferentes maneiras de realizar as suas atividades e a participação da geração de novas ideias. Nesse degrau o indivíduo deve buscar, como nos anteriores, treinamentos mais formais e leitura de apostilas, em temas conforme os sugeridos a seguir:

- Planejamento de Inteligência para apoio a gestão de negócios.
- Desenho de processos e construção de áreas de inteligência.
- Dinâmica da operação de inteligência.
- Confeção e apresentação de produtos de inteligência.
- Métodos analíticos complexos para geração de produtos de inteligência.

- Governança em inteligência com gerenciamento de relatórios *ad-hocs* ou relatórios sob demanda.
- Noções sobre gestão de projetos.
- Tecnologias para apoio à área de inteligência.
- Técnicas para análise de cadeias de valor.
- Conhecimentos específicos sobre a área de atuação da empresa.
- Conhecimentos sobre a cadeia de valor do setor da empresa.

O “*coaching*”<sup>5</sup> também pode ser identificado como excelente ferramenta de treinamento e desenvolvimento profissional para a função. Alguns cursos de atualização profissional e extensão podem complementar com conhecimentos técnicos, que devem ser sempre atualizados. Quando falamos do conhecedor analista especialista este deverá estar mais presente junto aos órgãos ligados ao setor da economia em que se especializaram, como um especialista na Indústria Financeira, que deverá frequentar todos os eventos promovidos pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), dentre outras organizações ligadas ao setor. Além de ler muito sobre o setor, o profissional deverá conhecer bem toda a cadeia de valor envolvida nesse setor, para que consiga ter a “Visão Sistêmica” já mencionada como característica do conhecedor analista e que deverá estar mais ajustada ainda nesse degrau.

---

<sup>5</sup> *Coaching*, palavra inglesa derivada de *coach*, que quer dizer técnico de Futebol. *Coaching* é um processo, com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente), de acordo com a meta desejada pelo cliente, onde o *coach* apoia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazos, por meio da identificação e do uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e da superação de suas fragilidades.

Por tudo isso, o profissional em questão deverá desenvolver as seguintes habilidades:

- ✓ Ser uma referência na indústria em que atua.
- ✓ Ter capacidade de observação e visão sistêmica; ser capaz de ver o todo e enxergar o detalhe que pode afetar esse todo.
- ✓ Facilidade de comunicação com diversos níveis.
- ✓ Facilidade de negociação.
- ✓ Ética.
- ✓ Gestão de pessoas.
- ✓ Motivar a outros e a si mesmo.
- ✓ Ser disciplinado.
- ✓ Ter persistência.
- ✓ Gestão de projetos.
- ✓ Técnicas de apresentação avançadas.
- ✓ Técnicas de análise avançadas.
- ✓ Conhecimento da metodologia de IC avançados.

Algumas dessas habilidades parecem antagônicas, por exemplo, como encontrar um profissional capaz de desenvolver Planos de Comunicação, que saiba diferenciar o que envolve um projeto de “Intranet”, um “Portal Colaborativo” e o acesso a diferentes bases de dados internas e externas?

No meio corporativo costuma-se dizer que desenvolver a capacidade de elaborar um “Plano de Comunicação” para um profissional que já possua uma base de conhecimento em “Tecnologia da Informação” seja mais fácil que desenvolver em um profissional de “Comunicação” a “Aptidão Técnica” para identificar qual seria a melhor opção tecnológica para acessar uma base de dados da empresa. Enfim, é claro que

não podemos ser taxativos quanto a esta colocação, pois isso depende muito mais da predisposição em aprender de cada indivíduo que da sua formação regular.

Para habilidades como “Técnicas de Análise”, podemos dizer que os profissionais com formação em Administração de Empresas, Economia e Análise de Sistemas saiam com alguma vantagem. Haja vista que na sua formação clássica recebam a formação teórica sobre tais técnicas (Análise S.W.O.T. – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, Análise 5 Forças de Porter, Análise de Riscos, Análise Financeira, Construção de Cenários etc.). Mas este é outro fator não impeditivo para que profissionais de outras áreas adquiram tais conhecimentos por meio de cursos de extensão universitária ou de atualização profissional.

Para migrar de conhecedor analista para experiente é um pouco mais longo. Nesta fase estaremos falando de um profissional que esteja preparado para coordenar uma área de IC e/ou liderar um projeto de consultoria nessa área. O experiente está num estágio de compartilhamento do conhecimento onde aplica a competência em nível avançado e é capaz de orientar outros colaboradores no desenvolvimento desta. Como em qualquer outra área, esta é uma fase em que as habilidades comportamentais são mais requeridas que os conhecimentos técnicos, pois ao profissional que chegou neste patamar de conhecimento, acredita-se que as qualidades técnicas já sejam inerentes. Age de acordo com o valor estabelecido na empresa, impulsiona a transformação e orienta o outro. As competências necessárias e adquiridas neste degrau de formação em inteligência são: implementar iniciativas pioneiras que beneficiem a organização, identificar oportunidades diferenciadas

que gerem valor para os clientes, alinhadas às estratégias do negócio, auxiliar os demais colaboradores a serem inovadores e conduzir o desenvolvimento de ideias e soluções inovadoras.

Este seria o profissional que já conhece bem o segmento de atuação, as Metodologias de IC e as avançadas técnicas de Análise. Também já deve ter acumulado experiência na implantação de uma área de IC em todo seu Ciclo, desenvolvido Planos de Comunicação, Projetos de Portais de IC, implantado ferramentas automatizadas de coleta, enfim, vivenciado todas as etapas do Ciclo de IC.

Partindo de todo esse conhecimento prático em atuar na área de IC, esse profissional terá de desenvolver habilidades para coordenar seus pares e conquistar credibilidade junto às áreas clientes. Neste momento, o profissional em questão também estará apto para atuar como consultor na área, apoiando empresas com base nas melhores práticas na implantação de uma área de IC.

Para tanto, o profissional em questão deverá desenvolver as seguintes habilidades:

- ✓ Possuir profundos conhecimentos da indústria em que atua.
- ✓ Capacidade de observação e visão sistêmica, ser capaz de ver o todo e enxergar o detalhe que pode afetá-lo.
- ✓ Facilidade de negociação.
- ✓ Conhecimento da metodologia de IC avançados.
- ✓ Gestão de projetos.
- ✓ Gestão de pessoas.
- ✓ Facilidade de comunicação com diversos níveis.
- ✓ Ser disciplinado.

- ✓ Persistência.
- ✓ Exímio usuário de pacote Office ou similar.
- ✓ Conhecimentos técnicos de TI (Arquitetura de Dados, Ferramentas de Colaboração).
- ✓ Técnicas de análise.
- ✓ Técnicas de entrevista.
- ✓ Desenvolver Planos de Comunicação e ações de incentivo.
- ✓ Ética.

Nesse degrau o indivíduo deve buscar treinamentos menos formais e aprendizados personalizados, como *coaching*, em temas conforme os sugeridos a seguir:

- Planejamento de inteligência para apoio à gestão de negócios.
- Desenho de processos e construção de áreas de inteligência.
- Dinâmica da operação de inteligência.
- Confeção e apresentação de produtos de inteligência.
- Métodos analíticos para geração de produtos de inteligência.
- Técnicas de avaliação dos produtos de inteligência (ROI e VOI).
- Gestão de projetos de inteligência.
- Governança em inteligência com gerenciamento de relatórios *ad-hocs* ou relatórios sob demanda.
- Formação gerencial.
- Liderança e negociação.
- Gestão de mudanças com foco na gestão do relacionamento com o cliente interno.
- Tecnologias para apoio à área de inteligência.

Por tratar-se de uma fase em que o profissional deve migrar de uma posição mais operacional para assumir funções de lide-

rança, o comportamental será muito valorizado no momento de uma promoção ou contratação. Por essa razão, o processo de *coaching*<sup>3</sup> seria ideal nesta fase. Mais que uma formação acadêmica regular, o profissional necessita de apoio psicológico e experiência prática de alguém que já tenha superado os desafios dessa fase para encontrar o seu melhor caminho.

E, finalmente, o profissional chegará ao topo como referência e estará num estágio de promoção de conhecimento, aplicando a competência de forma estratégica e sendo referência para outros colaboradores. Será um multiplicador do valor e liderará a mudanças quando necessárias. As competências necessárias e adquiridas para este degrau de formação em inteligência são: a identificação de novas formas de gerar valor para os clientes, o reconhecimento de diferentes maneiras de realizar as suas atividades e a participação da geração de novas ideias.

Nesse degrau o indivíduo deve buscar treinamentos menos formais e aprendizados personalizados, em temas conforme os sugeridos a seguir:

- Planejamento de inteligência para apoio a gestão de negócios.
- Metodologias e desenho de processo de inteligência.
- Dinâmica da operação de inteligência.
- Métodos analíticos para geração de produtos de inteligência.
- Técnicas de avaliação dos produtos de inteligência (ROI e VOI).
- Comunicação avançada para inteligência.
- Gestão de projetos de inteligência.
- Governança em inteligência com gerenciamento de relatórios *ad-hocs* ou relatórios sob demanda.

- Formação gerencial.
- Liderança e negociação.
- Gestão de mudanças com foco na gestão do relacionamento com o cliente interno.
- Formação em consultoria.
- Tecnologias para apoio à área de inteligência.

Como líder de uma área de IC, por exemplo, o profissional será visto pela empresa como a referência na qual eles se apoiarão para tomada de decisões estratégicas do negócio. A credibilidade deste profissional será o seu grande diferencial, para se conquistar esta credibilidade as características de disciplina, facilidade de comunicação, negociação, persistência, senso de observação, visão sistêmica, ética, gestão de pessoas, motivação de pessoas e automotivação serão imprescindíveis.

Deve ficar claro que o indivíduo pode subir um degrau de cada vez e com isso ir acumulando e sedimentando conhecimentos adquiridos, bem como as suas habilidades. No entanto, ele também pode iniciar em um determinado degrau, caso sinta-se apto a começar por ele, ou a empresa para a qual está trabalhando já tenha maturidade suficiente para entender o que significa inteligência.

Tendo em vista as estruturas existentes para as áreas e funções de IC e seus respectivos funcionamentos e as trilhas de conhecimento com seus degraus de aquisição de competências, é possível perceber nuances nas necessidades de formação e desenvolvimento de habilidades aos profissionais de Inteligência Competitiva.

Há determinadas estruturas que demandam maiores conhecimentos e habilidades em algumas das formações relacionadas a cada um dos degraus das trilhas de conhecimento, para que



possam funcionar de maneira mais assertiva e rápida na produção e disseminação de inteligência.

Em uma Unidade Centralizada, um iniciante ou coletor deverá buscar mais conhecimentos em técnicas de entrevistas em relação aos demais conhecimentos. Isso se dá porque numa Unidade Centralizada o coletor está mais longe das áreas de negócio, havendo necessidade de elicitare com mais propriedade informações disponíveis em profissionais sem responsabilidades diretas em Inteligência Competitiva.

Por sua vez, um conhecedor analista deve aprimorar sua facilidade de comunicação com diversos níveis em uma Unidade Centralizada em razão da distância das áreas de negócio e a necessidade de acesso a elas.

Um conhecedor analista especialista deve se preocupar com o aprofundamento nos conhecimentos de governança em inteligência com gerenciamento de relatórios *ad-hocs* em uma Unidade Centralizada.

Nesse degrau o especialista já está preocupado com produtividade e indicadores da área, que se fazem ainda mais importantes nesse tipo de estrutura organizacional.

Ainda em uma Unidade Centralizada, um experiente deve atuar com mais técnicas de avaliação dos produtos de inteligência (ROI e VOI) porque a formalização nesse tipo de estrutura é ainda maior, demandando validação ininterrupta do processo executado e dos produtos gerados pela área de IC.

Uma referência atuando em uma Unidade Centralizada deve buscar maiores conhecimentos em formação de consultoria. Essa competência resume um conjunto importante de conhecimentos que são necessários para que a referência possa se

posicionar na empresa como real conhecedor de seus problemas de negócios e transitar com facilidade para envolver pessoas e produzir inteligência acionável.

Em uma Estrutura Integrada, onde inúmeros profissionais de várias áreas podem estar envolvidos para a produção de um relatório, um iniciante ou coletor deve se capacitar com mais ênfase em técnicas de contra inteligência para que se evite vazamento de alguma informação sensível em um grupo que tem uma característica temporária.

Para um conhecedor analista, técnicas de negociação são bastante importantes numa Estrutura Integrada. Como os profissionais que se envolvem não têm nas atividades de inteligência suas principais responsabilidades, o conhecedor analista pode precisar negociar tarefas e prazos para cumprir normalmente com as entregas de IC.

Conhecimento mais aprofundado em gestão de projetos se faz fundamental para um conhecedor analista especialista em uma Estrutura Integrada porque seu time de trabalho não possui dedicação para as atividades de inteligência. Metodologias e boas práticas em gestão de projetos pode garantir que os trabalhos de inteligência sejam entregues no prazo e com a qualidade combinada com o cliente.

Um experiente em uma Estrutura Integrada demanda competências aprimoradas em liderança e negociação, a fim de coordenar os trabalhos e atingir melhores resultados dentro dessa dinâmica estabelecida.

Por sua vez, uma referência deve desenvolver com mais ênfase conhecimentos em dinâmica da operação de inteligência em uma Estrutura Integrada. Com um de seus papéis em faci-

litar o processo de IC, uma referência, com visão da dinâmica completa para produzir e disseminar inteligência, pode facilitar a geração de melhores resultados.

