

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUIZ MARCELO CUBAS MOURA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

Análise do processo de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva com foco no mercado internacional pela empresa de consultoria CM Exportação e Importação.

FLORIANÓPOLIS

2004

LUIZ MARCELO CUBAS MOURA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

Análise do processo de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva com foco no mercado internacional pela empresa de consultoria CM Exportação e Importação.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para conclusão do mesmo.

Prof. Paulo César da Cunha Maya, Dr.
Orientador

FLORIANÓPOLIS
2004

LUIZ MARCELO CUBAS MOURA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

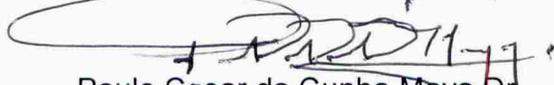
Análise do processo de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva com foco no mercado internacional pela empresa de consultoria CM Exportação e Importação.



Prof. Mário Almeida

Coordenador de Estágios

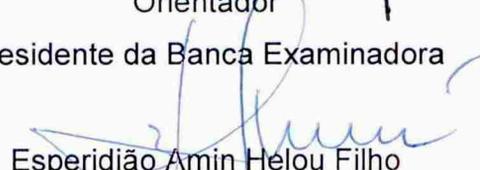
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.

Orientador

Presidente da Banca Examinadora



Esperidião Amin Helou Filho

Membro



Priscilla Martins Ramos

Membro

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 16 de Novembro de 2004.

Florianópolis

2004

CUBAS MOURA, Luiz Marcelo. Inteligência Competitiva: Análise do processo de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva com foco no mercado internacional pela empresa de consultoria CM Exportação e Importação. (137 f.) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

AGRADECIMENTOS

Aos meus saudosos pais, Mauro Moura e Leyla Therezinha Cubas Moura, por todo amor recebido, como também, pela educação e valores que permitiram o meu desenvolvimento como pessoa.

Aos meus avós maternos, Darcy Schroeder Cubas e Zilka Rocha Cubas, os quais sempre me apoiaram durante toda a minha vida.

Ao meu irmão, Ricardo César Cubas Moura, pela grande ajuda recebida nestes últimos anos.

Ao meu amigo e zeloso professor orientador, Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, por todo apoio e dedicação durante o desenvolvimento deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina – Departamento de Administração, pela oportunidade de ter estudado numa grande e renomada instituição.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	06
LISTA DE FIGURAS	08
LISTA DE QUADROS E REDUÇÕES	10
RESUMO	11
ABSTRACT	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contexto e apresentação do problema	13
1.2 Objetivo	14
1.3 Justificação	14
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 BASE CONCEITUAL	16
2.1 Inteligência Competitiva	16
2.1.1 Conceituações.....	16
2.1.2 Diferenciações.....	25
2.1.3 Importância.....	27
2.1.4 Perfil do profissional de inteligência competitiva	29
2.2 Sistemas de Inteligência Competitiva	35
2.2.1 Etapas da Inteligência Competitiva	38
2.2.1.1 Planejamento e Direcionamento.....	46
2.2.1.2 Coleta de dados	51
2.2.1.3 Processamento e Análise.....	57
2.2.1.4 Disseminação e Uso.....	70
2.3 Contra-Inteligência	71
2.4 Ética na Inteligência Competitiva	73
3 METODOLOGIA	77
3.1 Caracterização do estudo	77
3.2 O objeto do estudo	77
3.3 Procedimentos seguidos na realização do trabalho	78
3.4 Limitações do estudo	78

4. O ESTUDO DE CASO	79
5. CONCLUSÃO	120
5.1 Considerações finais	120
5.2 Recomendações	121
5.3 Sugestões para estudos futuros	121
6 REFERÊNCIAS	122
7 ANEXOS	125

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** - Diferença dos aspectos culturais no mercado internacional.
- Figura 2** – Transformação de dados e informações em Inteligência.
- Figura 3** – Classificação das informações e sua freqüência no sistema.
- Figura 4** – Tipo de informação buscada e seu nível de freqüência.
- Figura 5** - Processos da atividade de inovação e contribuição de IC.
- Figura 6** – Dimensões e variáveis do “Perfil tipo” do ator de IC.
- Figura 7**– Habilidades Cognitivas requeridas dos analistas de Inteligência.
- Figura 8**– Aspectos / Características dos Analistas de IC.
- Figura 9** – O ciclo de Inteligência.
- Figura 10** – O Processo de Inteligência.
- Figura 11** – O Sistema e o Processo de Inteligência Competitiva.
- Figura 12** – Tempo médio (%) utilizado no processo de IC.
- Figura 13** – Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia.
- Figura 14** - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).
- Figura 15** - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).
- Figura 16** - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).
- Figura 17** - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).
- Figura 18**– Etapas no desenvolvimento de um IC de Classe Mundial.
- Figura 19** – Etapas no desenvolvimento de um IC de Classe Mundial (continuação).
- Figura 20** – Questionário sobre necessidades de informação.
- Figura 21** - Fontes Secundárias.
- Figura 22** - Fontes de informação.

Figura 23 – Enfoques de Análises.

Figura 24 – O valor da utilização de especialistas na IC.

Figura 25 – Técnicas de Análise da informação.

Figura 26 – Modelo para a elaboração de um Perfil de Empresa.

Figura 27 – Modelo das Cinco Forças de Porter.

Figura 29 - Principais técnicas utilizadas para a análise de informação.

Figura 30 - Código de Ética de IC.

Figura 31 – Logomarca do Programa específico de Inteligência Competitiva – Mercado Internacional.

Figura 32 - Tipo de estrutura da cadeia têxtil.

Figura 33 – Competências essenciais para o tipo de empresa.

Figura 34 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial.

Figura 35 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Figura 36 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Figura 37 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Figura 38 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Figura 39 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Figura 40 – Software de IC.

Figura 41 – Diagrama do fluxo do produto - Software de *Customer Relationship Management* – CRM –Exportação de Confecções.

Figura 42 – A importância do processo de comunicação no estabelecimento de parcerias.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituações e Diferenciações de IC.

Quadro 2 – Software de Customer Relationship Management – CRM –Exportação de Confeccões.

LISTA DE REDUÇÕES

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

CRM - *Customer Relationship Management*

IC – Inteligência Competitiva

SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals*

SIC – Sistema de Inteligência Competitiva

SWOT - *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

T.I. – Tecnologias da Informação

RESUMO

CUBAS MOURA, Luiz Marcelo. **Inteligência Competitiva: Análise do processo de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva com foco no mercado internacional pela empresa de consultoria CM Exportação e Importação.** (137 f.) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

Professor Orientador: Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya.

A Inteligência Competitiva desenvolve métodos mais adequados para a identificação de informações relevantes e, para análise e gestão da informação obtida com o fim de atender as necessidades dos usuários nos processos de tomada de decisão. Orientada principalmente à informação disponível do ambiente externo da organização, há a essencial necessidade de se estruturar, organizar e, sistematizar o processo de transformação de dados e informações em inteligência. Contudo, como será salientado no decorrer deste trabalho, o fator humano, as pessoas, é o elemento principal de um Sistema de Inteligência Competitiva.

Somente as pessoas possuem o conhecimento para discernir o que é relevante no meio da enorme quantidade de dados e informações disponíveis.

Neste trabalho, apresentam-se conceituações relacionadas à área de estudo, não somente de nível básico, mas também, mais profundamente, de questões de ordem prática, tais como, os tipos de informação de ordem tática e estratégica; os tipos de fontes de informação; as características detalhadas dos métodos e técnicas de análise; dentre outros.

Através desta base conceitual direcionada às questões práticas, facilitou-se o entendimento do objetivo principal deste trabalho; analisar os vários aspectos que envolvem um processo real de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva numa empresa de consultoria com foco no competitivo mercado internacional.

Vários aspectos da empresa e do seu programa específico em implementação foram abordados, tais como, os objetivos; a sua metodologia; a sua estrutura ágil e flexível focalizada para uma forte atuação em campo no mercado internacional; o segmento exportador têxtil – foco do programa; o estudo da viabilidade de utilização de tecnologias de informação de última geração; o uso otimizado das fontes internacionais de informação via Internet e bancos de dados on-line; dentre outros tópicos relevantes.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Internacional; Inteligência Competitiva; Pesquisa de Marketing.

ABSTRACT

The Competitive Intelligence develops methods more appropriated to the identification of relevant information and, to the analysis and management of the obtained information, aiming to attend the clients needs on the decision making process. Mainly oriented to the available information in the external environment of the organization, there is the essential need to structure, organize and, systematize the process of transformation of data and informations in intelligence. However, as it is going to be enhanced during this work, the human factor, the people, is the main element of a Competitive Intelligence System. Only the people have the knowledge to distinguish what is relevant in the middle of huge quantity of data and informations available.

In this work, it presents concepts related to the area of study, not only on basic level, but also, more deeply, questions of practical order, such as, the types of information of tactical and strategical order; the types of information sources; the detailed characteristics of analysis techniques and methods; among others.

Throughout this conceptual base addressed to practical issues, has made it easier the knowledge of the main objective of this work: the analysis of many aspects takes place in a real process of implementation of a Competitive Intelligence System in a consulting company focused in the competitive international market.

Many company aspects and its specific program in implementation were broached, such as, the objectives; its methodology; its agile and flexible structure focused to an "in field" strong action in the markets abroad; the textile export segment – the program focus; the pre-feasibility study of updated information technologies; the optimized use of international sources of information via Internet and on-line databases; among other relevant topics.

1 INTRODUÇÃO

1.1.Contexto do tema e apresentação do problema

As transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas nos últimos trinta anos como decorrência da globalização e das novas tecnologias de informação, mudaram a face da sociedade contemporânea. No processo de reestruturação produtiva que as empresas tiveram que empreender para se inserir na nova ordem internacional em um ambiente de acirrada competição, é fundamental o uso de ferramentas de apoio à tomada de decisão, principalmente as utilizadas para o conhecimento e monitoramento do ambiente externo.

Para que as organizações possam se adaptar com rapidez às transformações dinâmicas do seu ambiente externo (mercado, concorrência, entre outras variáveis), de maneira que suas estratégias possam ser redefinidas com margem de segurança, torna-se necessário um acompanhamento contínuo das transformações que ocorrem no ambiente externo. Desta forma, o processo de tomada de decisão, em curto e longo prazo, tem uma maior possibilidade de ser bem sucedido se acontecer dentro de um contexto ambiental externo conhecido. O processo de conhecimento e monitoramento contínuo do ambiente externo é ainda mais complexo em se tratando do ambiente internacional, o qual estão inseridas as empresas exportadoras. Há aspectos relacionados ao idioma, processo de comunicação, a cultura, valores, interpretações distintas, códigos de conduta, legislação, e assim por diante.

Ultimamente, na medida em que a competição se acentua em praticamente todos os mercados, os executivos passam a se interessar mais por dados externos do que pelos dados operacionais do dia-a-dia da empresa. Cada vez mais se tornam importantes as informações sobre o ramo de atividade em que a empresa opera. Os executivos passam a necessitar de sistemas que monitorem, colem e analisem estas informações que o ambiente externo gera e que são de interesse para o planejamento estratégico da empresa.

Esse nível de necessidade de informação, com um escopo de fora para

dentro da organização, refere-se ao meio organizacional em que a empresa está inserida, incluindo informações sobre concorrentes, canais de distribuição, governo, consumidores, fornecedores, legislação, tecnologias e tendências de mercado.

Embora as organizações, principalmente as de maior porte, estejam plenas de informação, raros são os casos em que a informação disponível na organização é transformada em inteligência.

O diferencial é selecionar e analisar essa profusão de informações, transformando-a em inteligência, de modo que as organizações possam se adaptar às exigências do ambiente na qual estão inseridas.

De maneira geral, apesar do número de empresas com sistemas formais de inteligência competitiva ainda ser pequeno, o interesse pelo tema está aumentando significativamente, a partir da constatação de que informação não é mais crítica e sim a sua transformação em algo sobre o qual se pode ter ação, em vantagem competitiva.

Surge então o seguinte problema central do estudo: Como se desenvolve na prática a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva em uma empresa de pequeno/médio porte com atuação no mercado internacional?

1.2. Objetivo

Analisar o processo de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva com foco no mercado internacional, por intermédio do caso da empresa de consultoria CM Exportação e Importação.

1.3. Justificação do estudo

Castro (1977) escreve que um estudo se justifica por ser importante, original e viável.

O monitoramento contínuo do ambiente externo (concorrentes, clientes, fornecedores, novas tecnologias, novos produtos) deve tornar-se parte do processo de gestão estratégica das organizações. É dessa forma que a empresa

conseguirá manter um aprimoramento contínuo que permitirá que ela se mantenha competitiva num mercado que exige respostas cada vez mais rápidas às constantes mudanças ambientais.

Outra característica marcante no cenário mundial foi a transição de uma economia tipicamente industrial para uma economia voltada ao setor de serviços, com forte embasamento na informação e no conhecimento. Segundo Tarapanoff apud Postigo, na sociedade da informação, "a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação".

A utilização da Inteligência Competitiva é uma das respostas que vem sendo dada pelas organizações como forma de transformação da informação obtida com o monitoramento externo em tomada de decisão.

A atividade de inteligência nas empresas não pode ser considerada algo novo, mas o que ocorre no momento é a percepção de que essa atividade precisa estar bem estruturada, caso se pretenda tornar a empresa mais competitiva e melhor posicionada no mercado.

Faz-se, portanto necessário identificar e analisar como se desenvolve um processo de implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva numa empresa, principalmente de pequeno e médio porte e com atuação no mercado internacional, o qual demanda devido a sua complexidade, por pesquisa, conhecimento e planejamento.

Deve-se também observar que a revisão da literatura tem pouca coisa relacionada ao trabalho.

Foi possível realizar o trabalho devido o apoio da UFSC, do Departamento de Administração e, a disponibilidade de um professor orientador em marketing internacional.

1.4. Estrutura do trabalho

Inicialmente, este trabalho apresenta conceituações e suas implicações, oriundas de diversas fontes, tais como, de renomados autores nacionais e internacionais; de trabalhos acadêmicos da UFSC e do exterior; de guias práticos de IC, com também, de vasta pesquisa na Internet e em bancos de dados on-line.

A seguir, apresenta o estudo realizado numa empresa de consultoria de marketing internacional, com muitos anos de atuação no mercado e, que está no momento implantando um Sistema de Inteligência Competitiva com foco direcionado ao mercado internacional, a qual, tem o intuito de prover serviços relacionado à área em questão para o segmento exportador têxtil / confecções do estado de Santa Catarina.

2. BASE CONCEITUAL

2.1. Inteligência Competitiva

2.1.1. Conceituações

A ABRAIC-Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva define Inteligência Competitiva (IC) (Inteligência Competitiva) como “um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. (...) Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado”.

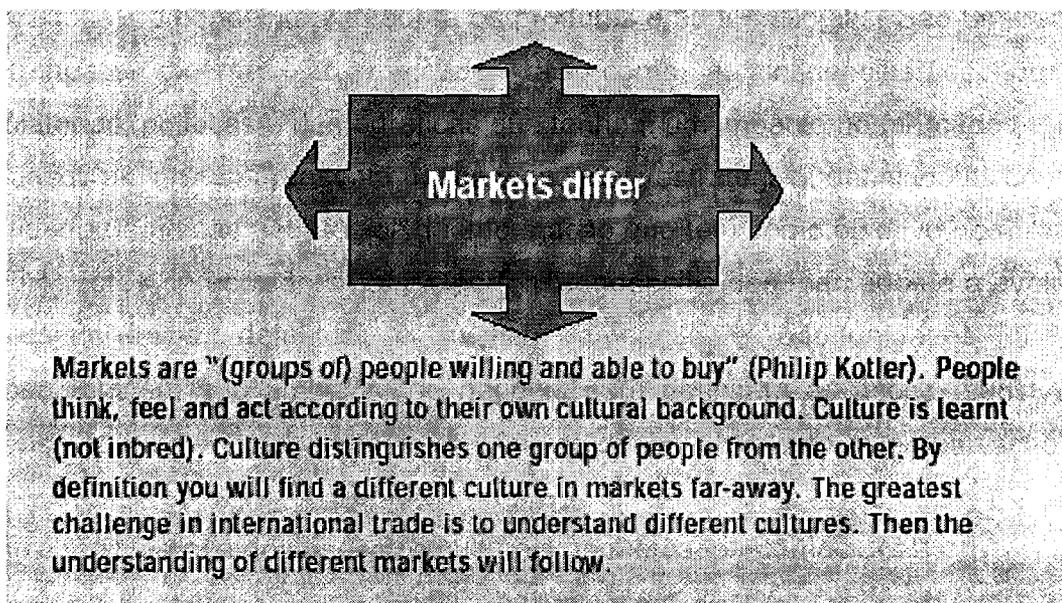
A SCIP - Associação de Profissionais de Inteligência Competitiva dos Estados Unidos define como “(...) programa sistemático e ético para a coleta, análise e gerenciamento de informação externa que pode afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Posto de outro modo IC é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior – e indiscutivelmente ético – entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente é a coleta e análise legais de informações, quanto às capacidades, vulnerabilidades e

intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso de bancos de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas”.

Tyson (1998) define a Inteligência Competitiva, no contexto empresarial, como um processo sistemático que transforma dados e informações dispersas em conhecimento estratégico. É o conhecimento da posição competitiva atual e os planos futuros dos concorrentes. É o conhecimento das forças que dirigem os mercados. É o conhecimento sobre os produtos e as tecnologias. São também as informações externas ao mercado, tais como as influências econômicas, regulatórias, políticas e demográficas que tenham um impacto no mercado.

Jacobiak (1998) apresenta um conceito mais estratégico, definindo IC como a “atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização”.

Figura I - Diferença dos aspectos culturais no mercado internacional.



Fonte: Centro de Promoção de Importações de Países em Desenvolvimento, Holanda.