Em uma Unidade Descentralizada de inteligência, um iniciante ou coletor deve se especializar em técnicas de coleta primária. Com mais oportunidades de interação com profissionais que estão próximos das principais informações para análise de IC, é preciso aproveitar ao máximo as interações para coleta de dados, sinais fracos e outros conteúdos de interesse.

Para um conhecedor analista em uma Unidade Descentralizada, capacidade de observação se apresenta como conhecimento diferenciado. O fato de este profissional habitar a área de negócios foco dos monitoramentos faz com que essa capacidade facilite seus trabalhos de interpretação do ambiente.

Conhecimentos sobre a cadeia de valor do setor da empresa são extremamente importantes para um conhecedor analista especialista em uma Unidade Descentralizada. O objetivo aqui é garantir que, apesar do fato de atuar em uma unidade específica da empresa, este profissional não deixe de estar altamente alinhado com os interesses globais de sua organização.

Um experiente precisa ampliar seus conhecimentos em gestão de pessoas em uma Unidade Descentralizada porque suas responsabilidades em torno de manter colaboradores de inteligência e áreas de negócio trabalhando em harmonia são fatores críticos de sucesso para o resultado.

Planejamento de inteligência para apoio à gestão de negócios é conhecimento muito relevante para o melhor resultado de uma função de inteligência em uma Unidade Descentralizada liderada por uma referência. A justificativa é o alinhamento

entre oportunidades de mercado, área de negócio e organização, garantindo ações embasadas e assertivas pelas unidades.

Em uma estrutura organizacional do tipo Redes de Inteligência, um iniciante ou coletor necessita, sobremaneira, de maiores conhecimentos em técnicas de coleta em redes para executar suas atividades.

Um conhecedor precisa desenvolver planos de comunicação e ações de incentivo em uma estrutura de Redes de Inteligência. Com necessidades em utilizar a rede como insumos para suas análises e até mesmo na busca de uma visão especialista, tornar o ambiente favorável por meio de sensibilização continuada e incentivo se faz fundamental.

Desenvolver a capacidade de observação e a visão sistêmica em uma estrutura de Redes de Inteligência são competências essenciais a um conhecedor especialista pela natureza de sua atuação. Com possibilidade de acesso a muitas informações, este profissional precisa saber observar e analisar de maneira holística as variáveis e os eventos que vão fazê-lo interpretar o ambiente e produzir inteligência para a organização.

Um experiente precisa aprimorar conhecimentos em gestão de mudanças com foco na gestão do relacionamento com o cliente interno. Em uma estrutura do tipo Redes de Inteligência, os potenciais colaboradores e contribuidores podem ser fornecedores de informação, especialistas e clientes de inteligência ao mesmo tempo, fazendo com que mudanças de cenários do ambiente de competição gerem desconfortos e alterem dinâmicas já estabelecidas e, dependendo, podem proporcionar impactos de relacionamento interno.

Uma referência, com missão de facilitar e tornar favorável o ambiente de construção de conhecimento de uma estrutura or-

organizacional do tipo Redes de Inteligência, precisa se capacitar com mais força em comunicação avançada para inteligência. Comunicar e sensibilizar colaboradores envolvidos no processo são viabilizadores da função de Inteligência Competitiva neste contexto.

O Quadro 3 resume os conhecimentos mais importantes para serem desenvolvidos nos profissionais de inteligência sob a ótica das trilhas de conhecimento *versus* os tipos de estruturas organizacionais de IC.

<b>Estrutura Organizacional de IC / Trilhas de Conhecimento</b>	<b>Iniciante ou Coletor</b>	<b>Conhecedor Analista</b>	<b>Conhecedor Analista Especialista</b>	<b>Experiente</b>	<b>Referência</b>
<b>Unidade Centralizada</b>	Técnicas de entrevistas	Facilidade de comunicação com diversos níveis	Governança em Inteligência com gerenciamento de Relatórios <i>ad-hocs</i>	Técnicas de avaliação dos produtos de Inteligência	Formação em Consultoria
<b>Estrutura Integrada</b>	Técnicas de contra inteligência	Técnicas de negociação	Noções sobre gestão de projetos	Liderança e Negociação	Dinâmica da operação de inteligência
<b>Unidade Descentralizada</b>	Técnicas de coleta primária	Capacidade de Observação	Conhecimentos sobre a cadeia de valor do setor da empresa	Gestão de pessoas	Planejamento de inteligência para apoio à gestão de negócios
<b>Redes de Inteligência</b>	Técnicas de coleta em redes	Desenvolver Planos de Comunicação e ações de incentivo	Capacidade de observação e visão sistêmica	Gestão de mudanças com foco na gestão do relacionamento com o cliente interno	Comunicação avançada para inteligência

Fonte: arquivo dos autores.

Agora cabe a nós escolher por onde começar. Pergunte a si mesmo: “O quão madura minha empresa é para entender o que a inteligência pode lhe entregar para que eu possa começar a subir os degraus?” Não desanime, suba até o topo.

## Capítulo 4 – Quando a empresa deve buscar um especialista de IC em seu segmento de atuação?

Alguns setores da economia possuem características tão específicas, que somente alguém com atuação nesse mercado poderá avaliar oportunidades e ameaças desse setor.

Um exemplo de setor com essa característica é o setor de energia, que por diversos anos foi administrado pelo poder público e que agora, mesmo tendo sido privatizado, é regido por um sistema regulador muito rígido.

Difícilmente um profissional de IC que não conheça esse segmento conseguiria identificar alertas importantes para esse setor sem conhecê-lo pormenorizadamente.

Há outros setores mais especializados, como indústria química, de base ou bens de capital etc.

Para esses tipos de organização, muitas vezes, a concorrência é limitada a poucos participantes e cercada de regras regulatórias que determinam o processo produtivo e de comercialização de seus produtos e/ou serviços. O profissional de IC para esses setores da economia deverá conhecer muito bem esses elementos para buscar informações estratégicas de fontes confiáveis que possam garantir a antecipação de movimentos do setor. Por essa razão, nesses setores a participação de um profissional especializado no setor dentro da área de IC torna-se tão importante. É o perfil que denominamos no Capítulo 3, de **conhecedor analista especialista que pode ao experiente**.

O desafio aqui é encontrar um profissional com esse nível de conhecimento que também agregue as características técnicas e comportamentais adequadas para atuar em uma área de IC. Também, devido às características tão diferenciadas dentro da indústria, esses profissionais representam um custo adicional.

Nesses casos, existem algumas opções de estruturação da equipe de IC que podem contornar esse entrave. Uma delas é a utilização do recurso de “Fóruns de Especialistas”, que trata de constituir um grupo de profissionais especializados na indústria que possa suportar com seu conhecimento as iniciativas da área de IC.

Outra solução é a contratação de uma consultoria externa que possua tais recursos especializados para elaboração de estudos de IC por meio de um contrato de prestação de serviços, onde seja predefinida a atuação desses profissionais dentro do plano de entregas da área de IC.

Em qualquer uma das situações, a empresa deverá, durante o processo de estruturação da área, planejar a necessidade ou não desse perfil profissional.

São dois pontos importantes a considerar: o primeiro é a complexidade do mercado de atuação da empresa e o segundo é a expectativa dessa empresa em relação à profundidade da análise que espera receber da sua área de IC. Se a empresa espera obter análises complexas sobre seu mercado e concorrentes para tomada de decisões estratégicas, a necessidade desse perfil será premente até mesmo em mercados de média complexidade.

Mas quando a empresa espera que a área de IC seja mais tática, que se limite a monitorar e estruturar as informações



para disponibilizá-las com regularidade a outras áreas, que se encarregarão das análises estratégicas, não seria necessário a contratação de um especialista desse setor.

Uma vez que a empresa opte pela contratação de um **conhecedor analista especialista** na estrutura de IC, ela deverá considerar a melhor forma de otimizar a atuação desse profissional, que deverá ter uma função de replicador de conhecimento, além das suas funções rotineiras. Dessa forma, a empresa garantirá a formação de novos analistas e a retenção do conhecimento.

Além dessa missão, o **conhecedor analista especialista** pode contribuir no Ciclo de IC, criando atividades que possam manter o diálogo entre as áreas clientes e a área de IC sempre ativo. Por exemplo, liderando um “Fórum de Especialistas”, onde este sempre deverá promover o debate construtivo sobre temas de relevância estratégica para a organização em que trabalha.

Outra atividade que poderia ser executada por esse profissional, na mesma linha de fortalecimento do relacionamento entre a área de IC e seus clientes estratégicos, seria promover eventos como *War Sessions*<sup>6</sup>, reuniões de planejamento onde a área de IC aponta possíveis “oportunidades” ou “ameaças” detectadas no mercado em que a empresa atua, para, em conjunto com os gestores da empresa, traçarem planos de ação para proativamente reagir a esses eventos. Além de promover as reuniões de *War Sessions*, o profissional deverá ter condições

---

<sup>6</sup> Termo em inglês para denominar reuniões entre a área de IC e os representantes das áreas interessadas em determinado tema estratégico detectado pela área como “oportunidade” ou “ameaça” a empresa.

de preparar jogos corporativos como *War Games*<sup>7</sup>, elencando quais seriam os principais concorrentes da empresa a serem avaliados nesse processo, e produzindo o material para os participantes durante e após o evento.

Dessa forma, o profissional atuará na área de IC como um consultor, orientando o grupo de IC e as áreas clientes quanto às características do mercado onde é especializado.

---

<sup>7</sup> Termo em inglês para denominar jogos corporativos onde o comitê executivo da empresa divide-se em grupos e parte deles deverá assumir o papel dos concorrentes diretos e os demais, o papel da empresa em que atuam, para simular ações e reações dessas empresas com vistas ao Planejamento Estratégico da empresa em que atuam.

## **Capítulo 5 – Formar e desenvolver profissional de inteligência vs. contratar um formado – Os prós e os contras.**

Quando uma empresa planeja estruturar uma área de IC, a identificação do perfil de profissional e sua consecutiva contratação acaba sendo uma das etapas mais desafiadoras.

Primeiro, porque a disciplina de “Inteligência Competitiva” é relativamente nova no Brasil. Identificar no mercado pessoas que a conheçam e tenham experiência prática sobre o tema não é tarefa fácil como a de contratar um analista financeiro ou gerente de marketing.

Diante dessa dificuldade de encontrar profissionais prontos no mercado, cabe avaliar se há possibilidade de formar pessoal interno; neste caso, o desafio é identificar dentre o pessoal interno quem teria as características técnicas e comportamentais mais próximas para atuar na área e que estejam interessados em desenvolver as habilidades faltantes para assumir a nova função.

Se no passado era o trabalhador que corria atrás das empresas para conseguir um bom emprego, hoje são as empresas que fazem qualquer negócio para contratar ou manter um funcionário. De acordo com pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral com 130 companhias, responsáveis por 22% do Produto Interno Bruto, 92% das empresas estão com dificuldade para contratar profissionais. Isso ocorre para todos os setores e áreas de atuação. Dados da mesma pesquisa mostram que 54% das companhias reduziram os requisitos na contratação de pessoal para a área técnica e operacional. Nos cargos estratégicos, 28% das empresas também diminuíram as exigências,

como pós-graduação, fluência em idiomas e experiência. A solução tem sido contratar o profissional sem experiência, treiná-lo e capacitá-lo com cursos moldados à necessidade da companhia.

Diante desse cenário, a alternativa mais cabível é a de desenvolvimento das competências do profissional internamente. Isso não necessariamente descarta a possibilidade de contratação de um profissional pronto. Em alguns casos, o custo de se desenvolver tais habilidades em um profissional menos qualificado e o tempo que levará para que ele possa gerar os resultados esperados pela empresa inviabilizam tal opção.

Neste caso, buscar um profissional experiente, que inicialmente gera um custo maior, pois a conquista de talentos, o plano de benefícios e a remuneração são pontos altos, em contrapartida, o resultado gerado vem mais rápido, justificando em tempo hábil o investimento feito.

O impasse quando falamos do profissional de IC pode não ser somente o custo mais alto para atração dos profissionais, mas também o fato de não haver abundância de profissionais de inteligência, com maior bagagem de competências à disposição no mercado de trabalho. Não há excesso de profissionais com ampla bagagem.

Há atualmente profissionais iniciantes em inteligência, recém-formados e, ao mesmo tempo, um bom grupo de profissionais seniores, que atuam como acadêmicos, professores ou consultores autônomos. Os iniciantes tem o conhecimento teórico da metodologia e caberia à empresa desenvolvê-los no que tange ao seu negócio. Cabe aqui avaliar o que seria menos “custoso”. Para alguns setores da economia, desenvolver o conhecimento

no seu setor pode ser algo tão complexo, que valha mais a pena treinar um profissional interno em metodologia de IC do que fazer o contrário. Para outros, a mecânica de seu setor é tão simples que valeria mais a pena contratar alguém que entenda de IC e desenvolvê-lo no negócio.

Dentro do perfil sênior, você pode ter dois subperfis: o do profissional puramente acadêmico, que sempre desenvolveu teses sobre o assunto, mas nunca atuou na iniciativa privada ou pública executando tais teorias, e o consultor, que atuou na iniciativa privada e/ou pública e migrou para a atividade autônoma em alguma fase da carreira.

O primeiro subperfil seria útil no desenvolvimento de programas de treinamentos internos, para qualificação de pessoal. Esses profissionais geralmente atuam como consultores autônomos e podem exercer tal função por prazo limitado, desenvolvendo planos específicos para a necessidade da empresa.

O segundo subperfil seria o ideal para as posições de gestão e/ou como analista especialista, porém aqui teremos de avaliar que o programa de benefícios e remuneração deverá ser diferenciado. Por exemplo, oferecer bolsa de estudos para pós-graduação, cursos de línguas, para estes profissionais não é nenhum atrativo, haja vista que a esta altura da carreira muitos já são mestres, doutores e falam diversos idiomas, além da língua portuguesa. Para atrair esse público cabem estratégias mais ousadas como plano de previdência, trabalho *home-office*<sup>8</sup>, bônus sobre resultados etc.

---

<sup>8</sup> *Home-office*, trata-se de palavra de origem inglesa para denominar o trabalho executado a partir da casa do funcionário, também conhecido como teletrabalho ou trabalho remoto.

Enfim, este é o perfil que requer maior investimento, porém quão mais estratégica for a missão de IC dentro da empresa mais ela necessitará desse perfil profissional. Para se transformar em um profissional júnior nesse perfil, a empresa deverá investir por no mínimo 6 longos anos e arcar com os custos das “tentativas e erros”, que sempre irão acontecer até que o profissional amadureça.

Eis que aqui encontramos o maior dilema na hora da contratação de um gestor para área de IC. Outra possibilidade é desenvolver as habilidades técnicas de IC em um profissional sênior da própria empresa, que atue em uma área correlacionada, como gestão de Marketing, Planejamento Estratégico, DBM/CRM, *Business Intelligence* ou Pesquisa de Mercado.

Neste caso, o desafio é encontrar o profissional dessas áreas que queira migrar para uma área pouco conhecida, e ainda esteja disposto a desenvolver novas habilidades. Mesmo encontrando esse perfil, a mudança deve ser vista como uma promoção, a fim de incentivá-lo ao desafio, caso contrário, a imagem da área já vai se iniciar desgastada. Se o profissional em questão sentir-se diminuído ou com menor poder e/ou visibilidade que tinha na posição anterior, certamente essa visão negativa será transmitida mesmo que inconscientemente aos subordinados, bem como às áreas clientes, deixando a credibilidade da área bastante vulnerável.

## **O desenvolvimento interno**

No que tange ao processo de treinamento e desenvolvimento de profissionais de IC, já mencionamos a hipótese de desenvolvimento de programas internos com apoio de profissionais

acadêmicos da área. Contudo, existem várias instituições que já oferecem treinamentos em IC formalmente no mercado. O que podemos observar é que a maioria se limita à formação básica, ou seja, a preparar o profissional júnior. Digamos que dos cursos atualmente ofertados no mercado, cerca de 60% sejam de fundamentos e metodologia, 35% sejam de técnicas de análise e 5% se prestam a desenvolver algumas habilidades para formação de consultores internos (técnicas de entrevistas, desenvolvimento de planos de comunicação, avaliação de produtos de IC). Mesmo os cursos de pós-graduação em Inteligência Competitiva ora disponíveis focam grande parte de suas horas no aprendizado da metodologia e técnicas de análise, deixando o enfoque gerencial para ser tratado em outros cursos externos.

Dessa forma, as empresas podem contar com cursos “externos” para formar seus profissionais juniores e plenos; para os profissionais seniores e especialistas, o ideal é desenvolver treinamentos customizados.

Podemos assim concluir que cada caso é um caso, e as empresas devem ser avaliadas individualmente para poder fazer a melhor opção na hora da contratação dos profissionais de IC. Também para planejar o processo de treinamento e desenvolvimento, os “prós” e “contras” dependem do momento estratégico da empresa e quão significativa a área de IC será dentro dessa estratégia. Somente assim será possível dimensionar em termos de tempo, custo e benefícios qual o melhor método a ser adotado pela empresa.

Na etapa de se desenvolver um Plano de Treinamento para profissionais de IC, a empresa deve avaliar os seguintes pontos:

1. Quão estratégica a área de IC será para o momento atual da empresa?
2. Como está planejada a evolução dessa área na linha do tempo? Ou seja, a que patamares deverá chegar a área de IC em termos de contribuição estratégica nos próximos 1, 3 a 5 anos?
3. Para cada fase da área de IC, que perfil de profissionais precisará ser treinado?
4. Qual o tempo necessário para se formar esses perfis de funcionários?
5. Existem cursos abertos no mercado para atender a essa demanda?
6. Levando em conta a cultura da empresa, e outros planos de treinamento, quão efetivos foram os treinamentos *out company*<sup>9</sup> versus os *in company*<sup>10</sup>?
7. Quantos fornecedores habilitados temos para atender a essa demanda? Quais são os custos?
8. Qual a quantidade de pessoas que deverão ser treinadas? Qual o perfil desses profissionais?
9. Como fazer com que o plano de treinamento seja um motivador para a equipe que esteja sendo preparada?
10. Como elaborar formas de mensuração e indicadores que permitam avaliar a evolução dos participantes e os resultados obtidos pela empresa após o plano de treinamento?

Em resumo, são perguntas simples, que fazemos em qualquer projeto de treinamento e desenvolvimento, mas no caso da

---

9 Frase em inglês para denominar os cursos regulares ministrados por instituições de ensino.

10 Frase em inglês para denominar os cursos desenvolvidos especificamente para atender à necessidade de treinamento de uma empresa, e que são ministrados nas suas instalações.



área de IC estes devem ser avaliados com mais critério ainda, por tratar-se de uma área nova, que culturalmente ainda não é reconhecida pelo mercado como as áreas de Marketing, Vendas ou Tecnologia da Informação. Dessa forma, sempre haverá a necessidade de um trabalho de disseminação e conscientização das áreas envolvidas quanto a necessidade desses treinamentos e os resultados que eles trarão a curto, médio e longo prazos.

### **A contratação de profissionais já preparados**

O trabalho de buscar os profissionais para estruturação da área deverá ser acompanhado de perto pela área de Recursos Humanos e, se possível, por uma consultoria especializada em IC. Esta segunda com o intuito de reduzir o tempo de busca e minimizar erros de contratação, pois se a empresa não tem a cultura de IC desenvolvida, dificilmente o RH ou o patrocinador do projeto de implantação da área de IC terão conhecimentos suficientes para desempenhar tal atividade, sozinhos e com assertividade. A consultoria aqui os apoiaria na estruturação da hierarquia ideal para o momento da empresa, definição do processo da área, do perfil dos profissionais envolvidos, descrição das atividades e suporte no processo seletivo.

A origem dos profissionais e a decisão sobre a contratação acabam se tornando algo crítico pela variedade de atributos que o profissional precisará apresentar, como exposto no Capítulo 3. Jerry Miller (2002), em seu livro *O milênio da Inteligência Competitiva*, mostra que as habilidades de profissionais de várias áreas de formação se apoiam no crescimento, abrangência e credibilidade da função inteligência em uma organização. Na obra, Miller (2002) se refere a diversas “figuras” em um

processo de inteligência, como especialistas de mercado, especialistas em inteligência, pesquisadores, analistas de mercado, produtores de sistemas, profissionais das áreas jurídicas e geradores de conhecimentos. Se a tese do autor é verdadeira, se isso é uma verdade, a contratação de profissionais já preparados já tem um desafio grande: a área de formação original do profissional.

Realizamos uma análise de conteúdo em uma amostra pequena de anúncios de vagas de emprego e oportunidades profissionais em Inteligência Competitiva. Essa amostra certamente não caracteriza a maior parte dos anúncios de empregos e não é esta a intenção, mas sim apresentar que mesmo em uma amostragem pequena já é vasta a quantidade de conhecimento, habilidades e atitudes que o profissional precisa para atuar em inteligência. Ao mesmo tempo, com um universo pequeno de anúncios, percebe-se também a distribuição de demandas no que tange à formação de origem do profissional. Para tal, selecionamos 15 anúncios de vagas de emprego e oportunidades anunciadas pelas empresas B2P Pessoas e estratégias, Infojobs, GCT Bio, Manager Recursos Humanos, Pernambucanas, Page Personnel, Talent Group, Sky TV, Catho Recursos Humanos e Michael Page (ver links acessados na seção Referências Bibliográficas) e obtivemos interessantes compilações, descritas a seguir:

Acerca de formação original e domínio de idiomas, percebemos que há uma demanda heterogênea por formação de origem, como mostra a Tabela 3, a seguir:

<b>Formação e domínio de idiomas</b>	<b>Qtd. de aparições</b>
<b>Formação em ADM</b>	7
<b>Inglês fluente (leitura, escrita e conversação)</b>	5
<b>Formação em Finanças/Economia</b>	4
<b>Formação em Marketing</b>	4
<b>Espanhol (escrita e conversação)</b>	4
<b>Formação em Engenharia</b>	3
<b>Pós-graduação em Inteligência</b>	2
<b>Formação em Estatística</b>	1

Fonte: arquivo dos autores.

A Tabela 3 mostra que a formação do profissional de inteligência não está amplamente concentrada na área de Marketing, mas há uma demanda de formação heterogênea para que os profissionais exerçam a função de Inteligência Competitiva em uma organização.

O domínio de idiomas, inglês e espanhol, bem como a tentativa de encontrar profissionais com pós-graduação foi tímida nesta amostra, contrariando algumas impressões dos autores (notar que pode ser reflexo de pequena amostragem).

O conjunto de requisitos, além de formação de origem, idiomas e estudos complementares é adicionado ao que denominamos conhecimentos e capacidades. A lista não exaustiva encontrada nesses anúncios segue distribuição da Tabela 4, a seguir:

<b>Conhecimentos e capacidades</b>	<b>Quantidade de aparições</b>
Experiência com Inteligência Competitiva / Inteligência de Mercado	8
Fornecer subsídios para a tomada de decisão das áreas de negócio	5
Experiência no segmento de negócio da organização	4
Conhecimentos avançados em Word, Excel e PowerPoint	4
Monitorar a competição e ambiente competitivo	4
Coletar e analisar informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes	3
Elaboração de relatórios de Inteligência Competitiva	3
Identificação de oportunidades e ameaças ao negócio da empresa	3
Analisar o desempenho do resultado de vendas	2
Conhecimentos em CRM	2
Conhecimentos em ferramenta SAS	2
Execução das pesquisas de mercado, por meio de institutos ou ferramentas internas	2
Experiência em projetos com responsabilidades de entrega de produto final	2
Suportar decisões	2
Analisar e operacionalizar a introdução de novas linhas de produtos no mercado	1
Análise de indicadores e pesquisas	1
Análise de situação e tendências de mercado	1
Análise e melhoria dos processos de Inteligência Competitiva	1
Apoiar o processo de modelagem (estudos preditivos) e projeção de mercado	1
Auxiliar na definição de propostas comerciais e planos de negócio	1
Avaliar o potencial e oportunidades de crescimento no seu mercado de atuação	1
Conhecimento de metodologia de antecipação às tendências de mercado	1
Definição e rastreamento de ações estratégicas da competição	1
Definir cenários estratégicos	1

Definir posicionamento estratégico dos produtos	1
Desenvolvimento de estudos e análises de potencial e perfil de clientes	1
Desenvolvimento de indicadores de performance de base clientes e análise	1
Domínio de metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa	1
Elaboração de estudos de geomarketing	1
Estabelecer e manter rede de contatos ativa	1
Experiência na construção e análise de modelos de negócios	1
Experiência em manipulação de base de dados e análise de estudos	1
Monitorar notícias de mercado, comportamento dos concorrentes e preços	1
Realizar estudos de viabilidade técnico-econômica	1
Realizar pesquisas sobre novos produtos concorrentes no mercado	1
Realizar prospecções, mapeamentos, análises de mercado	1
Suportar a realização de estudos de Inteligência Competitiva em suas diversas formas	1

Fonte: arquivo dos autores.

Sem nenhum rigor de uma pesquisa acadêmica, temos a intenção de mostrar que é bastante amplo e variado o conjunto de necessidades das organizações acerca de perfil do profissional de Inteligência Competitiva. Embora as terminologias anteriores pudessem ainda ser mais agrupadas, mantivemos esse nível de granularidade para que passemos a exata dimensão das solicitações das companhias.

Não há um padrão percebido de demandas de conhecimentos e capacidades. Não há padrão nas necessidades das empresas acerca de inteligência. O que se pode observar é uma quantidade de intenções que refletem os objetivos de inteligência e respondem, ou buscam responder,

aos desafios de um gestor de inteligência, expostos com maior detalhe no Capítulo 2.

As observações empíricas e a experiência dos autores no mercado de Inteligência Competitiva nos possibilita ter leitura de que algumas habilidades e atitudes são importantes para um profissional de inteligência, bem como alguns conhecimentos e algumas capacidades. Vamos denominar esse conjunto de conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes como atributos, de forma que caracterizemos como os mais relevantes e importantes para o profissional de inteligência.