Segundo SILVA (2000) "... o ambiente de negócios vem adotando uma abordagem teórica baseada na atuação militar (especialmente bélica) e diplomática, de onde surgem conceitos como estratégia, tática e inteligência. Assim como nessas áreas, o objetivo é vencer o inimigo, ou sobreviver.

Dessa forma, a gestão de negócios num ambiente cada vez mais competitivo passa a considerar, de maneira consciente, uma complexa relação que se baseia na informação como subsídio básico, tendo a inteligência como um processo de análise para tomada de decisão, em busca de conhecimento que garanta a competitividade. Na verdade, esses conceitos sempre permearam os negócios. Entretanto, só ultimamente é que vêm sendo estudados de maneira sistematizada. A abordagem da inteligência competitiva, como um processo que monitora todos os elementos do meio ambiente externo da organização é, ainda, muito recente. "

"O incremento da utilização do conceito de inteligência competitiva na década de 90, particularmente nos Estados Unidos, é em função da globalização da economia. Por essa razão, os países vêm praticando inteligência competitiva de forma global, como garantia de competitividade no cenário mundial, a exemplo do Japão, que a pratica desde a Segunda Guerra, e que conquistou grande vantagem na década de 80, colocando os países ocidentais, especialmente os Estados Unidos, em posição de reação. (Gilad, 1994)".

(ibidem) "Para definir inteligência competitiva, Gilad (1994), um dos precursores do conceito nos negócios, baseia seu entendimento numa das mais velhas habilidades no mundo: "ouvir".

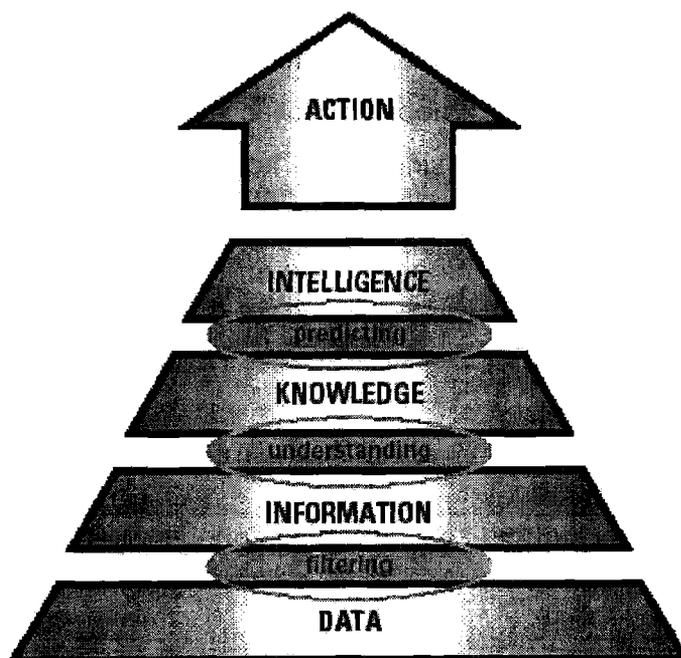
Prestar atenção ao meio ambiente competitivo, para entender os sinais que esse ambiente está sempre emitindo. Com isso é possível prever os movimentos dos competidores, dos consumidores, do governo, e todos os fatores que afetam a organização.

A partir da habilidade de "ouvir", a organização se torna uma organização que aprende permanentemente. É uma aprendizagem competitiva, que implica numa mudança de mentalidade. A essência é, então, prestar atenção. Uma coisa tão

simples que chega a ser embaraçosa, e para isso não é necessário gastar muito dinheiro. (Gilad, 1994, Miller, 2000)

Deve-se estabelecer um programa sistematizado de coleta e análise da informação sobre as atividades dos competidores, das tendências dos negócios em geral, para garantir os objetivos da organização, que deve possuir pessoas com habilidade para fazer inteligência, num grande volume de informação que está disponível publicamente e que pode entrar como uma avalanche pela facilidade de coleta por meio de super computadores. Esse é o posicionamento de Kahaner (1996)".

Figura 2 – Transformação de dados e informações em Inteligência.



Fonte: Centro de Promoção de Importações de Países em Desenvolvimento, Holanda.

Barreiras e facilitadores à implementação

Para Stéphane Marceau e Kenneth Swaha, da Deloitte Consulting, um dos pré-requisitos para o sucesso de um programa de IC é o desenvolvimento de uma cultura corporativa que favoreça a troca de informações. Há uma riqueza de inteligência latente dentro das organizações, mas a síndrome do “informação é poder” ainda é muito forte, sendo considerada uma das maiores barreiras à gestão do conhecimento eficaz. Um marketing interno é de grande importância nesse processo e um sistema de retribuição financeira é bem visto, não sendo essencial para alguns, especialmente nas empresas em que haja restrições/limitações orçamentárias.

Remunerando-se ou não, um plano promocional é tido como fundamental.

Outro pré-requisito importante é o envolvimento direto do mais alto nível hierárquico. Gilad (1994), afirma que “qualquer programa de inteligência que não seja iniciado, ou, pelo menos, seja fortemente apoiado pela alta gerência, está condenado à obscuridade e à falta de influência de fato sobre as decisões”.

Para todos os autores pesquisados, é fundamental um patrocínio para o programa de inteligência, que não precisa ser necessariamente do CEO (Chief Executive Officer) da empresa, mas pelo menos alguém que se reporte a ele. Prescott afirma que não há prova empírica de que os programas de IC que se reportam diretamente ao CEO sejam mais bem-sucedidos ou mais duradouros do que aqueles que não o fazem. A localização e a estrutura dos programas de IC são determinadas por diversos fatores.

Definições dos principais conceitos de integração de IC

Segundo POSTIGO (2000):

- A) Barreiras e Facilitadores: São os fatores que influenciam negativamente/positivamente a decisão do gerente para integrar canais paralelos, e também impedir/apoiar a agilidade/articulação para tal fim.

- B) Integração de Inteligência:** Ocorre quando os tomadores de decisões precisam de IC, a tem disponível para eles via os canais formais e informais, e, portanto trazem fundamentos à tomada de decisão.
- C) Fatores (barreiras/facilitadores) Comportamentais:** Fatores relacionados à formação individual, características individual, atitudes, credos, preconceitos, predisposições, personalidades, treinamento, educação, motivação, satisfação e comprometimento. Fatores comportamentais têm características subjetivas e de natureza individualista, e são frequentemente ocultos/invisíveis.
- D) Facilitadores/Barreiras sistêmicas:** Fatores relacionados aos sistemas e estruturas organizacionais. Exemplos de fatores sistêmicos são as características estruturais, tais como, forma organizacional, nível de centralização, nível de formalização e complexidade. Fatores sistêmicos também englobam/cercam/circundam sistemas como o SIM, sofisticação de ferramentas e técnicas usadas para a análise de IC, modernização das tecnologias da informação, modelos de comunicação, etc.
- E) Facilitadores/Barreiras Políticas:** Fazem parte do individual, interpessoal ou similaridades/diferenças de objetivos/interesses, e assuntos relacionados ao poder na organização. Exemplos incluem fatores relacionados a conflitos, influência interpessoal, construção da imagem, ataque/defesa ou omissão, colocar a culpa nos outros, não assumir responsabilidades, insinuações, associação com quem detém o poder/poderoso, e a criação de obrigações.

Tipos e Finalidades de informação

Figura 3 – Classificação das informações e sua freqüência no sistema.

Classificação das informações	Freqüência nos Sistemas	Exemplos
Interna e formal	Alta	Vendas da empresa
Interna e informal	Média	Mensagens internas (e-mail)
Externa e formal	Média	Vendas dos concorrentes
Externa e informal	Pequena	Boatos sobre lançamento de produto

Fonte: Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão (Gesid - PPGA/UFRGS)

Tático vs. Estratégico IC

De acordo com POSTIGO (2000) "Inteligência estratégica é freqüentemente vista como apoio às decisões de longo prazo, e usualmente focalizando nas estratégias dos concorrentes, finanças e equipe administrativa". Trata a respeito de como a empresa pode criar e responder as mudanças na sua indústria (Prescott e Herring, 1997).

Inteligência tática relaciona-se com assuntos mais estreitos e de curto prazo, a implementação da estratégia atual da empresa, portanto tende a focar em produtos e preços.

Alguns pesquisadores dizem que inteligência tática é mais comum em organizações porque é informação que as pessoas entendem e manipulam (Linville, R. 1996).

Gilad(2000) criticamente argumenta que quando IC serve na maioria das vezes necessidades táticas, ao invés de ser a básica ferramenta para a criação de estratégias dos tomadores de decisões, é minimizada a uns novos resumos das

atividades dos concorrentes, uma tarefa rotineira que está longe do potencial real da IC para a alta direção.

A despeito dessas opiniões, a maioria dos autores parece concordar que ambas estratégica e tática inteligências são necessárias para se ter um panorama competitivo para a empresa. Prescott e Herring (1997) argumentam que as empresas de melhores práticas alcançam tal integração entre estratégico e tático que eles observam o relacionamento como um "processo circular" em que os dois alimentam um ao outro".

Calof (1998) relata que as decisões estratégicas são aquelas com o potencial de mudar a natureza fundamental de uma organização. Isto é aonde novas estratégias e programas, novos mercados, novas linhas de produtos e daí em diante são considerados. Estas decisões focam em horizontes de médio e longo prazo. Informação tática é determinada para dar apoio às decisões de base tática, a qual geralmente está associada com uma área funcional. Decisões táticas são usualmente de curto prazo, e focalizam na melhoria do desempenho dentro da estratégia atual.

Ainda descrevendo a respeito dos tipos e finalidades das informações, o mesmo autor, salienta a respeito do valor agregado da informação.

Basicamente se refere, o quanto de processamento acontece à informação que está sendo fornecida. Qualquer definição de inteligência competitiva normalmente se refere a ambos, análise e recomendações acionáveis.

Elas são feitas com uma visão adiante, preparando o usuário para o futuro.

Isto é referente ao alto nível de valor agregado a informação.

Informação de baixo valor agregado é aquela em que não ocorre processamento.

Em tais casos, importante informação é encontrada e simplesmente passada ao usuário (tomador de decisões).

Por exemplo, há mínimo valor agregado quando se está resumindo dados e organizando-os em categorias apropriadas. Provendo *insight* através das lentes da experiência também constitui valor agregado. O mais alto valor agregado ocorre quando a informação é analisada usando-se reconhecidas técnicas próprias, e recomendações pertinentes são feitas para a situação do usuário.

Exemplos de baixo valor agregado incluem descrições de mercados, níveis de demanda, contatos chave, e requerimentos dos mercados. Exemplos de alto valor agregado incluem informação subjetiva para análise sistemática, tal como, análise de vácuo de capacidade ou recurso , como também, traçando o perfil de como um distribuidor escolhe entre os fornecedores.

O quadro a seguir mostra quais os tipos de informação são mais buscadas pelos departamentos de inteligência competitiva. O mesmo é resultante de uma pesquisa realizada junto as principais empresas multinacionais da Catalunha, Espanha.

Figura 4 – Tipo de informação buscada e seu nível de freqüência.

Tabla 2: ¿Qué tipo de información busca el departamento y con qué frecuencia?	Número empresas que han contestado	Resultado medio ponderado
Competidores	16	4.38
Productos	16	4.25
Información sectorial o mercado	15	4.10
Situación general del entorno	15	3.25
Consumidores y/o clientes	14	3.24
Estadísticas	14	2.86
Sobre un País (riesgo)	13	2.77
Otra empresas (proveedores, distribuidores, etc.)	14	2.73
Científica o técnica	14	2.79
Tecnología (patentes, procesos, etc.)	14	2.49
Regulación, legal y fiscal	14	2.07
Import / export	13	2.13
Financieras y de crédito	13	1.56

Fonte: Millán y Comai (2004), La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas

2.1.2. Diferenciações:

Uma boa maneira de definir IC é diferenciá-la de outros conceitos com os quais é comumente confundida. Deve-se distinguir IC de termos como, gestão do conhecimento, *business intelligence*, como também, de espionagem.

Por exemplo, a ABRAIC diz que na FAQ do seu site oficial, que *business intelligence* e inteligência competitiva não são sinônimos “. Na maioria das vezes o primeiro está sendo empregado pelas empresas de tecnologia da informação para designar o conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios, tais como, *data warehouse*, *data mining*, CRM, ferramentas OLAP e outras”.

Quando se fala de inteligência competitiva, faz-se referência a um processo muito maior que engloba a obtenção e o tratamento das informações advindas das redes mantidas pelos sistemas de IC, nas quais as informações de *business intelligence* estão inseridas”. Isto, no entanto, não pretende desmerecer os *softwares*. Como eles armazenam e organizam um grande montante de dados e dispõem-nos em um formato que mostra associações e provê algumas informações úteis, são um excelente complemento a uma função ampla de inteligência competitiva.

Segundo a SCIP “Inteligência competitiva não é espionagem, pois espionagem é o uso de meios ilegais para reunir informações, e em IC não é necessário usar métodos ilegais ou antiéticos – fazer isso representa uma falha, já que muitas informações que não podem ser coletadas através de fontes abertas ou investigações éticas podem ser deduzidas a partir do uso de uma variedade de ferramentas analíticas”.

Quadro 1 – Conceituações e Diferenciações de IC.

INTELIGENCIA COMPETITIVA E	INTELIGENCIA COMPETITIVA NAO E
1- Informação analisada a ponto de permitir uma tomada de decisão	1- Espionagem – que implica em atividades ilegais e anti-éticas
2- Uma ferramenta de alerta para perceber tendências e oportunidades	2- Bola de Cristal – inteligência é uma visão aproximada da realidade a curto e a longo prazo, mas não pode prever o futuro precisamente
3- Um meio de se obter avaliações razoáveis – Não é o livro financeiro do concorrente. É uma visão geral, aproximada e em tempo. Não é detalhada, como precisam, querem e usam regularmente empreendedores como Richard Branson, Bill Gates e Michael Dell.	3- Base de Dados – as bases de dados oferecem simplesmente dados. Os dados precisam ser analisados por humanos que aplicam bom senso, experiência, e intuição.
4- Pode ser de vários tipos - pode ser muitas coisas para muitas pessoas. Para um pesquisador, é conhecer as novas iniciativas de seus competidores em P&D. Para um vendedor, é um "insight" de como convencer outra empresa a estabelecer um contrato com a sua. Para um gerente, é ter uma visão a longo prazo do mercado e seus concorrentes.	4- A Internet ou o seguir boatos – A Internet é um meio de comunicação, não de inteligência. Pode-se encontrar dicas de estratégia competitiva, mas deve-se distinguir boato de fato ou especulações. É preciso cautela para o uso indevido da Net. É preciso selecionar os conteúdos
5- Uma maneira para as organizações incrementarem sua competência mínima – ele sugere verificar no seu site <i>fuld.com</i> , como as empresas atingiram sucesso usando a inteligência competitiva.	5- Papel – o papel está morto para a prática de uma boa inteligência - a discussão deve ser face a face, ou em uma rápida conversa ao telefone. Não se deve usar o papel de maneira equalitária com essas outras formas. Infelizmente muitos gerentes pensam que gastando horas em elaborar slides, diagramas, e gráficos, e notas de rodapé em relatórios, estão fazendo inteligência. O papel não pode argumentar, a pessoa pode.
6- Um estilo de vida, um processo – se a empresa usa inteligência de maneira correta, transforma isso num estilo de vida para todos na organização, não só para as pessoas do planejamento ou marketing. Isso é um processo onde a informação crítica está disponível a todos que precisam dela. Esse processo pode ser auxiliado pelo computador, mas o sucesso depende das pessoas e das suas habilidades em usar isso.	6- Um emprego para uma pessoa ou para um espertalhão – O gerente pode determinar a uma pessoa que supervisione o processo mas não que o realize todo. Essa pessoa deve estimular a todos que usem essa ferramenta.
7- Processo de todas as melhores empresas – em vinte anos de consultoria testemunhou que as melhores empresas têm um processo de inteligência competitiva consistente.	7- Uma invenção do século XX – IC é tão antiga quanto a atividade de negócios. Ela tem sido utilizada por diferentes denominações, ou praticada sem denominação, mas sempre presente. No século IX, Nathan Rotschild, que trabalhava no mercado de seguros do governo britânico, recebeu em primeira mão a notícia de que Napoleão havia invadido Waterloo. Ele usou pombas correio, o email daquele época, e arrasou o mercado, usando, então, sua inteligência.
8- E um processo que deve proceder diretamente da alta gestão da empresa – o melhor dos esforços em inteligência competitiva vem do CEO. O mais importante é que ele promova seu uso.	8- Software – um software, ele mesmo, não faz inteligência. Os softwares são importantes no processo mas não na verdadeira análise. Eles coletam, processam, comparam, mas o processo de análise efetiva é humano.
9- Olhar-se de fora – as organizações que aplicam inteligência competitiva com sucesso, ganham a habilidade de ver-se de fora.	9- Não é notícia de jornal – os gerentes não devem se basear muito em notícias de jornal ou televisão. Elas interessam, mas não devem ser base para tomada de decisão.
10- Curto e longo prazo – uma organização pode usar inteligência para decisões imediatas, como colocar preço em um produto ou decidir sobre o melhor local para anunciar. Ao mesmo tempo, pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir sobre desenvolvimento de produtos ou posição no mercado	10- Uma planilha – inteligência não é somente a apresentação de dados quantificáveis. A apresentação de dados quantificáveis pode ser uma forma, mas aliada a outras formas subjetivas como: gestão e marketing estratégicos. habilidade para inovação, dentre muitas outras.

Fonte: Fuld (1999)

2.1.3. Importância:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma competição favorável para uma empresa no mercado, arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 1990).

(ibidem) A área de IC e os sistemas que ela estimula, portanto, podem contribuir para a empresa agregando valor às suas atividades e ao seu desempenho; como assinala Caudron apud Attaway (1998), os sistemas de IC apoiam quatro funções estratégicas para a empresa: suporte à tomada de decisão estratégica; identificação antecipada de oportunidades e de ameaças; monitoramento do posicionamento da concorrência; suporte ao direcionamento estratégico da empresa.

No site da ABRAIC, Gonzáles diz que "Num mundo em que a competição atual e a potencial são crescentes, em que os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes, em que a informação flui de forma veloz e a baixo custo, em que as empresas reinventam-se constantemente, em que fusões e aquisições são uma constante, em que o ciclo de vida dos produtos encurta-se significativamente, e em que tais produtos tornam-se cada vez mais commodities, uma área produtora de informações passa a ser vital".

Para Coutinho, a IC pode auxiliar as empresas a obter melhores resultados das seguintes formas:

- "a) antecipando movimentos do macroambiente que impactam positiva ou negativamente a empresa;
- b) antecipando movimentos dos concorrentes, dos fornecedores ou dos clientes;
- c) antecipando o surgimento de novas tecnologias, o surgimento de produtos substitutos ou de novos entrantes;
- d) respondendo a questões e anseios dos tomadores de decisão;
- e) reduzindo o risco da tomada de decisão".

Calof (1998), salienta que a inteligência competitiva fornece enormes benefícios para uma organização – contudo se feita corretamente. Ela pode ajudar uma organização de várias maneiras, entre as quais:

- a) a contestação das hipóteses existentes;
- b) fornece medidas específicas as quais as organizações podem usar para se comparar às outras;
- c) ajuda a justificar propostas e ações recomendadas;
- d) fornece idéias para a identificação do que as outras organizações estão fazendo em circunstâncias similares;
- e) ajuda no processo de planejamento formal;
- f) contribui para as decisões estratégicas, táticas e operacionais;
- g) ajuda a descrever e prever o ambiente competitivo;
- h) faz as perguntas certas;
- i) ajuda a identificar e compensar as fraquezas;
- j) possibilita determinar quando uma estratégia não é mais sustentável.

Figura 5 - Processos da atividade de inovação e contribuição de IC.

Procesos	Contribución de la IC
Generación de nuevos conceptos	Detección de las oportunidades de mercado, Canalización de las novedades a través de clientes y proveedores, Explotación de ferias comerciales o Estudio de la competencia.
Redefinición de los procesos productivos	Comparación con los procesos de la competencia y/o de otras empresas, Estudio de las materias primas de la competencia o Conocer quién es quién.
Desarrollo de los productos	Vigilancia tecnológica y estudio de patentes, Reingeniería revertida, Competencias y habilidades de los competidores o Estudios de los proveedores y sus posibles conflictos.
Redefinición de los proceso de comercialización	Estudio de los canales empleados por la competencia, Estudio de la cadena de valor o Estudio de riesgo de un país extranjero.
Gestión del conocimiento y de la tecnología	Estudio del entorno tecnológico y su perspectiva futura, Creación de redes de expertos, Identificación de fuentes fiables, Definición de las necesidades internas según las tareas de los decisores o Creación de un flujo interno constante de inteligencia.

Fonte: Millán y Comai (2004), La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas

2.1.4. Perfil do profissional de IC:

Os responsáveis nas empresas pela busca e análise de informações concorrenciais, tecnológicas, mercadológicas têm de desenvolver atividades que possibilitem o monitoramento da concorrência, identificação do posicionamento da empresa em relação aos seus competidores, a fim de que possam desenvolver

ações corretivas em situações críticas, bem como intensificar suas potencialidades, entre outras atividades estratégicas que favoreçam o desenvolvimento organizacional. Todas essas atividades são amplamente detalhadas na literatura que trata dos papéis e das competências necessárias ao ator de IC (Cornella, 1994; Martinet & Marti, 1995; Dou, 1995; Jakobiak, 1998).

Com as evoluções e os recursos cada vez mais importantes da tecnologia da informação, principalmente àqueles relacionados com a troca de informações e a comunicação via Internet, estão aumentando ainda mais as demandas empresariais por competências humanas nessa área.

Nesse ambiente de novos recursos e possibilidades, um conjunto de competências torna-se indispensável afim de que sejam mobilizados dados, informações, técnicas, métodos, ferramentas, sistemas, tecnologias de informação, visando desencadear inovações, conhecimentos e, com isso, facilitar estratégias para a evolução da empresa. Entretanto, privilegiar a informação e o conhecimento sobre a tecnologia tem sido uma prática ainda pouco enfatizada pelas empresas, que têm prioritariamente valorizado a eficácia da tecnologia e dos profissionais da informática (administradores de rede, suporte técnico, programadores,...), em detrimento de competências profissionais relacionadas com o uso e a análise de informações (Davenport, 2000).

O acesso à Internet desencadeou uma dinâmica peculiar às atividades desse ator na empresa, disponibilizando novas ferramentas de busca, recursos e fontes de informação, e ampliando sua rede de comunicações (Andrieu & Lafont, 1996; Jakobiak, 1998; Assadi, 1998; Attaway, 1998; Davenport & Prusak, 1998; Magretta, 1998; Laudon & Laudon, 2000). Essas mudanças, ainda em evolução, tendem a se refletir na formação, qualificação e desenvolvimento desse profissional.

Para que o profissional desenvolva as diferentes fases do processo de IC, várias habilidades são exigidas (Miller, 1994; Dou, 1995) e que podem ser assim resumidas:

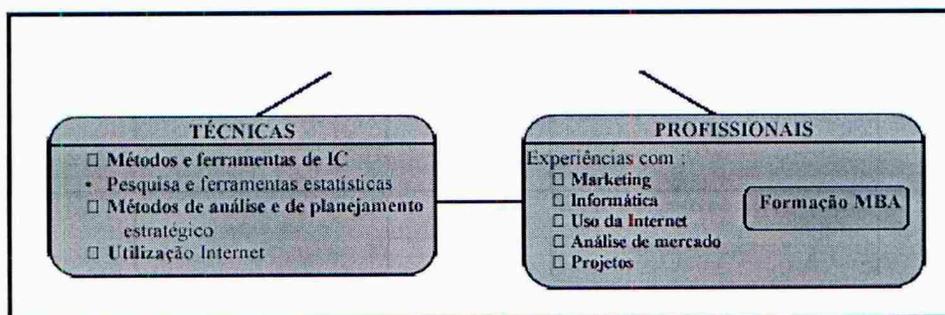
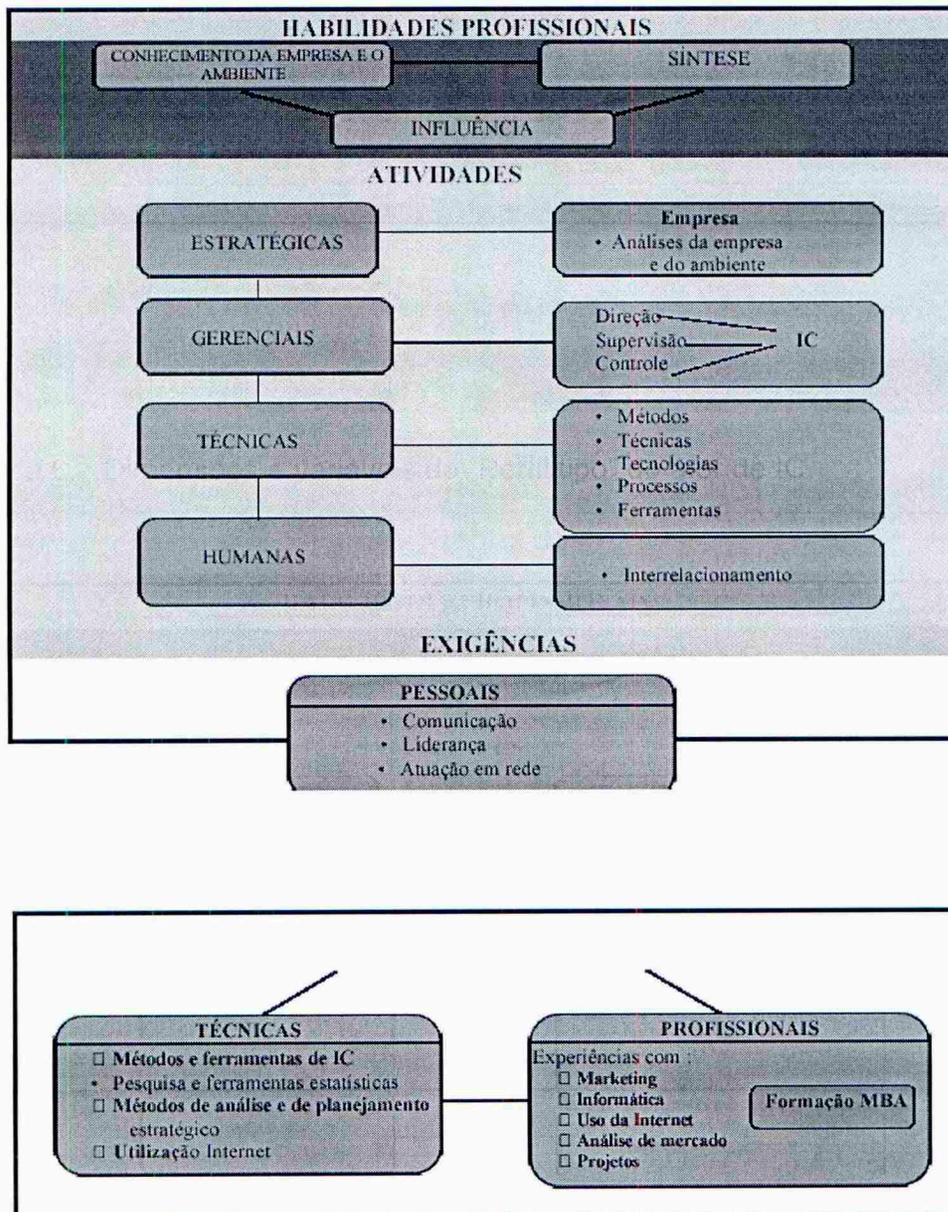
a) pessoais (persistência, criatividade, curiosidade, liderança; habilidades de expressão oral e escrita);

b) técnicas (conhecimento da área de IC, terminologia, capacidade analítica, desenvolvimento de pensamento estratégico, pesquisa de mercado, habilidade de síntese, conhecimento de fontes primárias e de métodos de pesquisa, conhecimento de fontes secundárias de pesquisa - bancos e bases de dados, habilidade para a realização de entrevistas e conhecimento de instrumentos de observação);

c) baseadas na experiência profissional (conhecimentos das estruturas corporativa e processos da tomada de decisão, e o conhecimento da área de atividades da empresa, conhecimento dos mecanismos de transmissão da informação nas empresas).

Além dessas habilidades, o conhecimento de informática - recursos, aplicativos, programas específicos da área, são ferramentas que contribuem decisivamente para o desempenho da função de IC e a agilidade do processo de análise de informações.

Figura 6 – Dimensões e variáveis do “Perfil tipo” do ator de IC.



Fonte: Revista de Administração, UFRGS.

Figura 7– Habilidades Cognitivas requeridas dos analistas de Inteligência.

Cognitive Abilities Required of Intelligence Analysts¹⁰⁰

Written Expression: The ability to use words and sentences in writing so others will understand. Involves knowledge of the meanings and distinctions among words, knowledge of grammar, and the ability to organize sentences and paragraphs.

Reading Comprehension: The ability to read and understand written sentences and paragraphs.

Inductive Reasoning: The ability to combine separate pieces of information, or specific answers to problems, to form general rules or conclusions. Involves the ability to think of possible reasons why things go together. Also includes coming up with a logical explanation for a series of events that seem unrelated.

Deductive Reasoning: The ability to apply general rules to specific problems to come up with a logical resolution. Involves deciding if the resolution makes sense.

Pattern Recognition: The ability to identify or detect a known pattern (a figure, word, or object) that is hidden in other material.

Oral Comprehension: The ability to listen and understand spoken words and sentences.

Information Ordering: The ability to follow a rule or set of rules in order to arrange things or actions in a meaningful order. The rule or set of rules to be used must already be given. The things or actions to be put in order can include numbers, letters, words, pictures, procedures, sentences, and mathematical or logical operations.

Fonte: Krizan (1999), Joint Military Intelligence College, Washington, DC.

Figura 8– Aspectos / Características dos Analistas de IC.

Personality Aspects Measured by the MBTI¹⁰⁷

Orientation to the world

<p>E=Extraversion Orientation to the outer world of things and people, interacting with and affecting them</p>	<p>I=Introversion Orientation to the inner world of ideas and concepts, solitude and self-awareness</p>
---	--

Perception: non-rational processes; awareness of things, people, events or ideas, selection of stimuli to attend to

<p>S=Sensing Gather information by physical sensation; oriented to facts, detail and the present</p>	<p>N=Intuitive Gather information by inspiration, unconscious processes; oriented to possibilities, relationships, and the future</p>
---	--

Judgment: ways of deciding, evaluating, choosing, selecting

<p>T=Thinking Decide on basis of logic, impersonal objective criteria, cause and effect, laws and justice</p>	<p>F=Feeling Decide on basis of subjective, personal criteria and values, and how decisions affect other people and relationships.</p>
--	---

Preference for Closure as manifested through behavior using S/N or T/F Functions

<p>J=Judging Want to have an issue or project completed so they can move on; work takes precedence over play; proactive</p>	<p>P=Perceiving Leave decisions open to modify response in accordance with new information; use play to make work more enjoyable; reactive</p>
--	---

¹⁰⁷ Compiled from Garst, *Intelligence Types*, 4-9.

Fonte: Krizan (1999), Joint Military Intelligence College, Washington, DC.

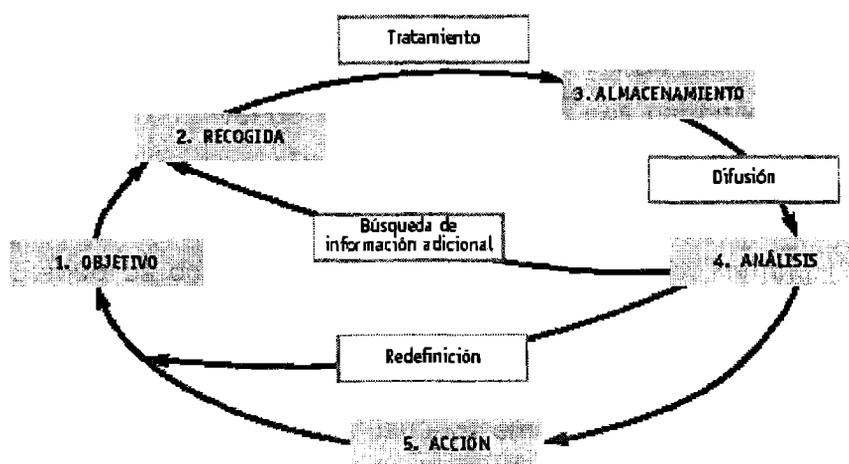
2.2 Sistemas de Inteligência Competitiva

Para uma organização, o sistema de informação tem papel de extrema relevância, no sentido de que deve estar a serviço de seus objetivos e funções, subsidiando o processo global e os vários níveis de ação, de acordo com a dinamicidade que caracteriza a administração de uma empresa.

Assim, o sistema de informação se insere no processo dinâmico e contínuo de decisão e ação, oferecendo informação diferenciada para cada nível de decisão a ser tomada. Dentro deste contexto, é fundamental para a empresa dispor de ferramentas que permitam monitorar o que está acontecendo, principalmente no ambiente externo, transformando desafios e ameaças em oportunidades de negócios, reduzindo o nível de risco. E este é um dos papéis desenvolvidos pelo Sistema de Inteligência Competitiva, um dos pilares indispensáveis nas estratégias de concorrência empresarial.

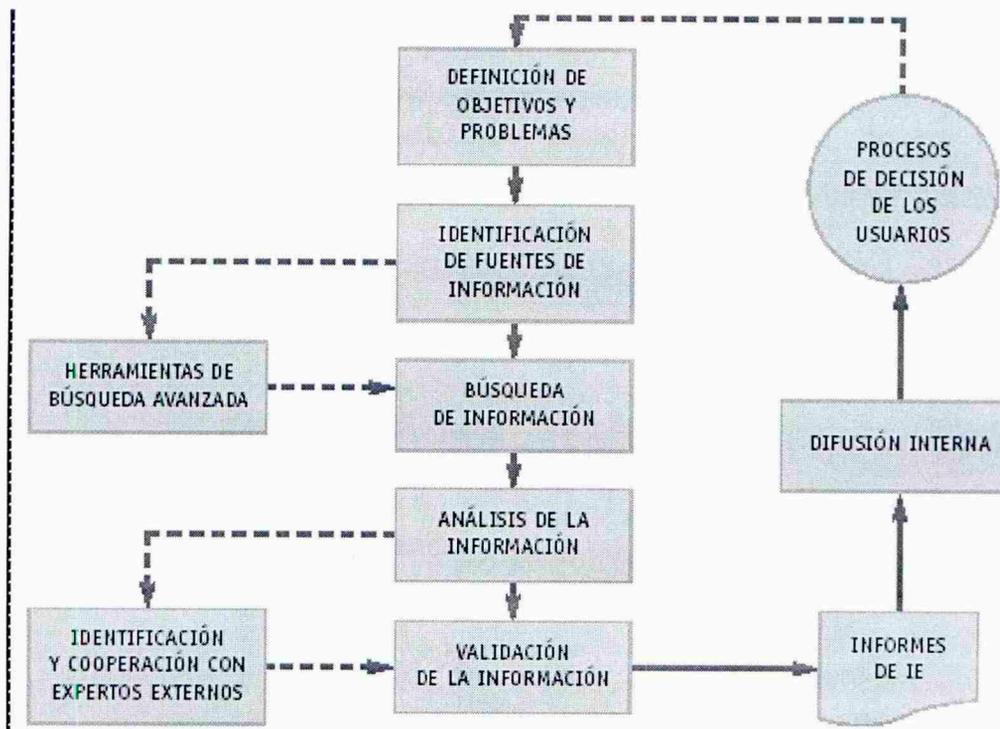
Incorporando os conceitos de sistema e de processo, Herring (1998) define Sistema de Inteligência Competitiva como "o processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo, que por sua vez é disseminada como inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas".