<b>Atributo</b>	<b>Porque se faz necessário</b>
<b>Metodologia de processo de inteligência</b>	<p>A atividade de inteligência em uma organização nem sempre é processual e estruturado. Existem eficientes sistemas de Inteligência Competitiva estruturados sobre uma tríade de pessoas, informações, métodos de captura e análise de informações mercadológicas. Esses sistemas podem ser altamente desestruturados e eficientes.</p> <p>Todavia, nossa experiência mostra que quanto maior o grau de maturidade de uma organização em gestão e quanto mais complexo o setor ou segmento industrial, maior a necessidade de estruturação e formalização da atividade de inteligência.</p> <p>Em empresas com maior grau de maturidade em Inteligência Competitiva e em organizações de mercados complexos ou muito competidos, é necessário que haja um processo de inteligência minimamente estruturado. Existem algumas metodologias para essa estruturação de processo, mas é necessário que o profissional tenha conhecimento sobre alguma metodologia de construção de processo para que ele empreste à organização competências e ferramentas para que a atividade de inteligência seja mais estruturada, por consequência, mais propensa a ter gestão sobre ela.</p>

<p><b>Metodologias de análise</b></p>	<p>Muitas literaturas apontam de forma inequívoca que os processos e as atividades de análise formam a atividade mais nobre de Inteligência Competitiva. É o processo onde o profissional de inteligência, analistas de mercado, gestores e outros mais irão transformar uma série de dados e informações em conhecimento útil para uma organização. É o processo onde ocorre a transformação de conhecimento e informação em capacidade de atuação de uma companhia.</p> <p>Muitas organizações brasileiras fazem análises sem qualquer aporte de método. Elas depositam em seus analistas de mercado um grupo de informações relevantes, fornecem tecnologias de tratamento dessas informações e conferem a atribuição de processar essas informações buscando alguma análise sobre competição, mercado, questões regulatórias e legais etc.</p> <p>Todavia, existe um conjunto grande de metodologias de análise de informações. Metodologias mais genéricas como <i>benchmarking</i>, análise de cadeia de valor, análise SWOT, análise das cinco forças, análise de grupos estratégicos, análise de conteúdo e notícias, análise de portfólio, geração de <i>profiles</i>, até métodos de análise mais específicos, tais como análise de Curva-S, análise de fusões e aquisições, engenharia reversa, análise de pipeline de P&amp;D e patentes, análise de <i>stakeholder</i>, entre outros.</p>
<p><b>Conhecimento sobre o mercado em que a empresa está inserida</b></p>	<p>Gerar análises mercadológicas, produtos de inteligência, análises sobre a própria companhia vão ser atribuições diárias de um profissional de inteligência. Sem conhecimento no segmento de indústria onde a empresa está inserida, o profissional pode ter um pouco mais de dificuldade para exercer essas atividades ou até mesmo ficar impossibilitado de realizar análises mais profundas.</p> <p>Existem mercados onde a tecnologia e o conhecimento sobre processos produtivos, tecnologias e correlatos são essenciais. No mercado de petróleo e gás, por exemplo, ou mesmo em mineração e aviação, será extremamente complexa uma análise de mercado, estudo de potencial de mercado ou coisas do gênero se o profissional não conhecer bem o segmento ou não tiver experiência nele.</p> <p>Em alguns outros mercados há possibilidade de geração de importantes análises, mesmo não sendo um profundo conhecedor do segmento. São mercados onde há informação em abundância sobre o segmento, há órgãos centralizadores de informação, entre outros. O importante é que para os dois grupos, o conhecimento sobre o segmento de atuação facilita muito o trabalho do profissional de inteligência.</p>

<p><b>Conhecimento de processos de captura de informações e pesquisa</b></p>	<p>Atualmente, o volume de informações disponibilizadas em fontes públicas, somadas às informações estruturadas internamente, somadas as informações não estruturadas, somadas às informações primárias coletadas é muito grande.</p> <p>É necessário que o profissional de inteligência domine métodos de captura de informação, triagem e armazenamento, de forma que quando necessitar realizar algum tipo de análise, já haja um bom conjunto de informações para a partida.</p> <p>Um profissional com esse tipo de conhecimento saberá as melhores formas de capturar informação primária, como tratá-la e armazená-la de forma a deixá-la disponível para uma análise. Ao mesmo tempo, saberá demandar máquinas de captura automática de informações, robôs de coleta, para capturar informações que estão disponíveis em meios eletrônicos, economizando tempo e recursos humanos da organização.</p> <p>Por fim, terá capacidade de estruturar um repositório de informações mercadológicas para subsídio a análises e decisões.</p>
<p><b>Conhecimento sobre redes de colaboração e informação</b></p>	<p>A atividade de produzir inteligência em uma organização nunca foi uma atividade solitária. É necessária uma mescla de informações e conhecimentos oriundos de diversas fontes de informação, é necessária interação com os atores da organização, com profissionais de mercado, com especialistas e demais profissionais.</p> <p>É necessária essa competência, esse atributo, pelo fato de muitas vezes existir redes de inteligência já estabelecidas na organização, redes de interação continuada de profissionais, redes de troca de informações sobre mercado, mesmo sem essa atividade ser estruturada ou informal.</p> <p>Os ambientes de colaboração nas organizações evoluíram bastante nos últimos anos e suas aplicabilidades são diversas. Logo, a atividade de Inteligência Competitiva deve se valer também desse recurso para geração de inteligência de maneira mais participativa.</p>



<p><b>Conhecimento de métodos de suporte à decisão</b></p>	<p>Naturalmente, as atividades de inteligência existem para gerar subsídios a decisores e gestores de uma organização.</p> <p>O processo decisório é algo também diversificado e heterogêneo, mas há formas empíricas de suportar decisões, por meio de <i>coaching</i>, <i>counselling</i>, apresentação de informações, análises e há métodos mais estruturados de suporte a decisões. É importante para um profissional de inteligência conhecer alguns métodos e ter a visão dos métodos existentes para que possa utilizar e lançar mão nas horas necessárias.</p>
<p><b>Conhecimentos de tecnologia de informação para apoio à inteligência</b></p>	<p>Inteligência competitiva, a despeito dos métodos a serem utilizados, requer coleta, análise e disseminação de informação, como descrito no Capítulo 1.</p> <p>Dessa forma, é importante que o profissional de inteligência tenha conhecimento sobre as tecnologias de informação e comunicação existentes para as funções de inteligência. Não defendemos que o profissional tenha que conhecer um sistema de informação específico, mas conhecer as funções as quais ele pode suportar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio na construção do processo de inteligência, mapeamento de tópicos de inteligência (KIT) e questões de inteligência (KIQ).</li> <li>• Captura automática de informações eletrônicas por meio de robôs e agentes inteligentes de coleta.</li> <li>• Inserção de informações primárias para captura e armazenamento de informações primárias.</li> <li>• Redes de comunicação e intercâmbio de informações para apoio à análise e captura de informações de grupos de pessoas.</li> <li>• Apoio nos processos analíticos por meio de <i>software</i> que suporte análise com algum embasamento dos modelos mais clássicos e mais customizados.</li> <li>• Ferramental de armazenamento e repositório de informações. Tanto as informações estruturadas, não estruturadas, primárias e secundárias, bem como os relatórios gerados, as análises e os produtos de inteligência todos indexados em um único ambiente.</li> <li>• Algoritmos de processamento de textos, extração de conhecimento e significados de grandes volumes de informação e correlatos.</li> <li>• Ferramental de governança de um processo de inteligência, onde o profissional consiga ter gestão sobre todo o processo e possa fazer melhor alocação de recursos da organização.</li> <li>• Entre outras possibilidades trazidas a partir do uso de tecnologia de informação.</li> </ul>

<b>Conhecimentos de técnicas de disseminação e apresentação de relatórios</b>	<p>Uma atividade de extrema relevância na atividade de inteligência é a apresentação dos resultados de uma análise ou de um estudo e similares.</p> <p>Uma captura de informações bem feita, uma análise bem elaborada e um produto bem construído pode ser melhor ou pior percebido, dependendo da forma como é apresentado.</p> <p>Existem formas clássicas de apresentação, como uma apresentação expositiva, em reunião com decisores. Existem também formas de apresentação onde a apropriação do resultado pode se dar de forma mais participativa. Tivemos a oportunidade de conhecer uma organização, no Brasil, no setor de fumo e tabaco que realizou uma análise crítica dos competidores, fez algumas simulações e no momento da disseminação elaborou um jogo. Neste jogo, os executivos se dividiram em grupos onde cada um simulava ser um competidor.</p> <p>De forma prévia, cada grupo foi amplamente instrumentalizado sobre o que era o competidor que representaria, qual a sua estratégia, seus movimentos históricos etc. Dessa forma, a disseminação foi mais bem absorvida. No momento seguinte, os grupos discutiam entre si falando de suas estratégias e intenções, assim, cada grupo foi explicando para o outro a sua estratégia, que, na verdade, representava a estratégia dos oponentes da empresa. No momento seguinte, fizeram simulações de comportamento da própria organização e saíram com um plano de ações definido.</p> <p>Queremos dizer que a disseminação pode vir a coroar um trabalho feito de forma sistemática ou colocar a perder um trabalho que até pode estar bem-feito.</p>
---	---

Fonte: arquivo dos autores.

Elencamos na Tabela 5, os principais atributos que um profissional de inteligência deveria resguardar e podemos perceber que a contratação de profissionais externos com esse perfil não é atividade das mais simples. Ao mesmo tempo, faz com que a companhia tenha de fazer um processo criterioso e de alta qualidade de seleção do profissional de inteligência.

## Habilidades e atitudes

Ainda sobre as análises de anúncios de empregos e oportunidades de inteligência, identificamos algumas habilidades e atitudes requeridas dos profissionais. Voltamos a lembrar ao leitor que a tentativa não foi de uma pesquisa exaustiva, mas de entender e validar nossas observações empíricas acerca da demanda por competências, habilidades e atitudes de quem está contratando profissionais de inteligência. A Tabela 6, de habilidades e atitudes identificada, pode ser observada a seguir:

<b>Habilidades e atitudes</b>	<b>Quantidade de aparições</b>
Ética / Comportamento ético	4
Alta capacidade de análise e síntese	3
Bom relacionamento interpessoal e comunicação	3
Proatividade	3
Relacionamento com clientes internos	3
Compromisso com entregas (pontualidade)	2
Foco em resultados na busca de alternativas para solução dos problemas (praticidade)	2
Produtividade	2
Qualidade de entrega	2
Flexibilidade para lidar com mudanças	1
Respeito ao cliente	1
Ótima escrita	1
Transparência	1
Rigor de pensamento	1

Fonte: arquivo dos autores.

Padrões de conduta ética elevados já são importantes naturalmente e quando se fala na atividade de inteligência, a questão torna-se mais crítica. Talvez pela contribuição de organizações militares nas definições iniciais sobre inteligência, talvez pela existência de serviços de inteligência nos estados de quase

todos os países do mundo, talvez pela própria heterogeneidade acerca dos conceitos de inteligência, ainda há muita confusão e comparação de Inteligência Competitiva com espionagem ou uso de informação privilegiada. Por essa razão, o profissional de inteligência deve ser dotado de uma conduta ética e dentro dos parâmetros legais do(s) país(es) em que atua(m).

Têm sido bastante frequente a quantidade de pessoas que conversam conosco e buscam entender o que é inteligência, e é bastante comum que as pessoas tenham a expectativa de que na atividade de inteligência é preciso ter informação privilegiada. Que é necessário ter possibilidades de alcançar informações sigilosas. Isso não é necessário. Na atividade de Inteligência Competitiva no âmbito empresarial existem outras formas de se chegar a conclusões, projeções, premissas, raciocínios, cenários e estimativas, sem utilizar formas ilícitas ou antiéticas de obtenção de informação.

A capacidade de análise apurada e um bom relacionamento com as áreas usuárias também aparecem muito naturalmente, uma vez que o profissional passará boa parte de seu tempo fazendo análises que demandam interações continuadas com pessoas.

Não menos importante, qualidade na entrega, flexibilidade, transparência e itens correlatos também são atributos a serem identificados no profissional no momento de contratação ou recrutamento.

Importante observar que enquanto fazíamos este estudo, deparamos com interessante trabalho realizado por Lilia Maria Vargas e Renata Ferraz de Souza. As pesquisadoras publicaram um excelente trabalho para a Revista Eletrônica de Adminis-

tração, em dezembro de 2001, disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19528/000329623.pdf?sequence=1>>, onde foram analisados mais de dez *websites* internacionais de ofertas de emprego para profissionais de Inteligência Competitiva. As autoras encontraram um número diversificado de competências demandadas e realizaram interessante agrupamento dessas competências e das atividades do profissional de IC, da seguinte forma:

- Atividades estratégicas. Buscam proporcionar à organização algumas funções para fazer com que esta se posicione melhor diante de seus competidores. Envolvem entender oportunidades existentes e as ameaças do ambiente competitivo; busca sinais fracos e pontos cegos para que a companhia possa atuar nesses pontos; busca de tendências de inovações dos competidores, impactos regulatórios ou legais e, até mesmo, mudança na dinâmica do mercado onde está inserida.
- Atividades gerenciais. Atividades encontradas e competências requeridas para fazer com que os profissionais de inteligência possam estruturar, executar, gerir e medir as atividades de inteligência. Envolvem a necessidade de estruturação de processos de inteligência, domínio de modelos, ferramentas analíticas e, principalmente, governança. Chama a atenção que essa pesquisa, realizada no ano de 2001, já aponta para a necessidade que as empresas percebem em que um profissional de inteligência tenha a capacidade não apenas de fazer análises, mas governar a área de maneira mais profissionalizada.
- Atividades técnicas. Foram identificadas e agrupadas e remetem à necessidade de ações que incluam o uso de

métodos e metodologias, de tecnologia de informação e sistemas, processos de trabalho e correlatos. Nesse último grupo as autoras incluíram também algo que nós identificamos como habilidades e atitudes, que são atributos comportamentais e de formação da conduta e característica do profissional de inteligência, como relacionamento, postura ética e outros.

### **Caminhos alternativos à contratação de mão de obra formada ou formação interna**

Há também uma terceira via interessante para resolver a necessidade de ter profissionais de inteligência dentro das organizações. O caminho de formar os profissionais de inteligência ou contratar profissionais já preparados são importantes e bons para trilhar, mas existe ainda a via da especialização, ou seja, contar com Centros de Inteligência e empresas de alocação de profissionais em Inteligência Competitiva por tempo determinado.

### **O conceito de Centro de Inteligência**

Já existem no Brasil organizações ou grupos empresariais que mantêm atividades especializadas de consultoria, treinamento e tecnologia para Inteligência Competitiva. Existem empresas de consultoria neste nicho, algumas de tecnologia para inteligência, e um bom conjunto de empresas e instituições de ensino que treinam profissionais em Inteligência Competitiva e afins. Não entendemos que haja falta de empresas operando nesses temas. O que conseguimos identificar, já há alguns anos, é que empresas de consultoria, empresas de tecnologia e

empresas de treinamento partem do pressuposto de que já há em uma organização uma equipe com profissionais de inteligência.

O leitor poderá fazer sua própria leitura por meio de visitas aos *websites* dos principais fornecedores de serviços e tecnologia para Inteligência Competitiva. A maior parte de serviços ofertados e tecnologias pressupõem que haja na organização, que demanda inteligência, uma equipe à disposição. Constatamos no mercado brasileiro que isso não é uma verdade. Não há equipes de inteligência e profissionais à disposição, mesmo em empresas que estão interessadas em profissionalizar essa atividade.

Nesses casos, formar profissional ou contratar pode fazer com que o tempo de resposta seja longo. Os resultados se dão ainda em prazos mais longos, considerando curvas de aprendizado do profissional no mercado, na organização e em inteligência. Nesses casos, há a possibilidade de demanda pela contratação de um centro de Inteligência Competitiva. Ele traz consigo quase todo o cabedal de recursos necessários para que um processo de inteligência funcione continuamente. Há, ao mesmo tempo, a demanda de uma organização brasileira ou um grupo empresarial que se apresenta com essa proposição de valor como seu mote, sua razão de existir e seu principal serviço. Nesse modelo, temos convicção de afirmar que existe pouca oferta. Há, no Brasil, pouquíssimos *players* estruturados e habilitados para esse tipo de atuação.

Para as necessidades listadas anteriormente, um Centro de Inteligência poderia ser uma solução mais viável técnica e financeiramente. Um Centro de Inteligência pode agir e atuar de diversas formas, dominar diversas metodologias, ser munido de diversas tecnologias, mas ele consiste em quatro importantes pilares de sustentação:



Fonte: arquivo dos autores.

Profissionais formados em Inteligência Competitiva e métodos analíticos são necessários para que façam a integração contínua entre as necessidades de inteligência da empresa e as análises a serem entregues. São necessários para que o processo de coleta não automatizado seja realizado, bem como para a elaboração das análises de mercado. Não menos importante, para que façam disseminação da mais alta qualidade e façam todo processo de registro, armazenamento e descarte de informações capturadas.

Os processos, as metodologias e os *templates* para entendimento e mapeamento contínuo das necessidades de negócio de uma organização são essenciais. Há metodologia para identificar necessidades de inteligência, questões de inteligência e produtos/relatórios necessários. Este Centro de Inteligência deverá ter pronta a sua metodologia, seu *template* e seus processos.

A tecnologia de informação vem para suprir as necessidades de captura automática de informações estruturadas e não es-



truturadas, processamento, armazenamento e disseminação dessas informações relevantes aos decisores da organização. A tecnologia de informação tem possibilidade de apoiar quase todas as etapas de um processo de inteligência, logo, é necessário que, ao contratar um Centro de Inteligência, a organização observe se este possui sistemas de informação para apoio às atividades.

As informações serão alicerce do processo de análise. Toda e qualquer análise feita demandará informação, mesmo que obtida em caráter primário, mas uma análise demandará informação. As bases de conhecimento são mecanismos criados ao longo do tempo pelos próprios profissionais de inteligência. Durante suas análises, montagem de apresentações para disseminação e até mesmo pesquisa, os profissionais de um Centro de Inteligência devem ir formando a base de conhecimento contendo análises menores, visões preliminares das indústrias para as quais este Centro de Inteligência opera, um conjunto de boas práticas e lições aprendidas, entre outros recursos que consigam acelerar e melhorar a qualidade das análises feitas por todos os profissionais do Centro de Inteligência.

Um Centro de Inteligência consiste em um *pool* de profissionais especializados em Inteligência Competitiva e afins, que realizam análises específicas para seus usuários. Essas análises são as análises tradicionais que as organizações fazem e, geralmente, têm como objetivo diagnosticar e recomendar soluções focadas em estratégia, competição, ameaças e oportunidades de mercado, análises de fusões e aquisições, *benchmarking* e processos comparativos, análises sobre comercialização, aquisição e logística, entendimento de desempenho econômico de produtos e linhas de produtos, e inúmeras análises feitas sob demanda.

Por meio do uso de um Centro de Inteligência, a organização usuária ou contratante manterá um processo de Inteligência Competitiva completo, tendo acesso a profissionais, informações, tecnologias e bases de conhecimento já desenvolvidas, para que possa realizar a demanda de informações, análises e produtos de inteligência gerados e customizados de acordo com suas necessidades.

Todo o processo de coleta de informações, análises estratégicas e de mercado, utilização de sistemas de informação e geração de produtos de inteligência fica a cargo desse Centro de Inteligência, sem que a empresa usuária ou contratante tenha o ônus de montagem de equipes especialistas, definição de processos internos, montagem de sistemas de informação, compra e estruturação de informações e toda estrutura funcional dedicada a um processo de Inteligência Competitiva.

O funcionamento desses Centros de Inteligência geralmente é desenvolvido para que usuários de inteligência tenham à sua disposição analistas. A organização tem canais disponíveis para apresentar suas necessidades e recebe os produtos de inteligência no formato solicitado.

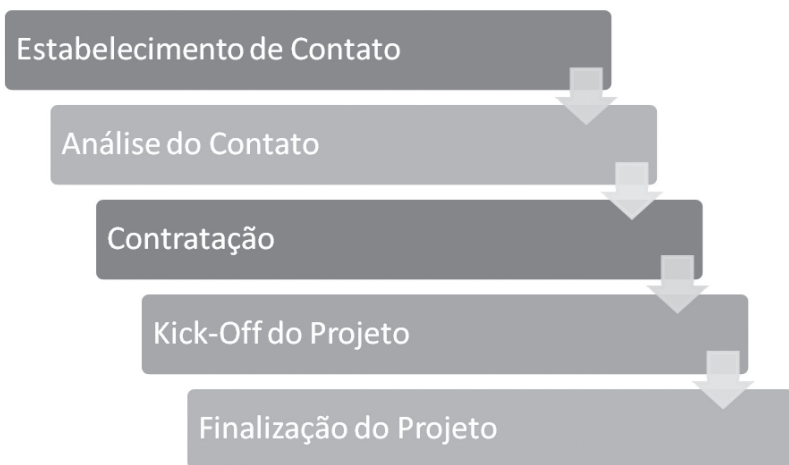
Essas necessidades podem ser entregues em solicitações por demandas que denominamos *ad-hocs*, onde o cliente solicita uma única vez, ou de forma rotineira, forma essa que denominamos de relação contínua. Nela, os usuários de inteligência mantêm no Centro de Inteligência o seu processo de IC, recebendo os produtos identificados para o seu negócio, sejam eles alertas, relatórios, estudos, projeções, entre outros.

O Modelo de Atendimento e relacionamento entre um Centro de Inteligência e os usuários de inteligência de uma compa-

nhia contempla as etapas necessárias para que haja interação necessária e entrega de análises e relatórios de inteligência de acordo com as necessidades previamente coletadas. As etapas gerais são:

1. Entendimento das decisões a serem suportadas por análises de inteligência.
2. Entendimento das demandas de análise, relatórios e necessidades de inteligência.
3. Estabelecimento de rede de coletores e de analistas para geração do produto de inteligência.
4. Estabelecimento de fluxo de interação para obtenção de informações primárias e internas à organização.
5. Execução do processo de coleta de informações e conhecimento.
6. Execução do processo de triagem, checagem e qualificação da informação.
7. Execução de análises necessárias e emprego de modelos analíticos.
8. Disseminação e apresentação do produto de inteligência.
9. Realização de avaliação do produto de inteligência com o cliente de inteligência.
10. Execução de ajustes e elaboração do produto final de inteligência

Levando em consideração que esses Centros de Inteligência são organismos externos às organizações, que muitas vezes estarão apoiando decisões importantes e lidando com informações de alta relevância, é necessário que ocorram trâmites de formalização entre esses organismos e a empresa. Para tal, sugerimos minimamente os seguintes passos:



Na primeira fase é quando o contato é estabelecido. Nesse momento, a organização usuária ou contratante acessa o Centro de Inteligência e faz sua solicitação, ou seja, apresenta suas necessidades em torno do monitoramento do ambiente externo, em relação às suas demandas de análise e interpretação, expondo problemas de negócios que deseja entender, responder para estabelecer um plano de ação.

Em seguida, já na segunda fase, a solicitação é processada pelo Centro de Inteligência. Esse processamento materializa-se em entendimento da necessidade exposta pela organização, onde todas os seus tópicos (KITs) e questões-chaves (KIQs) são esmiuçados para garantia de compreensão por parte do Centro de Inteligência.

Sem dúvidas sobre os objetivos do estudo, é realizada a avaliação do tempo estimado para execução do projeto solicitado e definida a melhor metodologia, assim como a maneira mais eficiente e eficaz para tratamento do projeto.

Ao término dessa avaliação e do empacotamento da solicitação do contratante como um projeto, o Centro de Inteligência faz novo contato com a organização para apresentar um escopo do que será produzido, orçamento para tal, buscando aprovação para o início do trabalho.

A terceira fase é burocrática, mas não menos importante. É nesse momento que ocorre uma reunião presencial de detalhamento e validação do escopo da proposta para certificação de premissas com a organização usuária. Estando tudo certo, o projeto é então aprovado e o contrato com os níveis de serviço é gerado e assinado por ambas as partes para estabelecimento de garantias.

O *Kick-Off* do Projeto é a quarta fase do Modelo de Atendimento do Centro de Inteligência, quando o perfil da equipe a executar o trabalho é definido e o(s) profissional(is) é(são) alocado(s) para a realização do projeto. Selecionado o perfil mais adequado, a reunião de *Kick-Off* com o contratante é realizada para repasse das premissas de projeto, definições iniciais e realinhamento sobre entregas, formatos, prazos, entre outras variáveis operacionais.

A quinta fase do Modelo de Atendimento de um Centro de Inteligência é a finalização do projeto, quando é realizada a execução e o gerenciamento. Essa etapa não inicia e termina sem avaliações e validações intermediárias da organização usuária. *Follow up* e reuniões de projeto são realizadas para garantir que se evite a identificação de necessidades de ajustes ao trabalho somente na entrega final.

Assim que o projeto é finalizado, é agendada reunião presencial para entrega do material, assim como também é realizada

apresentação formal para explicações adicionais e debates sobre o resultado. Por último, o projeto finalizado é arquivado em repositório adequado para acesso em qualquer tempo pela organização usuária ou contratante.

Um modelo de atendimento padrão para Centros de Inteligência geralmente segue o seguinte fluxo:



Fonte: arquivo dos autores.

## O conceito de alocação de profissionais

Já existem no Brasil organizações ou grupos empresariais que mantêm atividades especializadas em recrutamento, seleção, treinamento e alocação de profissionais de inteligência. Esse serviço é prestado por empresas de recursos humanos e *players* tradicionais de alocação de pessoal, assim como também empresas de consultoria do próprio nicho de Inteligência Competitiva.

Alocação de profissionais é um serviço especializado na identificação e na alocação de recursos humanos para suprir neces-

sidades de contratação de áreas de Inteligência Competitiva, sem a necessidade de transferir esse trabalho para as próprias áreas de inteligência, gerando benefício de que as mesmas possam direcionar seus esforços para o trabalho nobre de coleta, análise, produção e disseminação de inteligência.

Dessa forma, as áreas de Inteligência Competitiva evitam dispersar energia e foco nos processos relacionados a recrutamento, seleção e capacitação continuada de profissionais que vão atuar em suas estruturas para a atuação nas mais diversas atividades. Desde coletores, passando por analistas e especialistas, chegando aos profissionais com competências específicas em redes ou tecnologias, por exemplo.

No modelo de Alocação de Profissionais, a gestão sobre os profissionais é integralmente realizada pela organização contratante, cabendo à organização contratada apenas a realização de capacitação e treinamento continuados para constante aprendizado e reciclagem desses profissionais.

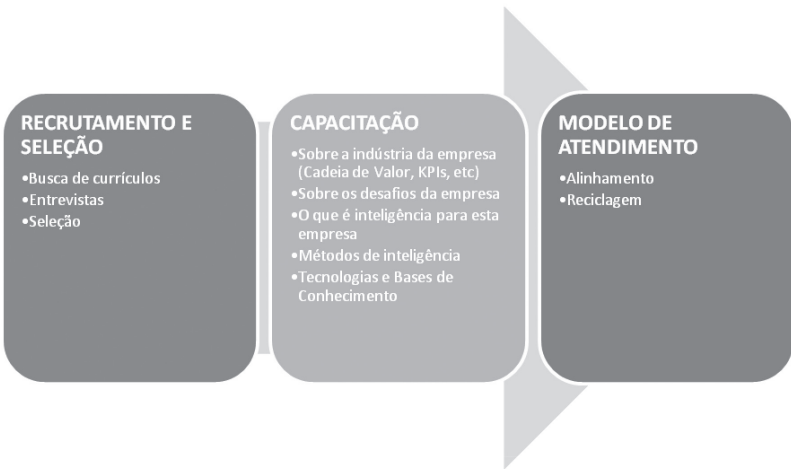
A vantagem de contratação desse tipo de serviço em empresas de nicho de inteligência é o fato de que os profissionais, além de receberem educação continuada, normalmente têm acesso a tecnologias que facilitam processos de coleta e análise de informação, têm acesso a bases de dados para realização de suas atividades, recebem *templates* e métodos para facilitar sua rotina e podem acessar redes de especialistas para complementar suas análises e interpretações, tudo com acompanhamento, supervisão e autorização da organização contratante.