Figura 9 – O ciclo de Inteligência.



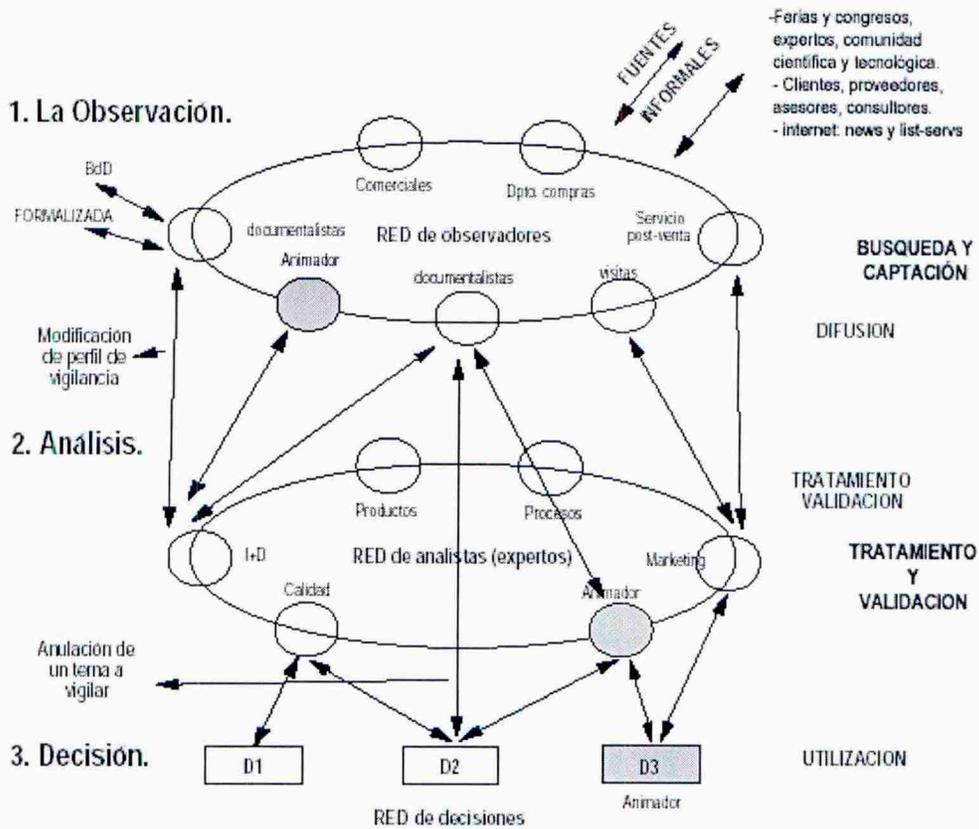
Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Figura 10 – O Processo de Inteligência.



Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Figura 11 – O Sistema e o Processo de Inteligência Competitiva.



Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Figura 12– Tempo médio (%) utilizado no processo de IC.

Fuente: Prescott, J. y Bhardwaj, G. (1995), "Competitive Intelligence Practices: A Survey". *Competitive Intelligence Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 4-14.

Planificación	13%
Búsqueda	37%
Análisis de los datos	29%
Presentación	15%
Evaluación	5%
Otros	1%

Fonte: Millán y Comai (2004), La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas.

2.2.1. Etapas da Inteligência Competitiva

Kahaner (1996) recomenda que a Inteligência Competitiva seja considerada um processo, ao invés de uma função e considera o processo de transformar informação bruta em inteligência como um ciclo de quatro etapas: o planejamento e direcionamento, a coleta, a análise e a disseminação.

Apesar de não haver uma unanimidade quanto à quantidade de etapas de um ciclo de inteligência tradicional, boa parte dos autores, entre os quais Miller , Gomes e Braga e Herring, adota 5 etapas. De modo geral, essas etapas são divididas da seguinte forma:

- a) Planejamento e direção (identificação dos tomadores de decisão e de suas necessidades de informação),
- b) coleta de informações,
- c) análise (interpretação da informação e geração de inteligência - recomendação de ações),
- d) disseminação da inteligência para os tomadores de decisão e,
- e) avaliação dos produtos e processos de inteligência.

Boa parte dos autores que adota 5 etapas, entre os quais Miller e Herring, não inclui, explicitamente, a avaliação dos produtos e processos de inteligência, atribuindo, para a quinta etapa, a disseminação das informações.

A terceira etapa, nesses casos, fica somente com o processamento das informações, enquanto a quarta etapa se refere à análise e geração de inteligência. Encontra-se ainda quem fale de três, quatro ou seis etapas, mas o conteúdo é bastante semelhante ao visto acima.

A primeira etapa é de extrema importância para o processo. Um sistema de IC deve ser, por definição, orientado pelas necessidades e deve gerar resultados que atendam às solicitações dos tomadores de decisão. Caso contrário, tornar-se-á um mero gerador de informação, sem nenhum valor estratégico para a organização.

Os autores pesquisados são unânimes em atribuir ao ser humano a geração da inteligência, papel este que a tecnologia, atualmente, não pode substituir. Entretanto, apresentam a mesma opinião sobre a importância de se ter sistemas bem estruturados, capazes de, inclusive, apresentar métodos e técnicas de análise, bem como proporcionar a coleta e a disseminação da inteligência, principalmente nos casos onde a IC não está centralizada.

Cabe ressaltar que independentemente da qualidade das ferramentas de busca e do tamanho e facilidade de acesso ao repositório de dados, os sistemas não são capazes de apresentar soluções para os problemas, cabendo às pessoas essa responsabilidade. Sem a participação das pessoas a empresa pode se ver perdida em uma infinidade de informação sem nenhuma finalidade prática. Torna-se importante, então, definir a melhor forma de organização dos recursos humanos (Herring, 1999).

As seguintes tabelas descrevem uma série de Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia, comparadas com as práticas de interesse menor existentes. Basicamente a IC é também denominada Inteligência Econômica na Espanha, contudo, tendo um escopo mais amplo.

Figura 13 - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia.

1. RELACIONES ENTRE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA IE

<i>Nivel Bajo</i>	1	2	3	4	5	<i>Nivel Alto</i>
<ul style="list-style-type: none"> — La estrategia de mi empresa no tiene en cuenta la gestión de información externa. — No existen procedimientos específicos de gestión de información. — La gestión de la información no está formalizada, pero suele llevarse a cabo por los directivos, especialmente el director general, empezando y acabando por el mismo. — La información que se adquiere ni se comparte ni se distribuye. 						<ul style="list-style-type: none"> — La selección de la información externa es clave para la empresa y ayuda a definir su rumbo así como las relaciones con clientes. — La información externa obtenida es usada para actualizar el plan empresarial anualmente. Los conocimientos adquiridos gracias a las áreas productivas y a los clientes se utilizan para actualizar las tendencias que sirven de referencia para el desarrollo de nuevos productos y mercados. — Existe una unidad específica de IE encargada de la gestión, que colabora estrechamente con el resto de departamentos de la empresa. — Cada departamento participa en todos los procesos de IE, y la responsabilidad de la recogida de información está distribuida entre todas las áreas de la empresa.

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Figura 14 - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).

2. DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN						
Nivel Bajo	1	2	3	4	5	Nivel Alto
<ul style="list-style-type: none"> — No existe conciencia de la necesidad de la IE. — El director general exclusivamente identifica las necesidades que pudiera haber en relación con la información en los temas de mercado y técnicos. — No existe un sistema que identifique y actualice las necesidades, esta tarea forma parte del día a día. 						<ul style="list-style-type: none"> — La empresa tiene claramente identificados, definidos e incluso planificados los principales temas que debe seguir o vigilar en los próximos años. — La definición de necesidades está organizada de forma distribuida, y posteriormente la aplican todas las áreas funcionales de la empresa, donde cada departamento define sus propias necesidades de información. — La definición y actualización de necesidades se lleva a cabo regular y sistemáticamente, con reuniones preestablecidas y periódicas, donde participa todo el personal de la empresa.

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Figura 15 - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).

3. FUENTES DE INFORMACIÓN						
Nivel Bajo	1	2	3	4	5	Nivel Alto
<ul style="list-style-type: none"> — La dirección es consciente de la importancia de las fuentes externas pero no le dedican el tiempo suficiente a estructurar los procesos de búsqueda, a clasificar las fuentes y a evaluar su calidad. — Uso ocasional de fuentes, siguiendo procesos no estructurados. — Las fuentes primarias de información son los contactos habituales: clientes, suministradores, ferias, etc. e Internet en mucho menor grado. — Se considera la información externa más valiosa que la interna. — No hay conocimiento real de la existencia de fuentes secundarias, las principales son los diarios económicos sectoriales de cada sector. — Apenas se evalúa la fiabilidad de cada fuente, y se acude principalmente a la experiencia y buen juicio del personal. 						<ul style="list-style-type: none"> — La empresa tiene identificadas las mejores fuentes de información en las áreas que le interesan (la identificación y valoración de las fuentes de información se hace sistemáticamente) con vínculos permanentes a las fuentes primarias. — Las fuentes primarias no se basan sólo en las relaciones personales dentro de la red cliente-proveedor-competidor, sino que van más lejos con la identificación y contacto regular con redes externas de información especializada en la áreas estratégicas para la empresa u organización (instituciones, consultoras, asociaciones de empresas, Cámaras de Comercio, centros tecnológicos, Universidades, etc.). — La información obtenida en las fuentes internas se valora mucho y se usa en los casos donde el nivel de experiencia y conocimiento es elevado. — Las fuentes tradicionales de Información, principalmente las del área técnica, se utilizan en versión electrónica siempre que sea posible, como por ejemplo publicaciones on-line, o bases de datos bibliográficas y de patentes. — Internet es la herramienta más usada, tanto en cuestiones técnicas, como empresariales o del mercado. Internet está claramente definida como herramienta de trabajo diaria. — Se usan regularmente sistemas de alerta en áreas como legislación, subvenciones, conferencias y eventos. — El conjunto de fuentes elegidas se usa de forma sistemática. — La empresa en su conjunto examina regularmente la fiabilidad de las fuentes.

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Figura 16 - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).

4. BUSQUEDAS DE INFORMACIÓN						
Nivel Bajo	1	2	3	4	5	Nivel Alto
<ul style="list-style-type: none"> — Sólo se busca información cuando surge la necesidad. — La organización de la búsqueda y almacenamiento de la información es irregular y poco informatizada. — El uso de Internet es ocasional, no todos los empleados tienen ordenador o acceso a Internet. — No existen bases de datos o almacenamiento de información, como por ejemplo una Intranet. 						<ul style="list-style-type: none"> — La recopilación de la información se centra en departamentos determinados, es un proceso constante que varía dependiendo de las necesidades o estado de los proyectos. — La información recogida sirve para reorientar las decisiones estratégicas, por lo que la conexión de la información externa con la estrategia de la empresa es patente. — Las búsquedas en Internet se realizan a través de buscadores y meta buscadores gratuitos, sistemas de alerta, etc. — La gestión de la información conlleva la utilización de sistemas automáticos avanzados. Estos sistemas cuentan con bases de datos, enlaces a través de Internet y conexión con el sistema interno de gestión de la información. Existe un sistema mixto de gestión del conocimiento y de IE.

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Figura 17 - Boas Práticas de IC identificadas em estudos de *benchmarking* realizados em um grupo de empresas da União Européia (continuação).

5. ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN EXTERNA						
Nivel Bajo	1	2	3	4	5	Nivel Alto
<ul style="list-style-type: none"> — El análisis de la información sólo es llevado a cabo por el Director General y el resto de la dirección. — El uso de expertos externos es poco frecuente y limitado a clientes, proveedores y, ocasionalmente, asociaciones del sector. — La selección y filtrado de la información se realiza al juicio del personal, sin usar herramientas de software para ello. 						<ul style="list-style-type: none"> — El Director General se encarga del análisis de la información de carácter estratégico. — El personal técnico analiza el resto de la información en las demás áreas, son expertos específicos en cada una de las áreas. Posteriormente este análisis es validado por otros expertos de la misma área o departamento de la empresa. — La empresa tiene sus propias redes externas de expertos en sus áreas de interés. No obstante la colaboración con estos expertos es ocasional, por medio de seminarios y reuniones y bajo acuerdos de confidencialidad. Los expertos siempre son pagados. — Aparte de bases de datos comunes (tales como Access) para la explotación de datos, no se usan otras herramientas de software específicas para facilitar el análisis de la información.

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

O Fator Humano

Fuld *apud* CETISME “O desenvolvimento das tecnologias da informação e a existência de ferramentas informáticas que cobrem distintos campos e facilitam o tratamento da informação estão dando lugar a uma ampla difusão do uso das disciplinas relacionadas com a inteligência, mesmo que limitada principalmente as grandes empresas pelo momento.

Ademais, deve-se salientar que o “fator humano” é central no processo de criação de inteligência em qualquer tipo de empresa ou de organização.

Ninguém pode se basear unicamente em ferramentas informáticas existentes, cada vez mais sofisticadas, para resolver a questão de escolha estratégica e

decidir se as contradições que aparecem são reais ou aparentes, pois aí é onde o fator humano constitui o elemento diferencial”.

Krizan (1999) declara “Inteligência é mais que informação. É o conhecimento que tem sido especialmente preparado para as circunstâncias únicas do usuário. A palavra conhecimento destaca a necessidade de envolvimento humano. Sistemas de coleta de inteligência produzem dados, não inteligência; somente a mente humana pode dar aquele toque especial que dá sentido aos dados para diferentes requerimentos dos usuários. O especial processo que parcialmente define inteligência é a contínua coleta, verificação, e análise da informação que nos permite entender o problema ou situação em termos acionáveis, e então elabora e apresenta um produto no contexto das circunstâncias do usuário. Se qualquer desses atributos essenciais está faltando, então o produto ainda é informação ao invés de inteligência”.

Figura 18– Etapas no desenvolvimento de um IC de Classe Mundial.

TYPICAL EVOLUTION OF A WORLD-CLASS COMPETITIVE INTELLIGENCE (CI) CAPABILITY *

	Stage 1 Early Stage CI <i>"Just the Facts"</i>	Stage 2 Mid-Level CI Capability <i>"Identifying Trends & Implications"</i>	Stage 3 World-Class CI Capability <i>"A Key Component of Company Strategy"</i>
Deliverables and Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • More facts than analysis • Limited early warning or environmental scanning – CI reactive in nature and focused on traditional competitors • Few in-person CI briefings. May publish periodic reports. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explore competitors' strategic intentions and emerging industry trends • Analytic alerts are predictive and focus on implications for company • Begin to develop specific indicators for early warning • Deliver occasional in-person briefings 	<ul style="list-style-type: none"> • Deliverables include more forward-looking and strategic analyses that help anticipate future industry trends. • Well-developed early warning capability that monitors both industry trends and broader technology and demographic issues.
Typical Analytical Products <small>(Examples are cumulative—a CI unit in Stage 3 will have the capability to produce all deliverables listed in Stages 1, 2, & 3).</small>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitor profiles • Baseline industry assessments • Basic analytic assessments – combination of facts and basic analysis written in response to a particular event or on a particular subject 	<ul style="list-style-type: none"> • Map of industry landscape • Five-forces analysis • SWOT analysis • Personality profiles • Financial forensics • Value chain analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternative scenario analysis • Competitor response modeling • "Red Team" win/loss analysis • War gaming
Relationship with Management/Company	<p><i>"Still Building Awareness"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Frequently requires executive champion to access senior-level users • Relies primarily on company mgmt and industry developments to determine issues for focus • Viewed by organization as source of facts about competitors 	<p><i>"An Emerging Partnership with CI Users"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Frequently invited to play a role in supporting key strategic decisions • CI Manager/Director begins to fill role of executive champion • CI team alerts management to issues not currently on its agenda • Viewed by organization as a strategic partner • CI team uses well-developed measure of effectiveness to gauge and improve performance 	<p><i>"A Key Component of Company Strategy"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Management is uncomfortable making key decisions without input from CI team. • CI and top management develop an ongoing dialogue • CI manager/director has access to key executives • CI occasionally alerts mgmt to issues not currently on its agenda • Viewed by organization as a strategic asset

Figura 19 – Etapas no desenvolvimento de um IC de Classe Mundial (continuação).

Typical Components	<ul style="list-style-type: none"> Broad range, secondary-source news service Limited number of internal primary sources and few, if any, external primary sources Heavy reliance on outside consultants for access to external primary sources Limited "self-serve" capability for the organization to fulfill its own low-level tactical CI needs 	<ul style="list-style-type: none"> Established secondary-source news service and network of internal primary sources Growing network of external primary sources Less frequent reliance on outside consultants for access to external primary sources Well-developed "self-serve" capability for the organization to fulfill low-level, tactical needs 	<ul style="list-style-type: none"> Established suite of secondary-source news services and a network of internal and external primary sources Targeted use of outside consultants for access to external primary sources
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> 2 or more FTEs – duties divided between intelligence collection and analysis Ideally led by a manager/director who can begin to develop close relationships with intelligence users 	<ul style="list-style-type: none"> 3 or more FTEs plus a full-time manager/director Manager/director spends majority of time interacting with senior mgmt and exercising quality control over CI deliverables 	<ul style="list-style-type: none"> 3 or more FTEs plus a full-time manager/director Emphasis on analytical skills Manager/director spends all of time interacting with senior mgmt and developing new and innovative CI deliverables
Required Skills/Training	<ul style="list-style-type: none"> Ability to craft intelligence deliverables – short, succinct, and focused on decisions and implications Ability to form hypotheses and conclusions from limited information Solid working knowledge of banking and financial services industries. Ability to begin building a network of internal and external primary sources 	<ul style="list-style-type: none"> Ability to apply sophisticated business and intelligence analysis techniques Ability to deliver new and/or unwelcome news to senior mgmt Ability to deliver intelligence briefings one-on-one, or to an audience of senior executives Extensive industry expertise Ability to grow, maintain, and motivate a network of internal and external primary sources. 	<ul style="list-style-type: none"> Ability to apply future-oriented analysis techniques, and to demonstrate the value of techniques to the organization Accomplished in delivering intelligence briefings one-on-one and to audience of senior executives. Recognized expertise in strategic planning and analysis techniques
Typical Timing	12-18 months from start	1 ½ -4 years from start	3+ years from start

Fonte: Outward Insights Consulting Co.