Para garantir o sigilo e atender as políticas de segurança de informação das organizações contratantes, os modelos de alocação possuem acordos de confidencialidade e exclusividade

com seus profissionais para garantir sigilo e segurança da informação nos trabalhos e nas atividades que serão executados por eles dentro das dependências das organizações usuárias do modelo.

Normalmente, as garantias são tratadas individualmente e de maneira personalizada, visando agregar maior valor e gerar mais conforto para os usuários do modelo de Alocação de Profissionais.

A seguir, fluxo que apresenta o funcionamento do modelo de Alocação de Profissionais:



Fonte: arquivo dos autores.

## **Sintetizando a decisão de contratar o profissional ou preparar internamente**

Por fim, fizemos uma coletânea de variáveis que devem ser analisadas para indicação de formação do profissional ou contratação de um já formado. A seguir, a Tabela 7 com alguns itens que apoiam essa decisão:



Prazo para início das atividades do profissional	Caso a empresa tenha necessidade do profissional em caráter imediato ou no curto prazo, a opção de desenvolvimento interno pode não ser apropriada, ficando a decisão de contratação pronta ou terceirização como as mais indicadas.
Criticidade das análises e decisões a serem tomadas pela empresa e pelos tomadores de decisão	Caso a organização precise de apoio em análises muito críticas, formar o profissional internamente pode não ser uma solução a adotar, a menos que o profissional já guarde uma experiência considerável no mercado ou naquela companhia. Importante observar que a contratação de terceiros, seja por meio de um Centro de Inteligência, seja por meio de pessoal de suporte, deve ser feita de forma muito criteriosa.
Capacidade de pagamento da empresa pelo profissional	Se há menor capacidade de pagamento, desenvolver internamente o profissional pode ser uma alternativa bastante atraente. O custo de desenvolvimento do profissional geralmente é menor do que o custo de captação de um profissional mais formado.
Necessidade de conhecimentos específicos inerentes àquela organização	Se há a necessidade de conhecimentos inerentes à organização, ou desenvolvidos por ela, a alternativa que resta é promover o profissional internamente. Partir para contratação fora fará com que, ainda assim, o profissional precise passar por formação.
Necessidade de amplos conhecimentos sobre inteligência e metodologias	Quanto maior a necessidade de conhecimentos sobre inteligência e metodologias, mais próximo da contratação fora ou terceirização estará a empresa. Como inteligência não é a área fim de uma organização, os especialistas em inteligência fora da companhia, bem como os Centros de Inteligência podem representar melhores opções.
Necessidade de conhecimentos gerais sobre mercado de atuação da empresa	Se essa necessidade estiver presente, é preciso que o profissional tenha esse conhecimento. Isoladamente, essa variável não consegue definir qual a melhor alternativa.

Cultura da organização	<p>Toda e qualquer empresa estabelece, ainda que de forma tácita muitas vezes, uma cultura organizacional. Isso consiste num misto de crenças, valores, atitudes, experiências e caracterizam seu <i>modus operandi</i>.</p> <p>Algumas organizações desenvolvem cultura onde a contratação de serviços não é bem-vista, não é costumeira e, dessa forma, haverá grandes barreiras em ter um processo de contratação de Centro de Inteligência.</p> <p>Há outras que têm mais facilidade para contratar profissionais do mercado, já formados, e com isso reduzir as curvas de aprendizado, tentando maximizar o retorno de ter trazido um profissional mais preparado. Em geral, são organizações que precisam de alguma velocidade de execução ou de conhecimentos específicos. Nesse tipo de organização a contratação externa se faz quase natural.</p> <p>Há outras organizações que têm a cultura forte de formação interna, estabelecem programas continuados de desenvolvimento de pessoas e conseguem evoluir dessa forma. Nesse caso, o desenvolvimento interno será a alternativa mais natural.</p>
Facilidade no processo de contratação de recursos humanos	<p>Caso a empresa tenha um processo de recrutamento, seleção e contratação muito burocratizado e haja necessidade de velocidade, o caminho da terceirização ou desenvolvimento interno se fazem mais atraentes.</p> <p>Por outro lado, se não há possibilidade de contratação de pessoas, recursos humanos, mas há espaço para contratação de serviços, a terceirização pode ser uma alternativa interessante.</p>
Demanda contínua ou para esforços temporários	<p>Se há necessidades de análises contínuas, contratação ou formação interna são as alternativas possíveis.</p> <p>Se a demanda é temporária, a terceirização é a alternativa mais interessante.</p>

<p>Tempo para formação e preparação do profissional pela própria empresa</p>	<p>É necessário medir e conhecer o tempo de formação de um profissional para uma determinada empresa. Caso a empresa precise do profissional em curto prazo e a formação interna se dê em médio prazo, talvez buscar o profissional no mercado seja a alternativa mais interessante.</p> <p>Se há possibilidade de formar o profissional, e esse tempo de formação não atrapalhe as necessidades da organização, o desenvolvimento interno pode ser uma alternativa melhor.</p>
<p>Custo do desenvolvimento <i>versus</i> custo de contratação <i>versus</i> custo de terceirização</p>	<p>Orçamentos são restritos nas organizações e muitas delas têm políticas mais rígidas de contratação. Tanto custo e orçamento quanto política de contratação são fatores que influenciam muito nesse tipo de decisão.</p> <p>Se há necessidade do profissional, orçamento para contratação e restrições na política de contratação, a terceirização ou a contratação de Centros de Inteligência são alternativas interessantes.</p> <p>Se há necessidade do profissional, não há orçamento para contratação contínua, a terceirização por contrato temporário se faz uma alternativa interessante.</p> <p>Se há necessidade de contratação do profissional, mas também que ele traga uma base de conhecimento sobre cases, metodologias e referências, a contratação de Centros de Inteligência pode ser mais eficiente.</p> <p>Se há necessidade de contratação, orçamento para contratar, não há restrições na política de contratação e há tempo para desenvolver o profissional, a eleição de um profissional interno é o melhor caminho.</p>

## QUESTÕES IMPORTANTES PARA SUBSÍDIOS À CONTRATAÇÃO INTERNA, EXTERNA OU TERCEIRIZAÇÃO

1. Qual o tempo médio de formação básica do profissional de inteligência que não conhece o tema?

2. Treinamentos nessa área tendem a ser mais caros ou mais acessíveis? Há média de preço para uma formação básica em Inteligência Competitiva?
3. Há orçamento na organização para contratação do profissional?
4. Há políticas de contratação de recursos humanos que vão atrasar o processo de contratação e admissão do profissional?
5. Há no momento grande quantidade de profissionais de inteligência disponíveis para a contratação?
6. O que atrai profissionais para a atividade de inteligência e qual a formação básica que ele deveria ter para trabalhar na organização?
7. A empresa pode esperar o tempo de formação necessário para esse profissional?
8. Há uma emergência pelo profissional preparado em inteligência e, ao mesmo tempo, experiente no ramo de atuação da organização?
9. Existe alguma situação específica na organização que faça com que ela precise do profissional já formado?
10. Existem situações específicas na empresa que fazem com que ela propositalmente desenvolva seus próprios profissionais de inteligência?
11. Como a cultura da organização pode influenciar nessa decisão de contratar profissional pronto, formar internamente ou contratar o serviço?
12. Centros de Inteligência, *Staff Support* e empresas de *outsourcing* são enxergados com bons olhos pela organização?

## Capítulo 6 – O recrutamento e a seleção do profissional de Inteligência

Onde encontramos o profissional de IC? Qual o melhor canal de divulgação desse tipo de oportunidade? Estas são as principais dúvidas de um especialista em seleção de pessoas quando uma área requisitante lhe pede para buscar um profissional de Inteligência Competitiva. Podemos dizer que o primeiro lugar são as associações da classe, tais como Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP Brasil). Nessas associações existem sempre canais de discussão temática, que por vezes chamam-se de “Fóruns de Discussão”, onde usualmente os profissionais da área, além de discutir temas técnicos, também divulgam oportunidades de emprego e profissionais disponíveis. As redes sociais voltadas para uso profissional como LinkedIn, Plaxo, dentre outras, onde existem espaços específicos – grupos para profissionais da área de Inteligência Competitiva, são mais um ótimo canal de disseminação de oportunidades, além de ser um canal de mão dupla, pois a empresa poderá ali avaliar diversos perfis de profissionais da área que estão ligados aos grupos. Nos campi das Universidades também encontraremos os novos profissionais da área. São os estudantes de Administração de Empresas, Engenharia, Economia, Comunicação e Marketing. Não significa que somente esses cursos formem pessoas com condições de exercer a função de profissional de IC, mas são os cursos mais comuns. Também nos cursos de extensão ou atualização profissional

promovidos por Universidades e outras instituições de ensino podemos encontrar pessoas com interesse em atuar na área.

Além desses canais não podemos deixar de considerar a própria empresa que, com sua área de Recrutamento e Seleção busca os profissionais solicitados ou contrata empresas de Recrutamento e Seleção e/ou *headhunters*<sup>11</sup> autônomos, como um canal alternativo de busca de profissionais. Contudo, para que esta última opção seja eficaz, a empresa requisitante terá de deixar muito claro para a empresa de Recrutamento e Seleção qual é o perfil do profissional, quais as características mais relevantes a serem avaliadas quando da seleção de possíveis candidatos. Mais uma vez, voltamos ao dilema da pouca popularidade do tema inteligência, seja qual for seu sobrenome.

Muitas vezes, se a empresa solicitar um perfil de analista, as empresas de recrutamento podem encaminhar analistas de sistemas, analistas financeiros, e o responsável pela contratação terá de dispendar horas ou dias lendo um a um os currículos para poder extrair os perfis mais aproximados. Por essa razão, recomendamos que seja feito um bom trabalho prévio na descrição do cargo, atividades da área e do perfil do profissional adequado. Dessa forma, o selecionador terá em mãos mais subsídios para pré-selecionar os perfis e encaminhar ao contratante somente aqueles que mais se aproximem das necessidades da vaga em questão.

Uma vez transposta essa etapa onde se analisa o que foi pedido pela empresa e o que foi selecionado pela empresa de recrutamento vamos à etapa seguinte, onde se estabelece quais seriam os métodos mais adequados para que a escolha

---

11 Título em inglês para designar o profissional que atua como caçador de talentos. Eles tanto podem atuar dentro de uma consultoria de Recursos Humanos ou como autônomos, fazendo a ponte entre a empresa e os profissionais disponíveis no mercado.

do profissional seja a mais assertiva possível? Como estamos tratando de seres humanos, nenhuma técnica garantirá 100% de assertividade, mas seguindo alguns passos, certamente poderemos minimizar algumas falhas.

Algumas empresas costumam avaliar os candidatos por meio de entrevistas, testes e dinâmicas de grupo. Independentemente da técnica ou do método de avaliação escolhidos pelas organizações, as etapas de seleção devem se adequar às características que a companhia procura no candidato e ao nível de complexidade exigido pela vaga. Com as diversas fases do processo, a empresa busca informações sobre o profissional para montar seu perfil, tanto voltado para o lado mais técnico, quanto para o comportamental. Essas fases são chamadas de avaliação das *Competências Técnicas*, que podem ser caracterizadas pelo “saber fazer” e as *Comportamentais*, a “capacidade para aprender a fazer”.

Para a avaliação das *Competências Técnicas* sugerimos o seguinte:

- **Testes específicos:** esses exames são objetivos e procuram medir o conhecimento do candidato, como a capacidade de raciocínio, o dinamismo e a resolução rápida de problemas, uma vez que a maioria desses testes possui um tempo limite. Os mais aplicados são os testes de idiomas, principalmente português e inglês. Em segundo lugar, vem o de raciocínio lógico, que avalia, além do próprio raciocínio, a visão estratégica do candidato e a capacidade dele em se planejar e encontrar soluções. Característica muito importante ao profissional de Inteligência Competitiva. Para detectar essas características, existe uma nota de corte para cada teste.

Para a avaliação das *Competências Comportamentais* sugerimos o seguinte:

- **Dinâmicas de grupo:** utilizadas para analisar o comportamento do candidato em relação a algumas de suas competências, como capacidade de trabalho em equipe, características de liderança e relacionamento interpessoal. Normalmente, a dinâmica de grupo é voltada para um perfil mais operacional. A ideia aqui é montar um estudo de caso e avaliar o comportamento dos candidatos. Assim, será possível identificar características como capacidade de comunicação, negociação, solução de problemas e liderança.
- **Testes psicológicos:** é um dos recursos mais usados para avaliar o comportamento dos candidatos. Os testes são escolhidos de acordo com o perfil de cada empresa. Um dos mais utilizados é o teste palográfico, que é indicado na avaliação da personalidade do indivíduo. Basicamente, é um teste projetivo de grafismo, que analisa traços feitos pelo candidato numa folha de papel. Alguns especialistas consideram que dessa forma é possível perceber os traços comportamentais do profissional, como aspectos da personalidade, organização, ritmo, produtividade e interação social. No entanto, todos esclarecem que para os testes relacionados ao comportamento não existe certo ou errado, neles é possível identificar qual inclinação desse profissional com o vínculo de pessoas, como ele pode se relacionar, mas cada profissional realizará o teste de uma forma. A interpretação de cada passo é que vai formar o perfil do profissional.