2.2.1.1. Planejamento e Direcionamento

Nessa fase a administração deve estar envolvida, ser parte do processo para a definição do tipo de inteligência necessária. É a etapa inicial, mas pode ser também a final, quando o resultado é apresentado para a tomada de decisão e as ações subseqüentes podem gerar a necessidade de novos processos de inteligência.

O levantamento dos requisitos de inteligência prioritários – chamados de KITS ou *key intelligence topics* – e a introdução e o comprometimento dos principais executivos nos fundamentos e na utilidade das práticas de IC são essenciais para o sucesso de um SIC. A identificação dos tópicos principais deve ser feita por

entrevistas sistemáticas onde se discutem riscos de decisões pendentes, obtêm-se opiniões sobre possíveis surpresas e identificam-se as preocupações mais importantes com os agentes externos.(FULD,1999).

Conforme a AWARE, empresa inglesa de consultoria em inteligência competitiva, há quatro questionamentos básicos que devem ser feitos numa empresa relativa a disciplina em questão.São eles:

- a) O que nós sabemos que sabemos;
- b) O que nós sabemos que não sabemos;
- c) O que nós não sabemos que sabemos;
- d) O que nós não sabemos que não sabemos.

Talvez esta última seja a mais importante categoria/tipos de informações, principalmente quando em se tratando do mercado internacional, aonde os aspectos culturais são bem relevantes e, a "lógica/conhecimento local" não se aplica.

Processo de inteligência Formal vs. Informal: implicações para as pequenas e médias empresas.

POSTIGO (2000) salienta que a literatura assume que as empresas têm feito inteligência competitiva no passado. Não há supostamente nada de novo neste campo, Contudo, a maioria dos pesquisadores atualmente entende inteligência competitiva como um processo formalizado, e é esta abordagem a qual constitui uma novidade. Eles acreditam que um processo formal pode beneficiar as empresas, principalmente porque eles elevam a tomada de decisão de um julgamento intuitivo em direção a tomada de decisão analítica.

Como o julgamento intuitivo é freqüentemente acusado de inconsistência e distorção, inteligência competitiva formalizada direcionaria ambos os problemas e forneceria uma vantagem competitiva.

(ibidem) Os benefícios de sistemas de inteligência competitiva formalizada mais freqüentemente mencionados são necessariamente genéricos, e referem-se

aos concorrentes e o ambiente em geral. Eles incluem a antecipação de mudanças e ações de concorrentes; a revelação de novos ou potenciais concorrentes; o aprendizado a partir dos sucessos e fracassos dos outros; o aprendizado de novas tecnologias, produtos e processos; a facilitação à mudança, e ter uma mente aberta a respeito de práticas de negócios em geral.

Contudo, a existência de planejamento formal dentro da empresa é visto como uma condição para ter um processo de inteligência competitiva formal. O argumento é lógico: empresas que não planejam estão propensas a não monitorar a concorrência em um modo sistemático, e vice-versa, sem inteligência competitiva o planejamento formal é falho.

O mesmo estudo descreve alguns dos argumentos mais comumente mencionados na literatura para a falta de planejamento formal nas pequenas e médias empresas, e que podem também ser aplicado aos processos formais de inteligência competitiva. São eles:

- a) Falta de tempo. De acordo com Fuld (1999), tempo e não obstáculo financeiro é o real obstáculo para as pequenas e médias empresas.
- b) Falta de conhecimento a respeito de fontes de informação e técnicas de análise.
- c) Considerações administrativas e características comportamentais. A suposição geral é que gerentes nas pequenas empresas tendem a confiar na sua própria experiência e intuição para administrar a empresa, como eles pensam que planejamento é somente para grandes corporações ou ainda que diminui a flexibilidade. (Fry & Stoner, 1995; Carland, Hoy, Bowlton, Carland, 1984; Bamberg, 1994; Karagozulu e Knowles, 1991; Watson, 1995; Jennings e Bearer, 1977).

Para resolver este problema, Gilad (2000) propõe o "modelo empresarial de inteligência competitiva"; uma abordagem não padronizada para os problemas, com ênfase nas soluções criativas para situações únicas. Cada situação é tratada como única, cada projeto de inteligência competitiva é abordado diferentemente. Diferentes especialistas são colocados juntos, e depois dispensados.

Esta concepção é interessante porque, como oposto à abordagem formal de inteligência, a "inteligência competitiva empresarial" não necessita de planejamento formal, e seria, portanto mais fácil a adoção para as pequenas e médias empresas.

De encontro com o conceito de "estratégia emergente" de Mintzberg apud Postigo, os usuários das atividades de inteligência competitiva ditariam a estratégia da unidade de inteligência competitiva.

Contudo, Gilad (2000) reconhece que as estruturas empresarias podem ser ineficientes, e que há sempre pressão para a padronização da inteligência competitiva dentro das organizações. Um outro obstáculo para este modelo é que algumas das tarefas desenvolvidas pelos profissionais de inteligência têm de seguir uma rotina: padronizada busca de informação, padronizados relatórios de mercado, coleta rotineira de informações em feiras comerciais e na internet.

Como uma possível solução ele sugere "estruturas híbridas" com algumas tarefas padronizadas, outras não, ou sub-contratando de fora da empresa uma completa coleção de informação automatizada e, sistema de distribuição que fornece as necessidades de informação imediata aos gerentes.

Figura 20 – Questionário sobre necessidades de informação.

CUESTIONARIO SOBRE NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Mercado

- Principales segmentos de mercado atendidos
- Posición y cuota de mercado
- Barreras de entrada y estrategias de marketing
- Objetivos en cada segmento
- Canales de distribución
- Principales distribuidores
- Cadena de suministros
- ...

Producto

- Línea de producto (actual, futura)
- Desarrollo de producto
- Información de ventas
- Productos sustitutivos
- ...

Competidores

- Principales competidores
- ¿Cuáles son sus estrategias de competencia?
- ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de sus competidores?
- En qué clase de noticias está interesado (precios, tecnologías, estrategias de mercado, productos, patentes...)
- ...

Tecnologías

- Principales tecnologías utilizadas
- Tecnologías emergentes
- Tecnologías usadas por los competidores
- Situación de las patentes
- ...

Entorno

- Legislación
- Política nacional e internacional
- Economía nacional e internacional
- Oportunidades y riesgos financieros
- ...

Clientes

- Necesidades y demandas de los clientes
- Perfil de los clientes
- Hábitos de los clientes
- ...

Una vez que las necesidades de información están definidas es el momento de empezar a recoger toda la información disponible en la propia organización.

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

2.2.1.2. Coleta de dados:

Fahey (1999) destaca que o aprendizado necessita de matéria prima, de dados e informações, que podem estar em muitas formas, abordar diferentes facetas dos concorrentes, obtidas de diversas fontes, tanto internas como externas à organização.

O processo de captura envolve diversas etapas:

a) determinação das informações necessárias: nem sempre é claro que informações são necessárias, e uma forma de auxiliar esse processo é considerar quais as informações que seriam ideais de se ter.

b) identificação das fontes de informação: nem sempre são evidentes quais as informações que podem ser obtidas de fontes internas e externas.

c) coleta de informações: é a fase de obtenção de informações, a sua maioria de domínio público, através de fontes como; internet, jornais, revistas, relatórios anuais, pesquisas de mercado, bases de dados, fontes informais, etc.

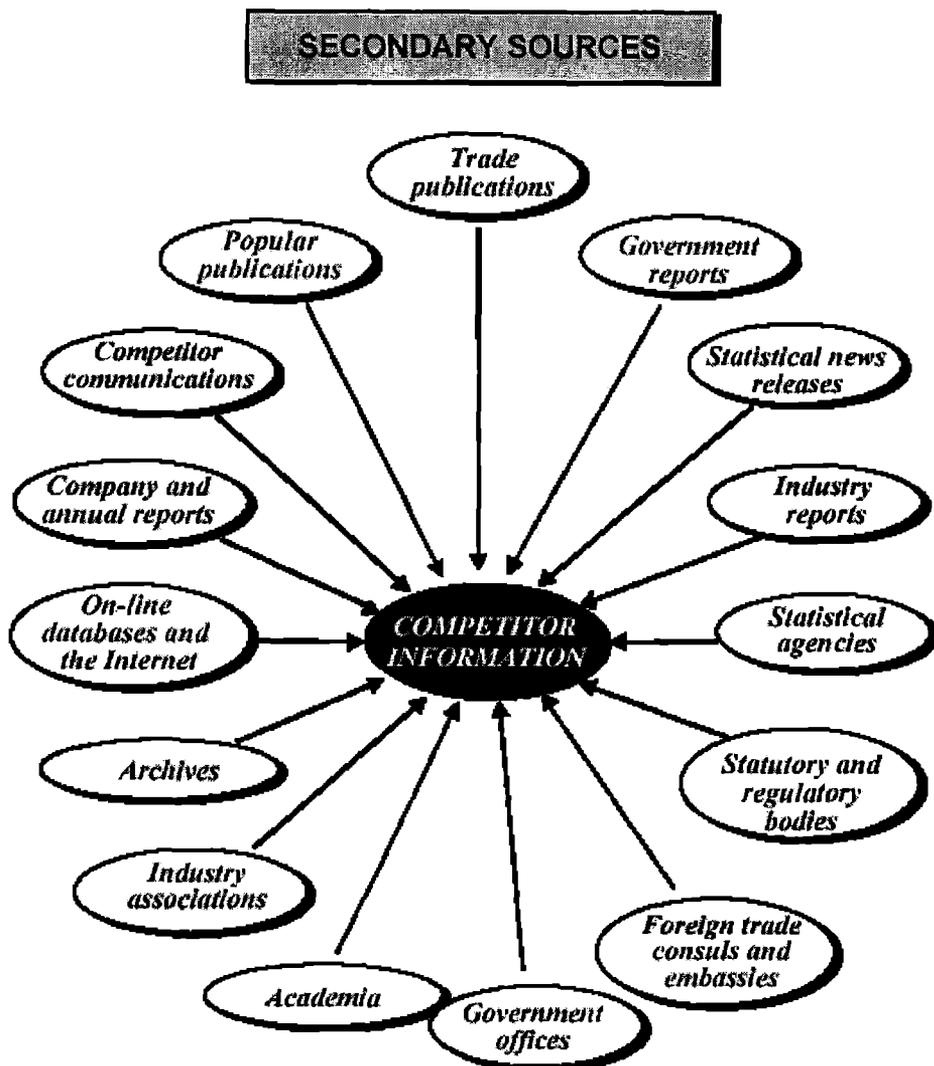
(ibidem) Os dados podem ser obtidos por meio de pesquisas primárias ou secundárias. Quando se vai diretamente à fonte a procura da informação desejada, a pesquisa é primária. O motivo principal é que elas dispõem de informações que não estão publicadas em formato algum. Deve-se salientar que os fatos não publicados, não sejam considerados confidenciais pelo proprietário da informação.

São três tipos de fontes primárias:

a) pessoas dotadas de alguma especialização ou conhecimento de mercado e/ou da concorrência, documentos inéditos à disposição do público e observações.

Pesquisa secundária é constituída de informações colhidas e distribuídas em formato impresso ou eletrônico por terceiros (MILLER,2002).

Figura 21 - Fontes Secundárias.



Fonte: www.aurorawdc.com

Dentre as pessoas que podem atuar como fontes primárias, estão os especialistas em setores determinados (analistas, consultores, pesquisadores) e também consumidores, fornecedores e integrantes do pessoal interno das áreas como comunicação corporativa e/ou relações com investidores. Gerentes dão alto valor às fontes primárias devido à sua exclusividade e à provável vantagem competitiva que essa informação poderá proporcionar – ao contrário de fontes

secundárias, impressas e eletrônicas, que não são exclusivas e podem vir a serem acessadas por todos os interessados no processo (Ibidem).

As fontes primárias normalmente contêm informações mais valiosas. Os acontecimentos no mercado são detectados com maior sensibilidade e percepção através dos funcionários que têm contato direto com os clientes e/ou fornecedores, pois as informações que possuem normalmente são mais atualizadas que as de qualquer outra fonte. Contudo, nem sempre são aproveitadas, seja devido a estrutura e/ou cultura organizacional.

Figura 22 – Resultado ponderado do uso de fontes de informação em projetos.

Tabla 4: ¿Cuál es el valor relativo que cada fuente aporta generalmente a los proyectos de investigación?	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Fuentes en Internet	16	3.88
Contactos externos	15	3.47
Base de dato en línea	15	3.47
Personal Interno	14	3.57
Clientes y proveedores	14	3.36
Informes externos	15	3.33
Prensa y/o Revistas	16	3.13
Directorios en CD-ROM	14	2.86

Fonte: Millán y Comai (2004), La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas

Figura 23 - Frequência com que são utilizadas as principais fontes de informação.

Tabla 5: ¿Con qué frecuencia el departamento emplea los siguientes medios para buscar la información?	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Internet y subscripciones (web y e-mail)	16	3.94
Documentación y subscripciones (periódicos, informes, ...)	16	3.81
Conexión en línea	15	3.37
Directamente (observaciones, entrevistas, conversaciones cara a cara, ...)	15	3.00
Entrevistas y conversaciones telefónicas	14	2.78

Fonte: Millán y Comai (2004), La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas

Porter (1996) foi um dos primeiros a indicar as fontes das informações que permitem gerar vantagem competitiva: os clientes, a concorrência, os fornecedores e as fontes de desenvolvimento tecnológico. Ao citar algumas das principais fontes de dados de inteligência, estabeleceu uma importante diferenciação.

Segundo o autor, pode-se distinguir dois tipos de informações quanto à sua fonte ou origem:

a) formais; que seriam informações oriundas da imprensa, bases de dados, informações científicas (artigos científicos), informações técnicas (patentes), documentos da empresa etc.;

b) informais; informações obtidas em seminários, congressos, visitas a clientes, salões, exposições, agências de publicidade, informações ou até mesmo "boatos" sobre produtos, clientes, fornecedores etc.

Desde a década de 80, o autor se preocupava em desenvolver uma metodologia para a análise da concorrência, em ocorrência um dos temas principais da inteligência competitiva. A metodologia proposta por Porter envolve quatro momentos principais:

a) análise das necessidades, definição dos alvos;

b) coleta de informações após definição das fontes úteis;

c) análise e avaliação das informações com os especialistas da área;

d) difusão das informações aos decisores para a ação.

Salientam-se algumas operações preliminares importantes, como a análise da posição da empresa no mercado e a determinação das necessidades de informações críticas da empresa para guiar a coleta, o tratamento e a difusão de informações.

Muitos pesquisadores envolvidos com inteligência competitiva vêm propondo técnicas e métodos para a coleta, organização e disseminação de informações relativas à inteligência competitiva.

Analizando o processo de inteligência organizacional, tendo como foco a questão

da previsão tecnológica, Gerybadze (1994) coloca algumas questões interessantes. Uma delas diz respeito ao que ele define como um dos assuntos mais críticos da previsão tecnológica: como organizar o processo de visualização e seleção das informações e como ter certeza da apropriada transmissão aos tomadores de decisão? (!)

Trata-se de uma questão fundamental e envolve o desenvolvimento de *softwares* e ferramentas apropriadas para o tratamento desse tipo de informação.

Pesquisa competitiva foi uma técnica proposta por Linn (1994). A primeira etapa é a determinação dos objetivos e das necessidades em termos de informação.

Após, é importante a elaboração de uma lista de questões a serem respondidas ou supridas pelas diferentes fontes de informação e uma lista de competidores. Executadas estas atividades preliminares, mas de fundamental importância, começa o trabalho de campo: a coleta das informações, interna e externamente. Segundo o autor, 70% a 80% das informações são encontradas internamente; através do relacionamento das pessoas da empresa com o meio externo. Ou seja, as informações de natureza externa podem ser encontradas internamente (!).

A próxima etapa é a organização das informações. O autor propõe algumas formas de organização – de acordo com o competidor, de acordo com as questões que foram respondidas, ou de acordo com áreas gerais de interesse, como, por exemplo, recursos humanos, tecnologia –, mas não entra no mérito de como essas informações seriam armazenadas e se seriam ou não utilizados recursos computacionais. O próximo passo é a comunicação (disponibilização) dos dados e o desenvolvimento de uma estratégia. Finalmente, é importante manter os dados Atualizados.

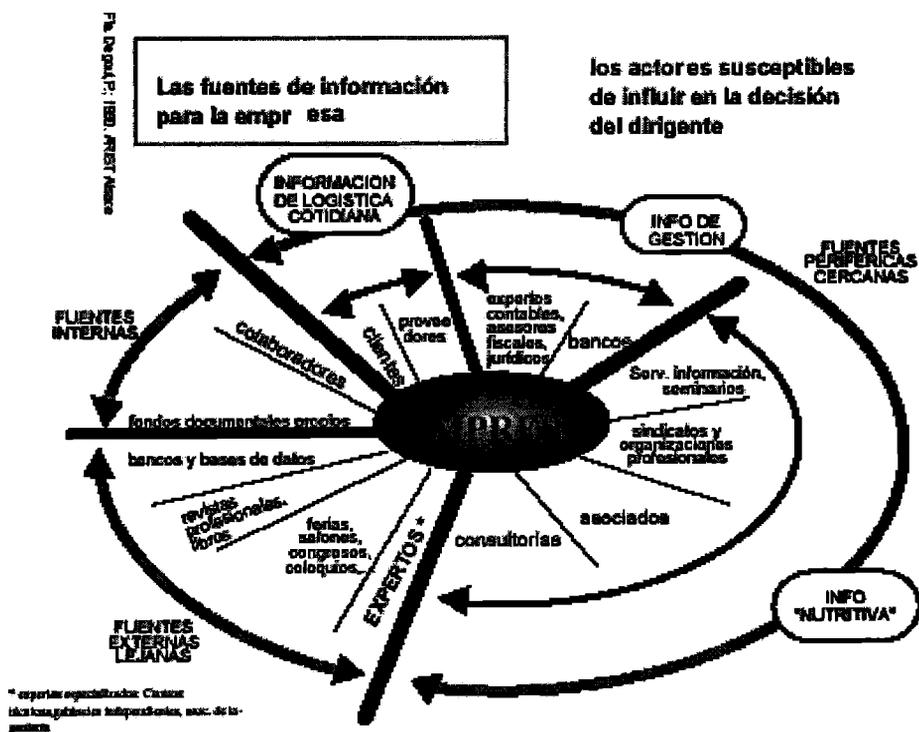
O autor salienta a proliferação de bases de dados eletrônicas como fator facilitador para a coleta de informações competitivas. Em 1984, já existiam 2 mil bases disponíveis, e logo surgiram serviços que passaram a monitorar estas bases de dados para os usuários. No entanto, pode-se deparar, aqui, com outro tipo de problema: o excesso de informações. Como coletar somente informações que interessam? Infelizmente, as bases de dados são

muitas e possuem muitos dados imprecisos ou irrelevantes.

No entanto, a estratégia da inteligência competitiva é justamente a de ir juntando peças aparentemente irrelevantes para, como em um quebra-cabeça, compor imagens que têm sentido (Flax, 1984).

Segundo Porter (1986), somente quando se têm 80% do quebra-cabeça é que se pode começar a ver coisas que as outras pessoas não vêem.

Figura 22 - Fontes de informação.



Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

2.2.1.3. Processamento e análise:

Geralmente é considerada a etapa mais difícil, onde é necessário interpretar, compreender e pesar as informações, procurar modelos e produzir diferentes cenários baseados no que foi aprendido.

Figura 23 – Enfoques de Análises.

Enfoques de análise (adaptado de Alcantar, 2000).

	Análisis tradicional de negocios	Análisis de Inteligencia
Enfoque	Esencial para medir desempeño de la organización (interno).	Esencial para identificar oportunidades y amenazas (externo).
Contenido	Énfasis en la información retrospectiva y cuantitativa.	Énfasis en la información prospectiva y cualitativa.
Alcance	Entorno interno y externo.	Muy dirigido al entorno externo.
Validación	Importancia limitada.	Alta prioridad.

Fonte: Alcantar, J.; *Análisis Estratégico con Inteligencia Competitiva*, Taller ADIAT, Cuernavaca, Morelos, octubre 2001.

Miller (2002) observa que uma vez reunidas as informações necessárias, é preciso identificar padrões e tendências significativos, buscar *insights* exclusivos e relações até então não detectadas entre os dados. Nesta fase de análise pode ser exigida uma abordagem de pesquisa científica: formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como a probabilidade dos conseqüentes impactos. Durante este processo, seu executor pode concluir que precisa de mais dados, portanto, a coleta e a análise não são necessariamente fases seqüenciais.

Figura 24 – O valor da utilização de especialistas na IC.

EL VALOR DE LOS EXPERTOS

	Bases de Datos	Expertos	Mesas redondas workshops	Patentes	Internet
Facilidad de acceso	••	•••	••	•••	•••
Coste acceso	••	•••	••	••	•••
Disponibilidad	•••	•	••	•••	••
Cantidad de información	•••	•	••	•••	•
Calidad	••	•••	•••	••	•
Nivel internacional	•••	•	••	•••	•
Rapidez	••	•••	•••	•	••
Valor en sí	••	•••	•••	•	•
Facilidad proceso	•	•••	••	••	••
Aplicabilidad	•	•	••	••	•

Fte: Mel Perel (Battelle, 1997)

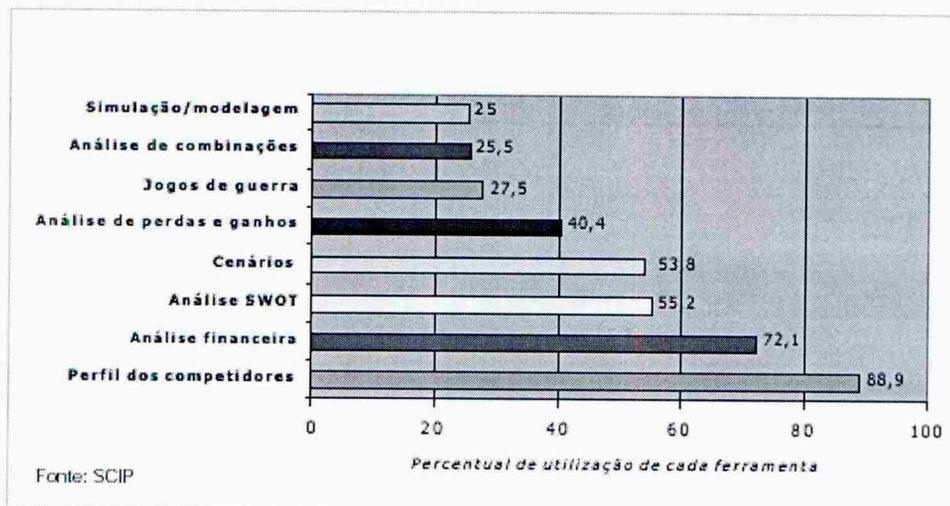
Bueno ••• Medio •• Pobre •

Fonte: Postigo (2000), Competitive Intelligence in Spain.

Conforme o guia CETISME (2002), o conteúdo e as fontes das informações dependerá das técnicas e métodos utilizados para análise, que podem ser diversas: análise SWOT , *benchmarking*, forças de Porter, fatores críticos de sucesso, *balanced scorecard*, *data mining*, perfil dos competidores, perfil dos clientes, análise financeira, análise de perdas e ganhos, cenários, jogos de guerra, etc.

A *Competitive Intelligence Review*, periódico publicado pela SCIP, divulgou, em 1998, o resultado de um estudo realizado por Timothy Powel e Cynthia Allgaier avaliando a utilização de algumas ferramentas para análise das informações, o que demonstra que não existe um “kit” de ferramentas que pode ser adquirido .

Figura 25 – Técnicas de Análise da informação.



Fonte: SCIP.

Figura 26 – Modelo para a elaboração de um Perfil de Empresa.

Plantilla para establecer el perfil de una empresa

- Experiencia de la empresa: datos de contacto, historia (fecha de establecimiento de la empresa, número de empleados...), estructura de la empresa, accionistas principales, sectores industriales clave en los que la empresa desarrolla su actividad, etc.
- Dirección y gestión: experiencia y trayectoria previa de los consejeros y ejecutivos más importantes.
- Estrategia de la empresa: cultura de la empresa, desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados, fusiones o alianzas...
- Información financiera: rentabilidad, capital, ingresos, costes fijos y variables, gastos en I+D...
- Información sobre fabricación: instalaciones, tecnologías utilizadas...
- Información comercial: cuota de mercado, estrategias de marketing y publicidad, segmento de mercados a los que se dirige...
- Información de ventas: fuerza de ventas, canales de distribución, principales clientes...
- Información de producto: líneas de productos (principales y secundarias), información de venta en las líneas principales de productos, suministradores de materias primas, repuestos, etc.
- Información sobre la distribución: cadena de suministros utilizada, métodos de transporte, proveedores...
- Información sobre la plantilla: número de empleados por áreas funcionales, sueldos, convenios colectivos, subcontratación...
- I+D e Ingeniería: líneas de I+D, presupuesto de I+D, cualificación del personal...
- Imagen: percepción de la empresa por los medios de comunicación y los clientes (negativa-positiva), reconocimiento del nombre, reconocimiento de marca...

Fonte: CETISME (2002).

CARDOSO (2003, p.100-106) “No bojo dessa grande evolução tecnológica que vivenciamos, é fundamental que as organizações do conhecimento disponham de técnicas e ferramentas para a análise de informações, que foram criadas para auxiliar o trabalho de analistas e tomadores de decisão, favorecendo uma visão integrada do que está ocorrendo, economizando tempo e compensando a eventual falta de um conhecimento mais profundo sobre determinadas áreas de atuação”.

Segundo Prescott e Miller (2002, p. 24), “para ter credibilidade e ganhar a confiança dos usuários, “um trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica”. Os autores acrescentam que:

-Os praticantes de Inteligência Competitiva reconhecem que a combinação de números concretos com entrevistas e indicadores oferece uma compreensão mais rica de uma questão de inteligência. Outro benefício da aplicação de ferramentas e quadros de referência analíticos é que eles são considerados objetivos.

-Na maioria dos casos, as referências e os exemplos da aplicação de ferramenta a outras situações podem ser apresentados aos usuários céticos de inteligência. A credibilidade aumenta quando é possível documentar como uma ferramenta foi utilizada por outros e foi considerada relevante para a questão em pauta.

Segundo Bovo e Balancieri (2001), abordando a questão da transformação “dado – informação – conhecimento”, para se chegar ao conhecimento, um longo e árduo caminho deve ser percorrido. Os dados são elementos que mantêm a sua forma bruta (texto, imagens, sons, vídeos, etc.), ou seja, eles sozinhos não ajudam a compreender determinada situação, enquanto a informação é o dado cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso específico. Assim, a utilização de ferramentas para análise de informações estratégicas é empregada para auxiliar na transformação desses dados em informação e conhecimento.

Para Bovo e Balancieri (2001, p. 3-7), as ferramentas de análise são tecnologias amplamente definidas que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento. Como qualquer ferramenta, elas são desenhadas para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente das tarefas para as quais foram desenvolvidas. Dentre as mais utilizadas no atual ambiente de negócios, estão *Workflow*, *DSS*, *Data Mining*, *Text Mining*, *Data Warehousing*, CRM e *Benchmarking*, como pode ser observado a seguir:

- *Workflow*: é o processo através do qual tarefas individuais convergem para completar uma transação – um processo de negócio bem definido – dentro de uma organização. Ele consiste na automação de procedimentos e fluxo de serviços onde documentos, informações ou tarefas são passadas de uma pessoa para outra através de uma via controlada por regras e procedimentos.

- *DSS (Decision Support System)*: é um sistema desenvolvido para auxiliar os executivos do nível tático das corporações no acesso das informações críticas do negócio, de forma rápida e segura, agilizando as questões relacionadas à gestão e tornando a empresa cada vez mais competitiva.

- *Data Mining*: processo de descobrir, de forma automática ou semiautomática, o conhecimento que está “escondido” nas grandes quantidades de dados armazenados em bancos de dados. Há várias tarefas de *Data Mining*, sendo que cada tarefa pode ser considerada como um tipo de problema, no qual se busca por um determinado tipo de conhecimento. A ferramenta vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos usuários explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos.

- *Text Mining*: é o processo de extrair conhecimentos de grandes volumes de texto (KDT - *Knowledge Discovery in Texts*), não conhecidos e de máxima abrangência,

usando-os para apoiar tomadas de decisão e/ou sumarizar textos (documentos, artigos de jornais, etc.). Esta ferramenta permite aos usuários explorar e inferir sobre grandes conjuntos de texto, descobrindo relacionamentos escondidos no universo textual.

- *Data Warehousing*: é o processo que consiste na coleta, organização e armazenamento de informações oriundas de bases de dados diferenciadas, disponibilizando-as adequadamente para outros processos de análise. É um banco de dados orientado por assuntos integrados, não volátil, porém, variável com o tempo, que utiliza ferramentas destinadas a automatizar a extração, filtragem e carga dos dados, criado para apoio à decisão.

Segundo Machado (2000), a tecnologia de *Data Warehousing* é considerada por todos os autores como a evolução natural do ambiente de apoio à decisão. Sua crescente utilização pelas empresas está relacionada à necessidade do domínio de informações estratégicas para garantir respostas e ações rápidas, assegurando a competitividade de um mercado altamente disputado e mutável.

- CRM (*Customer Relationship Management*): é um produto de software através do qual a empresa pode conhecer o perfil de seu cliente, e a partir daí fazer um trabalho dirigido de fidelização de clientes. Divide-se em duas frentes, a operacional e a analítica.

O CRM operacional é feito através do contato direto da empresa com o cliente (*Call Center*, mala direta, internet, entre outros tipos de canais). O CRM analítico é feito através dos dados contidos nas bases gerenciais da empresa (*Data Warehouse*).

- *Benchmarking*: é um processo de gestão de melhoria contínua, que mede produtos, serviços e práticas tomando como referência os líderes do segmento de negócio da organização em análise.

Visa-se, em última instância, um desempenho superior.

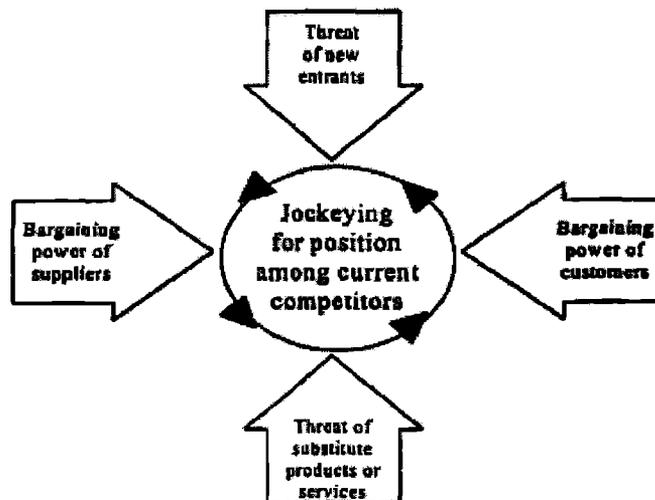
Conhecendo e percebendo a organização e o que os “melhores” fazem e como o fazem, e adaptando esses conhecimentos à realidade da organização, poderá se obter a chave para atingir o sucesso.

Para Tarapanoff (2001, p. 23), os empregos de técnicas e ferramentas de análise “convergem para a monitoração de informações ambientais, que se pode concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão”. A seguir, é apresentado o relato sintético que a autora faz sobre outras importantes técnicas utilizadas com esse mister (Forças de Porter; Fatores Críticos de Sucesso; *SWOT*; e *Balanced Scorecard*).

- Forças de Porter: podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição da empresa e leva em consideração tanto seu ambiente externo como seu ambiente interno. O desenho das forças apresenta as cinco influências externas que atuam na empresa, quais sejam: o poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes. Elas permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas, tais como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento de concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado.

Figura 27 – Modelo das Cinco Forças de Porter.

Figure 2.5 - The Five Forces Model (adapted from Porter, 1979)



(Source: Porter, 1979)

Fonte: SCIP.

(ibidem)

- Fatores Críticos de Sucesso: segundo Leidecker e Bruno (apud TARAPANOFF, 2001), "são aquelas características, condições ou variáveis que quando devidamente gerenciadas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição". Podem ser entendidos como "chaves" para o sucesso, pois, se a empresa os identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico, certamente obterá vantagem competitiva a partir daí.

- SWOT: a técnica SWOT insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weakness*) – fatores internos e de oportunidades (*opportunities*) – ameaças (*threats*) – fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização.

Figura 28 – Exemplo de Matriz SWOT.

FACTORES INTERNOS	Fortalezas (F) 1. Buena posición financiera 2. Experiencia de gestión	Debilidades (D) 1. Tecnología obsoleta 2. Falta de fidelidad de los clientes
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades (O) I. Una nueva empresa entra en el mercado con tecnología innovadora pero con necesidad de capital	Implicaciones F-O 1-I: Oferta de fusión o consorcio para mejorar la ventaja competitiva de la compañía (y eliminar un competidor)	Implicaciones D-O 1.I: Actualizar la tecnología
Amenazas (A) I. Cambio de regulación esperado II. Disminución de la población	Implicaciones F-A 1-I: Emplear recursos para abordar la nueva regulación 2-II: Prestar atención a la diversificación del mercado	Implicaciones D-A 1-I: Se necesitan altas inversiones 2-II: Debe mantenerse la cuota de mercado

FIGURA 7.5. MATRIZ DAFO DE UNA EMPRESA

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

(ibidem)

- *Balanced Scorecard*: é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento”.

“Tais autores acrescentam também que técnicas analíticas especialmente projetadas para a inteligência permitem uma interpretação confiável do ambiente externo e, assim, dão apoio à tomada de decisões estratégicas. Essa nova análise deve coletar e interpretar dados não-numéricos que medem o desempenho financeiro de vendas ou de mercado da própria empresa. Ela deve, porém, visar a informações que captem o comportamento dos concorrentes, de reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externos, de forma que permita uma análise rigorosa, disciplinada por parte de profissionais formados.

Ainda para Marceau e Swaka (apud PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 190), a variedade de métodos de análise específicos para a inteligência é demasiadamente grande, contudo, há cerca de meia dúzia de técnicas que demonstraram a sua versatilidade e oferecem ao analista a possibilidade de aferir

o sentido da confusão de dados e informações, tais como resultados alternativos, análise de oportunidades, análise de cavilha, análise de eventos e análise de hipóteses concorrentes.

- Resultados alternativos: oferece múltiplas explicações para dado problema de inteligência. Revela-se útil quando o analista se depara com relatos contraditórios ou confusos, ou quando o usuário deseja discutir vários cenários ou elaborar uma visão do futuro longínquo.

- Análise de oportunidades: permite que o analista de Inteligência Competitiva pense como um tomador de decisões e identifique momentos para a ação corporativa. Destaca riscos e oportunidades com que a empresa se depara ao tentar influenciar uma dada situação competitiva procurando responder à pergunta “como?” e não àquela “e se?”.

- Análise de cavilha: obriga os analistas a mudar ou abandonar suas hipóteses sobre um concorrente e repensar suas hipóteses básicas. Este é um método que se torna interessante quando se quer desafiar o bom senso, evitando estereótipos e fugir ao pensamento comum e outros desvios burocráticos da análise.

- Análise de eventos: isola fatos externos e destaca tendências, aspectos comuns ao setor e aberrações do comportamento do concorrente ou de outro ator. É uma técnica que a maioria dos analistas já emprega automaticamente, mas sem o rigor ou a disciplina exigidos.