- **Seleção por competências:** com esse tipo de seleção os recrutadores procuram relacionar e alinhar as competências observadas no candidato com as exigidas pela empresa para o preenchimento da vaga, como capacidade de criatividade, liderança, comunicação e tomada de decisão, visando direcionar os profissionais corretos de acordo com os valores do negócio. Eles criam situações hipotéticas onde as principais características comportamentais exigidas pelo cargo possam ser exercitadas. Por exemplo, para exercitar a ***Habilidade de Negociação***, o recrutador deverá pedir que o candidato fale sobre alguma situação que ele já tenha passado, onde ele precisou usar essa característica para superar algum obstáculo. Assim, será possível trazer a situação e a competência visando validar esse tipo de comportamento do candidato.
- **Entrevistas com o responsável pela área:** essa deverá a ser a etapa final, cujo objetivo é validar as competências identificadas pelo recrutador no processo anterior, mas também a empatia entre contratado e o contratante. Podemos ter um profissional muito bem qualificado, mas que por algum motivo não tenha causado boa impressão ao responsável pela área e toda a qualificação prévia vai por água abaixo. Em equipes que necessitam interagir com diversas áreas e conquistar credibilidade para agregar valor ao seu desempenho, o fator de unicidade e cumplicidade entre seus integrantes torna-se mais imprescindível que em áreas onde o resultado financeiro gerado individualmente seja simples de ser quantificado. Como nas áreas de vendas, por exemplo, muitas vezes a concorrência entre os pares é até estimulada pelas empresas com o intuito

de gerar cada vez mais resultado final. No caso da área de IC, é preponderante que haja o trabalho coletivo com objetivos coletivos de evidenciar a área e trazer maior credibilidade, agregando valor aos serviços entregues. Não há como fazer uma área de IC funcionar bem, se cada integrante quiser destacar-se isoladamente.

**IMPORTANTE:** na etapa final de seleção é muito importante checar se há algum tipo de diferença que poderá gerar atritos entre os integrantes da área. Mesmo quando estamos tratando de um processo interno de seleção, essas etapas devem ser seguidas. Falaremos a seguir sobre as características “Técnicas” e “Comportamentais” que servem como itens de desempate num processo seletivo, pois seriam as mais importantes para cada função em uma área de IC.

### **Função: Iniciante – coletor**

Técnica:

- Noções básicas sobre Inteligência.
- Técnicas de coleta de informações (primárias, secundárias, em redes).
- Técnicas de entrevistas e comunicação para inteligência.

Comportamental:

- Capacidade de observação.
- Disciplina.
- Ética.

Na função de coletor, a disciplina é fundamental, pois nesta função deve-se monitorar os movimentos do mercado e

estruturar as informações, valendo-se de ferramentas simples como planilhas eletrônicas, editores de texto e outras similares. Além disso, a questão da ética é fator crítico de sucesso, pois a coleta não sobrevive apenas de informações secundárias, deve o coletor buscar informações primárias de maneira ética e legal.

### **Função: Conhecedor analista**

Técnica:

- Conhecimento da indústria em que atua.
- Conhecimento da Metodologia de IC.
- Conhecimento avançado de pacote Office ou similar.
- Técnicas de análise.

Comportamental:

- Habilidade para negociação.
- Facilidade de comunicação com diversos níveis.

Nessa fase, as características preponderantes mencionadas para o **iniciante - coletor** já devem ser consideradas como inerentes, nem vamos repetir aqui. Além delas, agora o profissional deve também acumular mais conhecimentos técnicos, quanto a Metodologia de IC e Técnicas de Análise. As características comportamentais que farão a diferença nesta fase são a “Habilidade para Negociação” com as áreas clientes, bem como sua “Facilidade de Comunicação” nesse ambiente.

## **Função: Conhecedor analista especialista**

### Técnica:

- Conhecimento profundo da indústria em que atua.
- Conhecimento da Metodologia de IC.
- Conhecimento avançado de pacote Office ou similar.
- Técnicas de análise.

### Comportamental:

- Habilidade para negociação.
- Facilidade de comunicação com diversos níveis.

Nessa fase, o profissional difere do anterior pelo seu conhecimento profundo da indústria.

## **Função: Experiente**

### Técnica:

- Gestão de projetos.
- Conhecimentos de TI (portais, bases de dados).
- Experiência em gestão de pessoas.
- Conhecimento profundo da Metodologia de IC e de técnicas de análise.

### Comportamental:

- Capacidade de motivar a si próprio.
- Persistência.
- Aberto a mudanças e inovação.

Nessa fase, todas as características anteriormente mencionadas são cumulativas, e o que o irá diferenciar em um processo seletivo serão a capacidade técnica de gerenciar projetos complexos e a experiência em ferramentas tecnológicas de colaboração, como portais, intranets e acesso a diferentes bases de dados. Quanto a características comportamentais, a capacidade de manter-se motivado em ambientes desafiadores, ser persistente na busca por informações e estar sempre aberto a mudanças fará deste profissional mais habilitado para futuramente galgar posições de liderança.

### **Função: Referência**

Comportamental:

- Senso de observação.
- Visão sistêmica.

Nessa fase, o profissional irá destacar-se por suas habilidades e não mais por seus conhecimentos técnicos, por sua capacidade de gerir pessoas, motivá-las e manter-se motivado. Também pelo alto grau de conhecimento do mercado onde atua, a ponto de ser capaz de dentro da cadeia produtiva identificar as oportunidades e os riscos específicos para a organização. Esta é a visão sistêmica, ver o detalhe dentro do todo que pode gerar alguma mudança significativa dentro da cadeia. A habilidade em gerar Planos de Comunicação e Incentivos irá permitir que ele dissemine e incentive cada vez mais a utilização dos serviços da área de IC, reforçando assim o círculo virtuoso do processo de IC.

Baseando-se nessas etapas dentro do processo seletivo de uma equipe de Inteligência Competitiva, acreditamos que seja

possível ter o maior grau de assertividade e atingir de forma mais eficaz os objetivos de evolução da área dentro de uma organização, encontrando os profissionais adequados para cada função.

Como já mencionamos, quando tratamos de seres humanos não há receitas infalíveis, há sim experiências acumuladas que nos levarão à otimização de tempo e, conseqüentemente, de custos no processo.

# Capítulo 7 – Casos práticos

## Estudo de Caso 1

### Empresa de Cartões Varejista

Este estudo de caso não vai considerar nenhum acadêmico, mas apenas contar, de forma estruturada, a estória de uma empresa do setor de cartões varejista que implantou uma função de IC e obteve resultados. Serão abordados os seguintes pontos:

- Descrição de atuação da empresa
- Organograma da empresa
- Diagnóstico da empresa quanto à necessidade de ter IC
- O objetivo e propósito do Projeto de Inteligência Competitiva
- Etapas de implantação do Projeto de Inteligência Competitiva
- Resultados obtidos

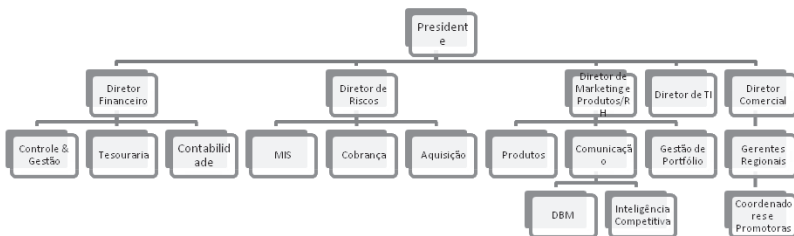
A empresa, objeto desta estória tem quase 20 anos e surgiu com a proposta de oferecer outro meio de pagamento aos clientes de um grande varejista como opções de crédito e financiamento de suas compras do dia a dia.

A empresa evoluiu nos últimos anos transformando-se de administradora de cartões para banco múltiplo. Com isso, gerou um leque maior de oferta de serviços financeiros atrelados ao cartão, tais como seguros, capitalização e previdência.

Sendo essa uma iniciativa que se tornou usual aos grandes varejistas, a empresa viu-se em um cenário competitivo extremamente desafiador, pois os grandes bancos de varejo

iniciaram suas parcerias com alguns varejistas com o intuito de crescer sua base de clientes correntistas e aos varejistas havia o ganho em escala na gestão dos produtos e serviços financeiros, pois os bancos do varejista não tinham a experiência das Instituições Financeiras de grande porte.

Para que a estória deste caso fique mais clara vamos apresentar o organograma da empresa, que ao longo do segundo semestre de 2011 e do ano de 2012 foi alterado com a criação de diferentes cargos e/ou áreas. Na Figura 3, a seguir, se pode ver, com clareza, o organograma no fim de 2012.



A marca do cartão de Loja (Private Label) sofreu uma mudança, passou a levar o nome do banco do varejista. Ocorreu também a transição da modalidade de cartão (Private Label, caracterizado pelo monoproduto) para a oferta de um cartão com completo portfólio de serviços por parte da companhia (híbrido ou bandeirado).

A transformação da oferta destacou a facilidade de acesso e flexibilidade no horário de funcionamento das lojas, a comodidade de diversas soluções financeiras como o próprio cartão do varejista, cartões de crédito, diferentes modalidades de seguros, empréstimos pessoais, ofertas exclusivas e condições especiais de parcelamento em toda a rede. Os formatos de acesso atualmente explorados pelos varejistas e concorrentes no segmento são:



- Hipermercado
- Supermercados
- Atacado / Atacarejo
- Bancos

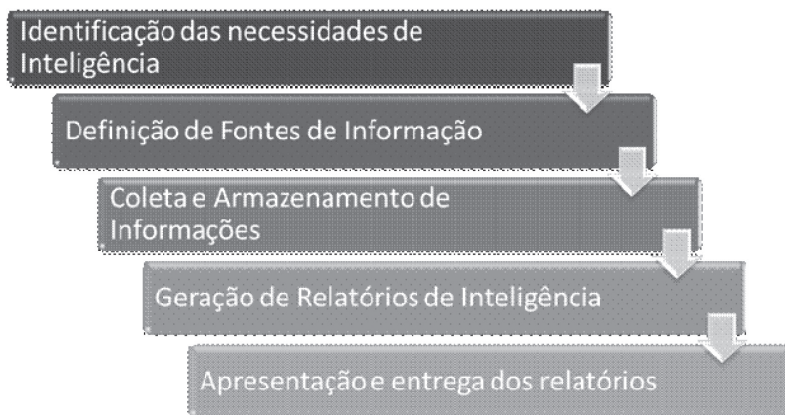
Cada formato possui um *player* oponente direto, com ofertas de serviços e produtos diferenciados, conforme pode ser visto na Tabela 8, a seguir:

Tabela Concorrentes por Formato

Hiper	Extra
	Wal Mart
	Carrefour
	HiperBomPreço
	BIG
Super	Pão de Açúcar
	Gbarbosa
	Mambo
	Zaffari
	Sonda
	Compre Bem

Atacado / Atacarejo	Atacadão
	Makro
	Tenda
	Martins
	Assaí
Bancos	Itaú
	Bradesco

Neste contexto, a empresa entendeu que seria necessário implantar e dar andamento a uma área de IC com o auxílio de uma consultoria. Para tal trabalho conjunto foi eleita a modalidade prestação contínua de serviços da consultoria ao varejista, conforme processo apresentado na Figura 4, a seguir. Os relatórios gerados deveriam monitorar as ofertas e ações do segmento de serviços financeiros de varejo e bancos, concorrentes da empresa, com relação a produtos e serviços ofertados no mercado.



Para execução dos trabalhos não houve a necessidade de participação de todos os colaboradores do varejista. A consultoria trabalhou com a Diretoria Comercial, Marketing e Produto, Diretoria Financeira e Diretoria de Crédito para a validação do trabalho e fornecimento de informações quando necessário. Todavia, o varejista indicou um profissional para fazer a interlocução com os consultores, de forma a validar as informações coletadas nas entrevistas e facilitar o acesso interno. O projeto foi desenvolvido considerando as seguintes etapas:

1. Execução de ações de integração entre as equipes da consultoria e do varejista, onde se definiu a matriz de responsabilidades.
2. Validação da árvore de IC e definição dos relatórios e alertas de IC que seriam desenvolvidos onde foram feitas entrevistas para entendimento sobre negócio varejista. Validação dos clientes dos relatórios de IC e definição dos itens que serão objeto de análise e geração dos relatórios de IC, gerando a árvore de inteligência do projeto.
3. Definição das fontes de informação onde foram definidos os eventos de coleta associados à árvore de inteligência.

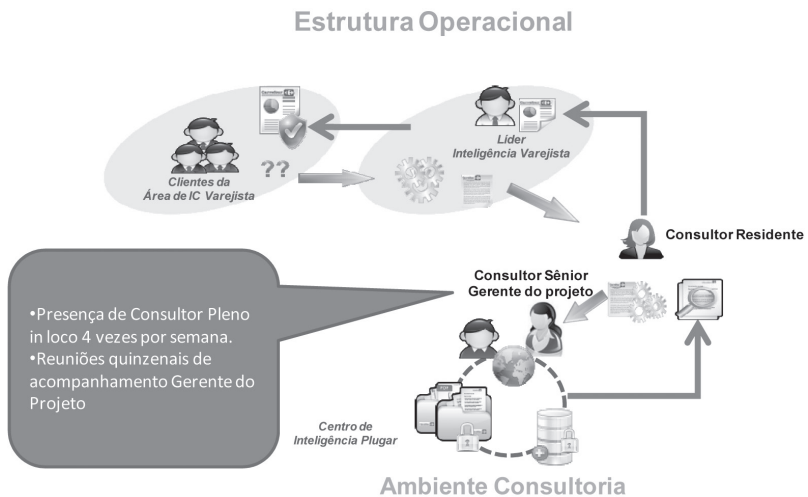
4. Geração de relatórios e alertas de inteligência, conforme planejado no item 1.
5. Apresentação e entrega dos relatórios e alertas de inteligência com avaliação pelo cliente.
6. Ajustes e início de novo ciclo de coleta e de análise para geração dos relatórios e alertas de IC.

Com base nos resultados das entrevistas, na análise de documentação e na observação direta dos consultores, foram identificados 3 grandes temas a serem monitorados (KITs): Mercado em geral, produtos e serviços financeiros e concorrentes diretos. Dentro desses temas, para responder aos diferentes questionamentos estratégicos das áreas clientes (KIQs), foram identificados 17 relatórios com diferentes periodicidades de atualização, formato e complexidade de análises. Todos esses produtos de IC ficariam disponíveis em um portal de IC também desenvolvido pela consultoria.

Para execução dessas entregas, o varejista dispunha de apenas 1 recurso humano interno, que tinha como missão original fazer a contratação da consultoria em Inteligência Competitiva para mapear as necessidades e apoiá-lo na implantação do processo de Inteligência na instituição.

Tendo em vista que o varejista não dispunha de orçamento para contratar mais recursos humanos e a demanda pelos relatórios complexos era premente, a consultoria contratada orientou-o no sentido de adotar o processo de prestação contínua de serviços da consultoria (CIP), onde o recurso humano já contratado seria o coordenador da área, porém todo trabalho de coleta, análise e geração dos produtos de IC seriam executados pela consultoria.

A seguir, Figura 5 exemplificando o modelo de atendimento:

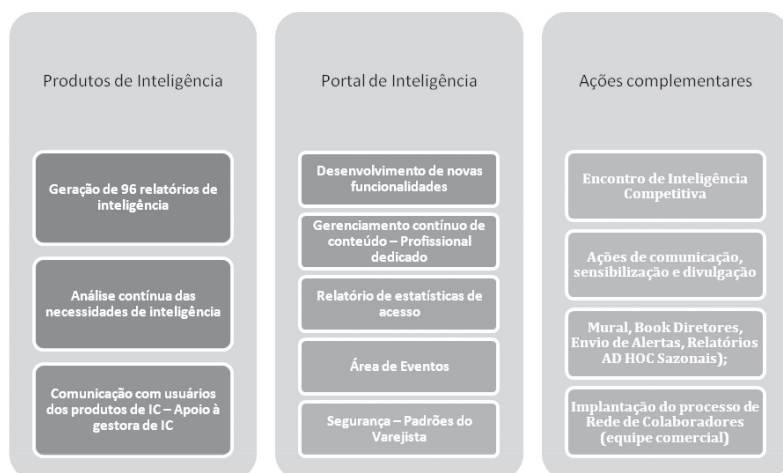


Outras ações também foram identificadas e caracterizam fator crítico para o sucesso da área de IC:

- A necessidade da criação da cultura de Inteligência Competitiva, intensificando a contínua identificação e o compartilhamento das informações.
- A existência de coleta de informações baseada em procedimentos não formais, desestruturados e pontuais.
- A falta de um local único de armazenamento e busca de informações sobre clientes, mercado, histórico, ou seja, aquela informação necessária à tomada de decisão.
- A falta de um processo de gestão da informação e do conhecimento associado à Inteligência Competitiva.

A partir da implantação dessas recomendações e da geração dos alertas e relatórios de IC pela consultoria, a área de

inteligência do varejista pôde gerar os seguintes resultados práticos ao longo de 2011:



Fonte: arquivo dos autores.

A seguir, apresentamos alguns depoimentos das áreas clientes do varejista:

## **Diretoria Financeira**

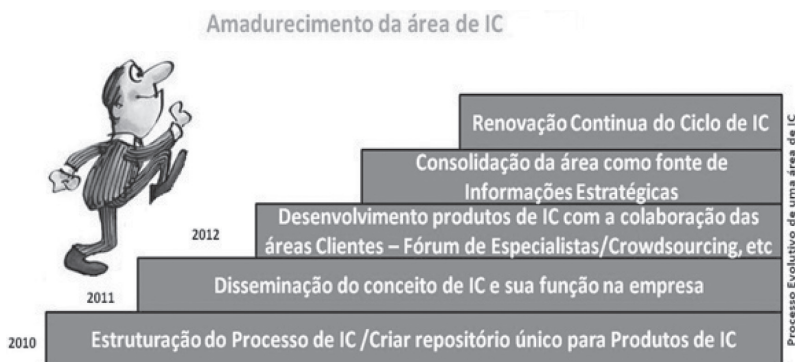
*...O trabalho da área de Inteligência Competitiva é muito importante para nos ajudar a tomar decisão e melhorar o nosso negócio.*

## **Gerência de Produtos**

*...o fato de você ter uma área centralizando todas as informações facilita. O portal de IC facilitou no dia a dia porque hoje existe uma economia de tempo. Na hora de pesquisar as coisas mais básicas, sobre cartão, por exemplo, algumas*

*pesquisas eram feitas fisicamente e com o portal você deixa de fazer isso; nesse sentido melhorou muito.*

Durante o processo de avaliação identificou-se o amadurecimento das áreas clientes quanto a utilização dos produtos de IC e a demanda por relatórios mais complexos com maior carga de análise. Também as áreas clientes demonstraram maior interesse em colaborar na geração dessas análises e recomendações, participando do processo por meio da criação de um “Fórum de Especialistas”. A Figura 6, a seguir, mostra a evolução contínua da área de IC do varejista:



*Identificamos que as áreas clientes demandam uma evolução nos serviços prestados pela área de IC*

Fonte: arquivo dos autores.

## Resultados oriundos do projeto

- No primeiro ano de atuação, a empresa concluiu que conseguiu criar um repositório único de informações, o que acarretou redução de retrabalho das áreas estratégicas da

empresa, principalmente durante o período de Planejamento Estratégico.

- No segundo ano, percebeu-se o maior interesse das áreas estratégicas, principalmente Riscos MIS e Controle de Gestão na participação das análises mais requintadas, como Análise de Concorrentes e Análise de Eficiência em Riscos. As próprias áreas se dispuseram a participar do “Fórum de Debates” e levar as conclusões das análises para a pauta da reunião de acompanhamento do Planejamento Estratégico, chamada Reunião de Ações Táticas, para basear as ações a serem tomadas quanto ao redirecionamento do plano.
- No terceiro ano de implantação, a empresa passou por uma fusão com um grande banco varejista e, a partir disso, começou a demandar mais estudos sob demanda, para atender as novas estratégias da empresa. Com isso, a área de inteligência passou a apoiar não apenas a gerência e a diretoria de seu braço financeiro, mas também do sócio banco varejista e do grupo varejista como um todo.





## Conclusão

Após esta leitura desejamos que o leitor possa concluir que a atuação do profissional de Inteligência Competitiva depende de vários elementos que vão muito além do cumprimento das etapas do Ciclo de Inteligência. Trata-se de uma área inovadora, que tem como objetivo principal orientar o alto escalão no processo de tomada de decisão, que sempre será o principal objetivo e desafio da área.

Como aconselhar profissionais experientes e bem-sucedidos, baseado em métodos e análises de profissionais em início de carreira? Como encorajar os profissionais em início de carreira a tecer relacionamentos construtivos com as áreas clientes para que esse conhecimento teórico aliado à prática torne-se um diferencial competitivo para a empresa?

Procuramos aqui identificar todas as etapas que uma empresa que esteja estruturando sua área de inteligência necessita considerar em um projeto como este. Também buscamos orientar ao profissional que deseja ingressar ou tenha ingressado recentemente na área e quais os degraus que deverá subir para obter sucesso em sua carreira.

Aqui, nosso principal objetivo foi compartilhar nossa experiência profissional, tanto atuando em projetos de inteligência como acadêmica, para que possamos encurtar o tempo entre o aprendizado e a geração de resultados, coisas tão esperadas por empresas e profissionais da área.

Mas este livro trata apenas de um dos principais pilares para estruturação da área de inteligência, que são as pessoas. Os

outros pilares igualmente importantes devem ser estudados com atenção. São eles:

- Processo
- Informação
- Tecnologia

Apenas com a conjunção pessoas, processo, informação e tecnologia podemos estruturar em base sólida uma área de inteligência.

## Referências bibliográficas:

ANALISTA de inteligência competitiva - No.30082. IZZ Brasil, 20 nov. 2012. Disponível em: <<http://saopaulo.iizbrasil.com/analista-d-inteligencia-competitiva-viii-30082-empregos>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

ANALISTA de Inteligência Competitiva. Manager Empregos, 17 dez. 2012. Disponível em: <[http://www.manager.com.br/landing\\_page/campanha.php?idCampanha=10&idVaga=3315924&gclid=>](http://www.manager.com.br/landing_page/campanha.php?idCampanha=10&idVaga=3315924&gclid=>)>. Acesso em: 1 jul. 2015

ANALISTA de inteligência competitiva. Vagas em comunicação, 30 ago. 2011. Disponível em: <<http://vagasemcomunicacao.blogspot.com.br/2011/08/analista-de-inteligencia-competitiva.html>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

ANALISTA de pesquisa de mercado. Empregos.com.br, 22 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.empregos.com.br/vagas/analista-de-pesquisa-de-mercado/sao-paulo/sp/2816497>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

EMPREGO de analista em inteligência competitiva – Belo Horizonte – MG. Emprego Minas Gerais, Belo Horizonte, 27 set. 2012. Disponível em: <<http://www.empregominasgerais.com.br/52769/2012/09/emprego-de-analista-em-inteligencia-competitiva-belo-horizonte-mg.html>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRAGA, Fabiane & GOMES, Elisabeth – Inteligência Competitiva – como transformar informação em um negócio lucrativo. Editora Campus.2004.

KASZNAR, Istvan Karoly. A avaliação econômico – financeira da propriedade intelectual. Eletro Revista: Revista Científica e Tecnológica, n. 57, abr. 57, 2011. Disponível em: <<http://www.ibci.com.br/57.AVALIACAO.ECONOMICO.FINAN-CEIRA.EletoRevista.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

KASZNAR, Istvan Karoly. Um overview e apreciação da Avaliação de Bens Intangíveis de dez grandes bancos brasileiros, nacionais. [S.l.] [s.n.], 2008.

KOCH, Gunter R.; LEITNER, Karl Heinz; BORNEMANN; Manfred. Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization. In: JOINT GERMAN – OECD CONFERENCE BENCHMARKING INDUSTRY– SCIENCE REATIONSHIPS, Berlin, 2000. [Proceedings...]. Berlin: [s.n.], 2000. Disponível em: <[http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=2838\\_DE\\_O&cs=70D0](http://www.uniko.ac.at/modules/download.php?key=2838_DE_O&cs=70D0)>. Acesso em: 1 jul. 2015.

MARCEAU, Stéphane; SWAKA, Kenneth. Desenvolvimento de um programa IC de classe mundial em telecomunicações. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática. São Paulo: Editora Campus, 2002. p.176-197.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2006.

MG/BH – Analista de Inteligência Competitiva. Empregos MG, Belo Horizonte, 27 set. 2012. Disponível em: <<http://>

[www.empregosmg.com.br/2012/09/27/mgbh-analista-de-inteligencia-competitiva-2/](http://www.empregosmg.com.br/2012/09/27/mgbh-analista-de-inteligencia-competitiva-2/)>. Acesso em: 1 jul. 2015.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SAWKA, K. The analyst's corner: finding intelligence analysts. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington v. 2, n. 1, jan./mar. 1999.

STAREC et all. *Gestão estratégica da Informação e IC*. Ed Saraiva,

STAREC, C. *Gestão da Informação, Inovação e Inteligencia Competitiva*. Editora Saraiva. 2012.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. *Estratégia e Gestão Empresarial*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2004.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O ator de inteligência competitiva nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 24, v. 7, n. 6, nov./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19528/000329623.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

### **Websites acessados**

[http://www.elancers.net/spl\\_v3/vinculo\\_vagas.asp?par1=927F9EE7DCE27307CB2738AD5EB6A125](http://www.elancers.net/spl_v3/vinculo_vagas.asp?par1=927F9EE7DCE27307CB2738AD5EB6A125)

<http://classificados1.folha.com.br/empregos/91030173-analista-de-marketing>

[http://vagas.infojobs.com.br/vagas-de-analista-marketing-em-sao-paulo\\_\\_2889184.aspx?OrigemVisita=302](http://vagas.infojobs.com.br/vagas-de-analista-marketing-em-sao-paulo__2889184.aspx?OrigemVisita=302)

<http://www.empregominasgerais.com.br/52769/2012/09/emprego-de-analista-em-inteligencia-competitiva-belo-horizonte-mg.html>

<http://www.empregosmg.com.br/2012/09/27/mgbh-analista-de-inteligencia-competitiva-2/>

[http://www.manager.com.br/landing\\_page/campanha.php?idCampanha=10&idVaga=3315924&gclid=](http://www.manager.com.br/landing_page/campanha.php?idCampanha=10&idVaga=3315924&gclid=)

<http://saopaulo.iizbrasil.com/analista-d-inteligencia-competitiva-viii-30082-empregos>

[http://vagas.infojobs.com.br/vagas-de-analista-marketing-em-sao-paulo\\_\\_2992884.aspx?Origemvisita=169&utm\\_source=tróvit&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=agregadores](http://vagas.infojobs.com.br/vagas-de-analista-marketing-em-sao-paulo__2992884.aspx?Origemvisita=169&utm_source=tróvit&utm_medium=cpc&utm_campaign=agregadores)

<http://www.empregos.com.br/vagas/analista-de-pesquisa-de-mercado/sao-paulo/sp/2816497>

<http://vagasemcomunicacao.blogspot.com.br/2011/08/analista-de-inteligencia-competitiva.html>

<http://emprego.catho.com.br/vagas/consultor-de-inteligencia-competitiva--produtos-financeiros/sao-paulo/sao-paulo/7184873/>