- Análise de hipóteses correntes: é o confronto de diferentes avaliações ou explicações para o comportamento do concorrente”.

Soma-se ainda a importante Análise PEST : a qual se refere ao ambiente político, econômico, social e tecnológico.

Figura 29 - Principais técnicas utilizadas para a análise de informação.

Tabla 7: Si su departamento realiza tareas de análisis de la información, ¿Cuáles son los modelos más empleados?	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido
Comparación de producto	14	3.44
Benchmarking	12	2.56
Anales de recursos y capacidades competencia	12	2.45
DAFO	12	2.19
Estudio de escenario o previsión	11	2.12
Análisis financiero	11	2.12
Perfiles de los competidores	12	2.06
Estudio de patentes	12	2.00
Estudio del entorno Pest	11	1.75
Ingeniería revertida	11	1.31
Juegos de Guerra o simulaciones	11	0.93
5 fuerzas de Porter	10	0.86

Fonte: Millán y Comai (2004), La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas.

O papel da tecnologia da informação na implementação da Inteligência Competitiva

Os conceitos colocados anteriormente (a definição de inteligência competitiva, os principais tipos e fontes de informações dessa natureza e a indicação de algumas técnicas e métodos) permitem compor um referencial para a discussão de outras questões, como a relação entre inteligência competitiva e recursos computacionais.

A implementação de métodos e técnicas de inteligência competitiva pode ser realizada com maior ou menor grau de intervenção da informática. Castano *et alii* (1995) salientam duas formas de tratamento em termos de informática, nas quais varia bastante a interferência dos recursos computacionais, com um sistema de vigília tecnológica:

a) Tratamento limitado – consiste na coleta de informações de bases de dados, com a mudança de seu formato para melhor análise e difusão e o armazenamento para posterior uso (poucos meios em termos de informática são necessários).

b) Tratamento aprofundado – trabalhar verdadeiramente a informação, com a ajuda do computador, fabricando indicadores, avaliando tendências etc.

Por um lado, sem a utilização da tecnologia da informação, parece muito difícil pôr em prática a análise, coleta, tratamento e disseminação de informações em volume e complexidade crescentes.

Por outro lado, não basta integrar um módulo de inteligência competitiva nos sistemas de informações já existentes sem tornar a inteligência competitiva uma prática corrente, o mais abrangente e disseminada possível, para efetivamente transformar a informação que flui dentro e fora da empresa em inteligência.

Ou seja, a metodologia escolhida pelas organizações para praticar inteligência competitiva e a tecnologia da informação que a suportará são fatores interdependentes e podem determinar o sucesso ou insucesso do processo, por mais adequadas que sejam encaminhadas as etapas de conscientização e de reestruturação organizacional.

Para que a TI suporte a implantação da inteligência competitiva nas empresas, são necessários *softwares* e ferramentas adequados, além da preocupação dos profissionais de sistemas com esta questão. É preciso buscar a integração dos novos mecanismos com os sistemas de informações já existentes.

A pergunta é: existem ferramentas e *softwares* para tanto?

Emergem, aqui, duas situações em níveis crescentes de complexidade.

A primeira diz respeito ao estágio de transformação de dados em informações.

Profissionais e pesquisadores envolvidos com sistemas de informações estão habituados com os termos dados e informações. Trata-se de conceitos diferentes, e existem processos que permitem transformar dados em informações. Mais do que isso, entre os sistemas de informações existem aqueles destinados, explicitamente, a dar apoio ao processo decisório.

Makos(1995) define, como suporte à decisão, o processo de converter dados em informações úteis para a vantagem estratégica nos negócios. Mas, no que concerne à inteligência competitiva, a transformação de dados em informações pode não ser uma tarefa simples. Os dados que alimentam a inteligência competitiva são sobretudo dados informais, com diversos formatos, muitas vezes não previsíveis. Podem ser dados na forma de textos, vídeos, imagens, fotografias, enfim, dados em formatos diversos, que precisam ser incorporados em sistemas de informações para compor um todo, um retrato, um quadro do ambiente. Essa é a primeira dificuldade.

Além da conversão de dados em informação, existe mais uma etapa, que transforma informação em inteligência, e reside nela a segunda dificuldade. Toda informação significa, necessariamente, inteligência? Uma vez que se dispõe de *softwares* adequados para o tratamento e integração de informações extraídas de dados formais e informais, internos e externos e sob formatos diversos, como fazer a exibição ou permitir a extração destas informações de forma que transmitam algo mais, que permitam antecipação, que gerem vantagem competitiva?

(MILLER,2000) declara que é certo que inteligência não deve residir apenas nos sistemas, mas, sobretudo no usuário, que, de posse das informações relevantes, pode extrair suas conclusões com a inteligência de que dispõe. Mas existem condições inegáveis: o contato entre usuários e informações se dá por meio dos sistemas, de suas interfaces, e as características com as quais estas interfaces são projetadas mostram-se determinantes para as possibilidades dos usuários diante das informações.

Ou seja, deve haver intensa preocupação não somente com a escolha de *softwares* adequados para o tratamento e integração de informações de naturezas diversas, como deve haver grande preocupação com as interfaces entre usuários e informações, com as características desejáveis dos sistemas de informações e de apoio à decisão, seja para informações internas da empresa, seja para informações externas relativas à inteligência competitiva.

A segunda questão relativa às interfaces diz respeito a todos os sistemas de informações e de apoio à decisão, sejam eles relativos às informações consolidadas da empresa (predominantemente internas), sejam informações relativas aos concorrentes, clientes, fornecedores e mercados (relativas ao ambiente externo). A preocupação com as interfaces deve se tornar uma constante entre os profissionais de sistemas de informações, uma vez que a evolução tecnológica vem permitindo avanços que somente terão reflexos nos sistemas a partir de uma mudança na concepção dos mesmos.

2.2.1.4. Disseminação e uso:

Esta é a etapa aonde ocorre a distribuição do produto da inteligência, onde são sugeridas e defendidas possíveis ações a tomar.

Fuld (1995) aponta três princípios que devem guiar um programa de CI para que ele alcance o sucesso:

- a) Constância – a obtenção de informações deve ser feita de maneira constante, diária e não somente na época do planejamento estratégico.
- b) Longevidade – o investimento em um programa de inteligência não deve visar o curto prazo, pois o valor do sistema será perceptível em 1 ou 2 anos, e o fator custo acaba se tornando um grande desafio.
- c) Envolvimento – a criação de um sistema que compartilha a responsabilidade pela coleta e análise das informações, dentro da organização, entre as equipes de vendas, compras, marketing e pesquisa e desenvolvimento, resultará numa disponibilidade mais rápida e no uso muito maior do sistema).

Contudo, Métayer apud Postigo declara que existem nove passos dentro da disseminação de inteligência que devem ser seguidos para se ganhar atenção e confiança da alta gerência. São eles: entregar, entregar a mais, ser conciso, batalhar, trazer fatos reais, evitar surpresas, ter sempre uma resposta, apoiar a administração em todos aspectos ligados ao negócio e também à profissão, tomar cuidado com o jogo de vaidades.

Conforme o guia CETISME (2002), uma vez validada e analisada, a informação tem de ser difundida na organização: primeiro, até aqueles aos quais

se dirige o processo de IC. E depois, até a todos aqueles dentro da empresa que podem encontrar a informação útil ou relevante para o seu trabalho. A estrutura da organização tem importância nesta etapa, e para fazer com que a informação circule ela deve adequar-se a estrutura interna.

A medida que um negócio cresce em tamanho, pode mudar desde uma organização em linha até uma organização funcional, ou desde uma organização baseada no produto até uma organização de serviços. Tem-se que adotar distintas práticas de IC que se adaptem a qualquer nova estrutura.

Calof (1998) salienta que esta é uma etapa aonde muitos programas de inteligência falham. Voltemos a definição de inteligência – “recomendações acionáveis”. Se ninguém assimila as recomendações, então nenhuma ação é feita. Se a inteligência resultante não tem impacto nos tomadores de decisões, conseqüentemente o programa fracassa. Os resultados precisam ser apresentados de maneira apropriada. A comunicação da inteligência deve ter as seguintes características:

- a) A informação certa.
- b) O tempo certo.
- c) A forma certa.
- d) A pessoa certa.

2.3. Contra - Inteligência

Refere-se às atividades realizadas para proteger as organizações contra as atividades de Inteligência dos concorrentes. O principal papel está em tornar a organização segura, para que informações confidenciais não cheguem até os concorrentes.

Conforme informação contida nos sites das associações descrita anteriormente, o código de ética das organizações tem um grande impacto sobre como a contra inteligência é conduzida, como, por exemplo, a proibição de liberação de falsas informações para a concorrência.

A ABRAIC relata que "as atividades de contra-Inteligência Competitiva foram desenvolvidas e adaptadas a partir das técnicas aplicadas no meio militar e

de Estado e, no seu sentido mais amplo, podem ser entendidas como sendo as que objetivam neutralizar as ações de espionagem. As ações de contra-inteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar, ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação.

No que concerne especificamente ao âmbito empresarial, não basta focar somente ações e técnicas relacionadas ao estabelecimento das vantagens competitivas obtidas. Torna-se fundamental, também, a aplicação de técnicas e ferramentas para a manutenção dessas vantagens, incluindo a proteção do chamado conhecimento sensível.

Com o fim de abranger todas as eventuais vulnerabilidades, as medidas de proteção devem contemplar ações nos mais variados segmentos das instituições, incluindo áreas e instalações, documentos e materiais, sistemas de informação e, principalmente, as pessoas, o elo mais fraco e vulnerável da corrente. Tal nível de abrangência é fundamental para permitir redução das vulnerabilidades".

Segundo Cardoso, Maya e Lupolli (2003, 2004) normalmente, as atividades de contra-inteligência empresarial são aplicações defensivas, por isso são distintas das tradicionais práticas de segurança, utilizadas no dia-a-dia das organizações empresariais.

Os enfoques de contra-inteligência empresarial e de segurança empresarial tradicional não se confundem. A grande diferença entre as duas visões reside na forma de gerenciar a proteção. No caso de uma aquisição de matérias primas, por exemplo, a função de segurança apenas inicia concretamente sua atividade de proteção no momento em que os seus produtos são entregues ao controle da companhia, concentrando-se na prevenção de possíveis roubos, furtos e atos de vandalismo. A contra-inteligência atua de outra maneira. No mesmo exemplo, os profissionais atuariam no desenvolvimento e implementação de contra-medidas para a proteção antecipada de dados que eles mesmos estariam interessados em obter se estivessem trabalhando na busca de informações sobre uma empresa concorrente – processo conhecido como atuar partindo do ponto de vista do rival.

No que diz respeito a proteção das vantagens competitivas, a contra-inteligência empresarial tem um papel fundamental que desempenha, devendo

constituir-se em um conjunto de medidas tão organizado e coerente quanto ao processo de coleta de informações desenvolvido por concorrentes mais capazes.

Segundo Miller apud Cardoso, Maya e Lupolli (2003, 2004) para dar partida ao processo de proteção da empresa, é preciso inicialmente definir com exatidão o que mais teme dos concorrentes poderem descobrir a respeito da organização. Isso pode parecer uma posição simplista, porém, se faz valiosa porque evita que a empresa acabe violando um antigo preceito militar, defendido por Bismarck no século XIX: quem quer proteger tudo, acaba por proteger nada.

2.4. Ética na IC

Analisando as definições que as associações SCIP (americana) e a ABRAIC (brasileira) atribuem à IC, identifica-se sempre a palavra “ética”, visando diferenciar de espionagem, crime empresarial ou qualquer outra atividade moralmente questionável.

Para a ABRAIC “o código de ética para a Inteligência Competitiva tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente na etapa de coleta de dados e pedaços de informação, fase em que há dúvidas quanto ao que é certo ou errado. Em tal momento a linha divisória entre o trabalho de Inteligência e a espionagem pode se tornar tênue. As discussões sobre a ética são focadas nas decisões de cada indivíduo e, nesse sentido, ela se torna importante no trabalho de Inteligência Competitiva. A inclusão da ética na agenda dos profissionais da área de Inteligência Competitiva foi sugerida pela importância da questão para a comunidade de IC e a crença de que deslizes éticos na prática da profissão freqüentemente resultam da ignorância, em vez da intenção” As mesmas associações, principalmente a americana, têm o seu código de ética o qual deve ser seguido pelos profissionais do setor.

Figura 30 - Código de Ética de IC.

1. Esforzarse continuamente para aumentar el reconocimiento y el respeto a la profesión.
2. Cumplir con todas las leyes que sean de aplicación, tanto nacionales como internacionales.
3. Revelar con exactitud toda la información de importancia, incluyendo la identidad de uno mismo y la de la organización, previamente a cualquier entrevista con terceros.
4. Respetar plenamente cualquier solicitud de mantener la confidencialidad de la información.
5. Evitar conflictos de interés en el cumplimiento del cometido profesional.
6. Proporcionar recomendaciones y conclusiones honestas y realistas en el ejercicio de la profesión.
7. Promover este código ético dentro de la propia empresa, ante terceras partes y en el conjunto del ámbito profesional.
8. Cumplir fielmente con la política, objetivos y guías de la propia empresa.

Fuente: SCIP.

Fonte: CETISME (2002), (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises).

Contudo, Trevino & Weaver apud SCIP realizaram uma pesquisa junto a diversos profissionais de inteligência competitiva e, descobriram que enquanto algumas organizações levam a questão ética a sério, a maioria deixa os profissionais confiarem nas experiências pessoais e na intuição para tomar decisões complexas. "Os guias éticos que existem atualmente são muito vagos para serem realmente de alguma ajuda. Além disso, é preciso que haja suporte por parte da alta direção, indústrias e profissionais de IC como um todo para que se vençam as pressões e os incentivos a ultrapassar os limites éticos".

Segundo os mesmos autores, há questões ambíguas e expectativas conflitantes dentro da atividade profissional de IC, tais como, falsidade ou melhor conceituando apresentação inapropriada (*misrepresentation*) e responsabilidade perante as fontes. Segundo eles, a coleta questionável de inteligência, divide-se em quatro categorias: falsidade, suborno, vigilância secreta e roubo. Somente a primeira é considerada uma questão controversa, porque as outras são explicitamente antiéticas e ilegais.

Paine (1993) descreve as seguintes práticas que envolvem a falsidade:

- a) passar-se por alguém de uma firma de pesquisa particular;
- b) conduzir entrevistas de emprego falsas;
- c) passar-se por *joint venturer* ;
- d) passar-se por fornecedor ou cliente potencial.

Basicamente, assume-se uma falsa identidade com o intuito de conseguir informações que a outra parte não compartilharia se soubesse a verdadeira identidade e objetivos reais do personagem em questão. Esta é uma questão delicada, pois envolve a diferença entre omissão e ação. Mentir é antiético, porém, se em vez de mentir se omite uma informação importante e de relevância a situação específica?

Fuld declara “ os dez mandamentos para a coleta de informações legal e ética”:

1. “não mentirás;
2. observarás as diretrizes legais da sua organização fornecidas pelo departamento jurídico;
3. não gravarás conversas;
4. não subornarás;
5. não usarás aparelhos de escuta / espreita;
6. não enganarás ninguém deliberadamente em uma entrevista;
7. não obterás de teu competidor nem darás a ele informações sobre preço;
8. não trocarás informações falsas;
9. não roubarás segredos de outras empresas (nem funcionários, na esperança de obter segredos);
10. não pressionarás ninguém por informação se isto puder prejudicar a carreira ou a reputação dessa pessoa”.

Segundo o autor, a maioria das informações de que um profissional de IC necessita estão em domínio público e podem ser obtidas sem que nenhuma lei ou código de ética seja infringido.

Charters (2003) salienta que o desafio é acessá-las.

Também há de se observar que a obtenção da vantagem competitiva da inteligência não está na informação coletada, e sim na sua análise e síntese criativas e compreensíveis (LAVELLE, 2001).

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização do estudo

Trata-se de um estudo exploratório realizado por intermédio de um estudo de caso na CM Exportação e Importação Ltda.

3.2. Objeto de estudo

A empresa CM Exportação e Importação foi fundada em 1986 na cidade de Joinvile - S.C. e, em 1991 estabeleceu uma filial em Florianópolis – S.C.

Nos primeiros anos, o foco das atividades foi a prestação de serviços de assessoria e agenciamento de negócios de exportação. A partir da abertura de mercado ocorrida no início da década de noventa, a empresa direcionou as suas atividades para a importação e distribuição de produtos têxteis e, principalmente de perfumes e cosméticos de origem europeia, aproveitando as oportunidades surgidas com o advento da abertura do mercado nacional.

Contudo, devido a uma forte crise financeira causada pela inadimplência de vários clientes, entre os quais, as lojas de departamentos Mesbla, a CM Exportação e Importação reestruturou as suas atividades para a consultoria, assessoria e T&D em marketing internacional, com ênfase na exportação de pequenas e médias empresas. Como exemplo, prestou serviços de consultoria e gestão ao Consórcio de Exportação de Artigos têxteis do Vale do Itajaí, em 2001.

No ano passado a empresa iniciou uma nova etapa, com a pesquisa e desenvolvimento de inovadores serviços para o setor exportador têxtil catarinense. Surgiu então, o programa PROFASHION EXPORT – International Marketing Intelligence - o qual, no momento, está sendo implementado pela empresa.

3.3. Procedimentos seguidos na realização do trabalho

O trabalho foi feito por meio das fases seguintes:

- a) Levantamento;
- b) Análise e interpretação dos dados;
- c) Apresentação dos resultados.

O levantamento com base em pesquisa de dados secundários e observação.

A análise foi feita levando em conta principalmente o conhecimento e a experiência do autor, sem perder de vista o respeito ao princípio da objetividade.

Assim, pode-se dizer que o método científico empregado na análise aproximou-se do fenomenológico de Edmund Husserl.

3.4. Limitações do estudo

A principal limitação consiste no fato de se tratar de um estudo de caso; portanto, os resultados não necessariamente se aplicam a outras empresas do mesmo ramo, nem tampouco, a empresa em tela em momentos mais distantes do tempo.

4. ESTUDO DE CASO

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM FOCO NO MERCADO INTERNACIONAL PELA EMPRESA DE CONSULTORIA CM EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO:

Origem/características da empresa / ramo do negócio/evolução histórica

A CM Exportação e Importação Ltda. foi fundada em Joinville / S.C. no ano de 1986, tendo por objetivos a exportação, importação, distribuição, e a prestação de serviços de consultoria, assessoria e agenciamento internacional.

Até 1990, as principais atividades desenvolvidas eram relacionadas a assessoria e ao agenciamento de produtos diversos; contudo, os principais setores trabalhados foram os de material de construção, têxtil e alimentício/suplementos naturais.

Em 1991, a empresa abriu a sua filial em Florianópolis, então, com a atividade principal de importação e distribuição atacadista e varejista de perfumes e cosméticos e, em menor escala, de confecções, com o intuito de aproveitar as oportunidades geradas pela abertura do mercado nacional pelo governo Collor de Mello.

Já em 1993, a empresa estava entre as vinte principais importadoras do setor, tendo a sua distribuição em vários estados brasileiros.

No ano seguinte, a CM Exportação e Importação negociou após muita pesquisa de seleção de fornecedores, um contrato de exclusividade de importação e distribuição para o Brasil e Mercosul, da primeira linha inglesa de cosméticos naturais a chegar no mercado brasileiro – YOUR BODY – a qual se diferenciava no mercado com um conceito até então novo – político e ecologicamente correto – não utilizando nenhum ingrediente de origem animal, como também, sem testar os produtos em animais. Neste período de expansão, a empresa adquiriu a empresa

Intertur Trading, estabelecida dentro da Zona Franca de Montevideu –Uruguai, para fins estratégicos de logística no mercosul,

Durante os anos seguintes, o foco principal foi a importação e distribuição dos cosméticos YOUR BODY, para todo Brasil e parte do Mercosul. A empresa chegou a ter uma grande força de vendas própria, com promotoras contratadas em todo o território nacional. Neste período, também se iniciou a distribuição para grandes redes de lojas de departamentos, entre as quais a Mesbla e o Mappin, fato este que foi o gerador de graves problemas financeiros enfrentados pela CM Exportação e Importação, devido às concordatas e conseqüentes falências dos clientes citados.

Contudo, com o advento da globalização nos anos noventa, e conseqüente maior interesse por parte das empresas brasileiras na exportação, acrescentando-se as empresas de pequeno e médio porte, criaram-se novos nichos de oportunidades para a prestação de serviços de assessoria, consultoria e T&D em marketing internacional.

Então, a partir do ano 2000, a CM Exportação e Importação redirecionou a totalidade das suas atividades para prestação dos serviços descritos acima.

No seu primeiro ano de atividade exclusiva no setor, a empresa foi contratada para prestar consultoria e administrar o Consórcio de Exportação de Produtos Têxteis, com sede em Brusque /S.C. e, organizado e apoiado pela FIESC e APEX. Paralelamente, a empresa estava implantando um departamento de importação, numa empresa distribuidora de cosméticos, com sede na mesma cidade.

Em 2002, a CM Exportação e Importação obteve o seu primeiro grande contrato de consultoria a ser prestada para uma empresa de cosméticos italiana (exportação de serviços). Inicialmente, de pesquisa de mercado e de assessoria na elaboração do plano de marketing para o mercado brasileiro. Porém, devido a problemas relativo ao registro dos produtos no Ministério da Saúde, os negócios estagnaram para a empresa italiana.

A partir da rescisão do contrato com o Consórcio de Exportação de Brusque, como também com a empresa italiana, a empresa iniciou um planejamento detalhado objetivando desenvolver uma linha de "produtos", passíveis de serem

ofertados a vários clientes simultaneamente, com características padronizadas e flexíveis o suficiente para se adaptarem às necessidades individuais de cada cliente em questão. Foi a pedra fundamental para o desenvolvimento do PROFASHION EXPORT – INTERNATIONAL MARKETING INTELLIGENCE; um programa desenvolvido para o setor têxtil, principalmente o de confecções, com base nos fundamentos de Inteligência Competitiva, e objeto do estudo deste trabalho acadêmico.

Figura 31 – Logomarca do Programa específico de Inteligência Competitiva – Mercado Internacional.

PROFASHION EXPORT

INTERNATIONAL MARKETING INTELLIGENCE

A empresa *CM Exportação e Importação Ltda.*, atualmente tem uma característica virtual, altamente versátil e flexível, estruturada e desenvolvida para uma atuação contínua em campo, no mercado internacional, como também, no atendimento personalizado de seus clientes/parceiros nacionais.

Com a experiência de mais de dezoito anos atuando no mercado nacional e, principalmente no internacional, a empresa tem desenvolvido várias atividades relativas à administração de comércio exterior e marketing internacional, entre as quais se destacam:

- a) Negociação B2B (exportação e importação/distribuição – têxteis/confecções e cosméticos/perfumaria);
- b) Negociação com redes do varejo (têxteis/confecções e cosméticos/perfumaria);

c) Consultoria e administração geral do consórcio de confecções/artigos têxteis – Valley Way de Brusque/S.C., criado/apoiado pela FIESC (Florianópolis) e APEX (Brasília);

d) Estudo / Pesquisa de Mercado externo / "in-depth" (têxtil/confecções) e mercado interno (cosméticos/perfumaria);

e) Planejamento/Preparação/Participação, como expositor e visitante, em várias e importantes feiras de negócios internacionais, entre as quais:

CPD / Body & Beach / Fabrics – IGEDO, em Düsseldorf;

Pure / Premier womenswear / 40 Degrees / Gift, em Londres;

Helbst em Frankfurt; Cosmoprof em Bolonha e São Paulo, e

Modaprima em Milão;

f) Assessoria para a empresa ITALCO S/A – Barcelona / Espanha, administradora para a América Latina da ERMENEGILDO ZEGNA / Itália;

g) Consultoria externa/credenciada para o programa START EXPORT da FIESC;

h) Promoções institucionais e comerciais (Brasil e exterior), principalmente:

- organização de show rooms/desfiles fechados e exclusivos para grupos de interesse (clientes, potenciais clientes, agentes e representantes, varejo, mídia, etc.), com ou sem o apoio direto de organismos/instituições, tais como, embaixadas e consulados brasileiros, câmaras de comércio, APEX, dentre outros;

- lançamento no Brasil e Mercosul de linha de cosméticos naturais de origem inglesa, importada e distribuída com exclusividade – locais: suíte presidencial do hotel Sheraton Mofarrej em São Paulo, paralelamente à realização da feira Cosmoprof/Cosmética Internacional, no Anhembi/S.P. ;

- co-organização do 1º Intercâmbio comercial do Mercosul, realizado em Joinville/S.C. e Florianópolis/S.C. , no ano de 1991 – o primeiro evento do gênero visando o desenvolvimento do Mercosul em Santa Catarina, em conjunto com a Câmara de Comércio Brasil – Argentina, com sede em

Buenos Aires. Visita para a realização de negócios de cerca de 40 executivos argentinos.

- criação e organização de eventos promocionais/pontuais em parceria com o varejo/ponto de vendas;
- assessoria no tour mundial / marketing internacional de empresa italiana (Dávines S.p.a.) com sede em Parma, fabricante de produtos cosméticos para profissionais e para Spas;
- participação em missão empresarial (FIESC) visitando a Itália:
Instituto Europeu de Design, maior instituto privado italiano dedicado à formação de profissionais de desenho, moda e comunicação visual; feira Modaprima em Milão; e principais consórcios de exportação de confecções/moda;
- desenvolvimento contínuo de "networking" internacional (canais de distribuição, associações de classes, organizadores das principais feiras internacionais, universidades, consultores e prestadores de serviços de interesse – parcerias estratégicas) – foco no segmento têxtil/confecções e cosméticos/perfumaria.

i) Aquisição de trading company estabelecida na Zona Franca de Montevidéu – logística Mercosul; e representação em Santa Catarina da Zona Franca de Montevidéu/Costa Oriental S.A. ;

j) Elaboração e administração de projetos com caráter de associativismo pontual (objetivos e duração pré-estabelecidos – normalmente de curto prazo), tais como, participação coletiva em feira internacional; prospecção/pesquisa de potenciais clientes no exterior; importação de matéria prima; contratação de serviços, etc;

k) Consultoria e assessoria em comércio exterior e marketing internacional (para empresas brasileiras e estrangeiras);

l) T&D / pesquisa-elaboração-realização de cursos práticos ministrados em associações de classe, universidades e, "in company":

1. Planejamento/Preparação/Participação em Feiras Internacionais;
2. Negociação comercial internacional;

3. Formação e administração de consórcios de exportação;
 4. Planejamento e realização de pesquisa de mercado Internacional;
 5. Planejamento estratégico em comércio exterior (exportação/importação);
 6. Administração de canais de distribuição.
- m) Pesquisa/elaboração/implantação de planos de incentivos específicos para a força de vendas (própria) e dos seus principais clientes (atacado e varejo);
- n) Consultoria na elaboração e análise de Planos de Marketing Internacional.

JUSTIFICAÇÃO DO PROGRAMA

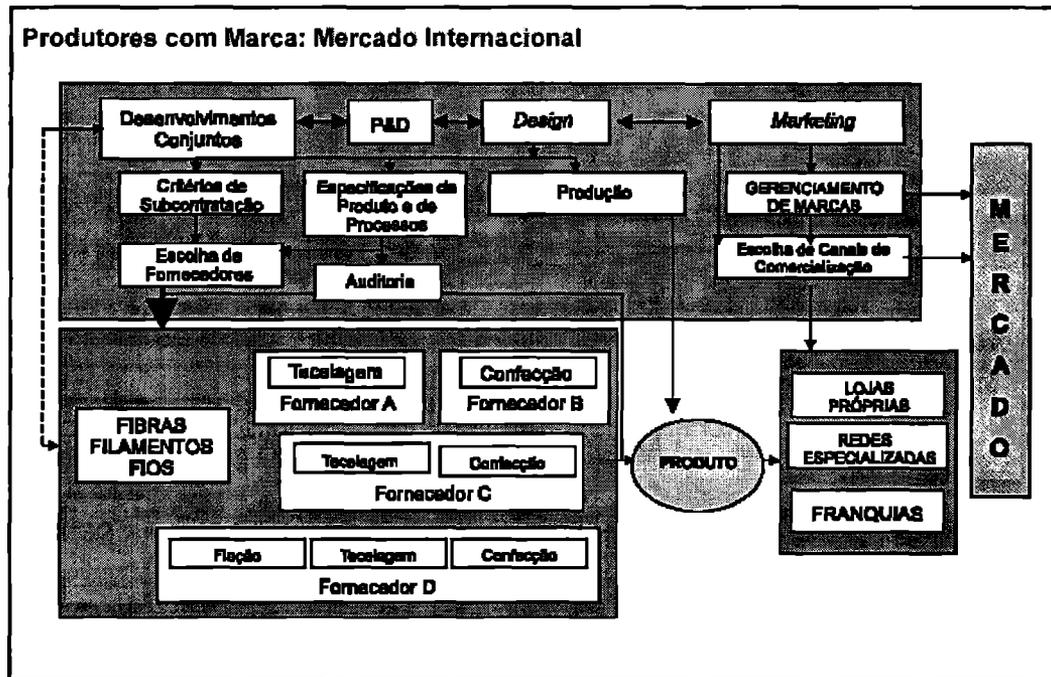
Segundo Hammond (2001), a tendência mais recente de mudança, na cadeia produtiva têxtil, é a difusão das técnicas de *supply chain management*. Através do recurso a estas técnicas, são ampliadas as trocas de informação entre agentes, modificadas as formas de distribuição dos produtos e implantados novos sistemas de gestão integrada das relações na cadeia produtiva. Como conseqüência, os determinantes da competitividade, agora, podem ser encontrados nas formas de relacionamento entre empresas, ao longo das cadeias e, não, ao nível das empresas consideradas individualmente.

A diversidade da cadeia têxtil é muito grande e cada setor é composto por grande número de segmentos diferenciados. Esta segmentação decorre da variedade de insumos empregados, uso diversificado que caracteriza os produtos (cama & mesa X vestuário, por exemplo) e, também, das estratégias empresarias. De fato, como a estratégia central das empresas da cadeia têxtil é a diferenciação do produto, a ampliação da diversidade é uma tendência da cadeia, ainda mais acentuada em se tratando do mercado internacional.

No segmento têxtil, segundo o Centro Internacional de Comércio com sede em Genebra-Suíça, estará ocorrendo uma grande mudança no mercado internacional a partir de 2005, ano em que serão extintas as cotas de exportação regulamentadas pelo Acordo Multifibras, no âmbito da Organização Mundial de Comércio (OMC). Portanto, a concorrência com as empresas estrangeiras também se intensificará no mercado interno, fato este que exigirá ainda mais a geração de

conhecimento e inteligência do ambiente internacional.

Figura 32 - Tipo de estrutura da cadeia têxtil.



Fonte: Universidade Estadual de Campinas

Conforme ampla divulgação na mídia em geral, há no momento um grande interesse por parte do mercado internacional, em especial a Europa, por produtos de origem e marca brasileira. De 2003 a 2004 já houve um aumento de cerca de 40% das exportações de confecções, o qual é de grande relevância para o setor. A administração de marcas requer muito conhecimento a respeito de canais de distribuição e de promoção comercial conjunta com os elementos interagentes do canal específico.

Há uma necessidade ainda maior pelo estabelecimento de parcerias estratégicas, que demandam por conhecimento, planejamento e gestão cooperativa.

Contudo, usualmente, o *staff* responsável pela área de negócios internacionais na grande maioria das empresas está diariamente sempre ocupado

com as diversas atividades administrativas.

Como consequência, há sempre a falta dos recursos básicos necessários:

- “TEMPO”,
- FINANCEIRO,
- PESSOAL CAPACITADO e
- ESTRUTURA ESPECÍFICA;

;para o desenvolvimento de atividades de:

- a) pesquisa/estudo e monitoramento dos mercados de interesse;
- b) promoção comercial/negociação internacional;
- c) aprendizado contínuo.

Principalmente aquelas que demandam por trabalho de campo, no mercado internacional e, de maneira contínua, organizada e sistematizada.

Somam-se ainda todas as atividades de *desk e internet research*.

Porém, a cultura exportadora brasileira é ainda muito passiva, de origem histórica, advinda do fato de o Brasil sempre ter comercializado *commodities*, aonde vinha para cá o *broker* (comprador) estrangeiro para realizar negócios.

Basicamente produtos primários, sem valor agregado.

Faz-se portanto necessário identificar e analisar as ações que estão sendo desenvolvidas pelas empresas catarinenses do segmento exportador de têxteis, nesta nova conjuntura do mercado internacional, que requer um amplo conhecimento e monitoramento sistemático do ambiente externo, como também, maior profissionalismo, competências específicas e, gestão proativa e cooperativa.

Uma segunda característica diz respeito à evolução do setor de confecções. Como visto adiante, o comércio internacional de confecções é mais dinâmico do que o de produtos têxteis. Mas o Brasil exporta muito mais produtos têxteis do que confecções. Um aspecto agravante desta questão é o crescimento da sensibilidade das vendas às variações da moda. Atualmente, por exemplo, seguindo Gereffi (1998), Gorini (2000, pag. 15) afirmam que, "... os produtos 'básicos', que são vendidos durante o ano todo, representam cerca de 20% das

vendas de roupas norte-americanas. Os produtos de 'estação', com uma permanência de 20 semanas nas lojas, formam 45% do mercado e os produtos da 'moda', com uma permanência de 10 semanas, representam os 35% restantes. Desse modo, aproximadamente quatro quintos do setor, quer medido pelo nível de emprego, quer pelas vendas, são sensíveis à moda, e um quinto concentra-se nas roupas básicas."

Hammond (2001) apresenta estatísticas mais conservadoras. De qualquer forma, mais da metade das vendas de confecções são fortemente influenciados pela moda. A maior influência da moda tende a valorizar a produção perto dos centros consumidores, através de sistemas de produção integrados. O Brasil, entretanto, está distante dos principais centros consumidores, em relação aos seus concorrentes (México, América Central e o Caribe, em relação aos Estados Unidos e Canadá e Turquia, países do Norte da África e do leste europeu, em relação à União Européia).

Mas esta questão pode ser superada, como buscam alguns projetos exportadores, através da exploração de características da geografia e cultura brasileiras. A moda praia é o exemplo mais conhecido. O mais interessante, para o país, é a integração deste esforço na montagem de sistemas integrados de produção e comercialização, como os descritos em Gereffi (1994) e Vanzolini (2001). Também neste caso, já existem iniciativas no Brasil, como as que contam com o apoio da Associação Brasileira de Indústria Têxtil e da CAMEX. Vanzolini (2001) informa ter feito algumas entrevistas em iniciativas similares, talvez as mesmas, já que a identidade dos entrevistados é mantida em sigilo. O importante a ressaltar é o amplo reconhecimento de que a montagem de sistemas integrados de produção e comercialização é um caminho promissor a ser seguido pelas grandes empresas, em associação com empresas menores das cadeias específicas.

Outro obstáculo diz respeito a crescente adoção do *supply chain management*. Segundo Hammond (2001), a tendência mais recente de mudança, na cadeia produtiva têxtil, é a difusão das técnicas de *supply chain management*. Através do recurso a estas técnicas, são ampliadas as trocas de informações, modificadas as

formas de distribuição dos produtos e implantados novos sistemas de gestão integrada das relações na cadeia produtiva. Como consequência, os determinantes da competitividade, agora, podem ser encontrados nas formas de relacionamento entre empresas, ao longo das cadeias e, não, ao nível das empresas consideradas individualmente. Estas noções estão expressas em quatro proposições, transcritas abaixo:

"Proposição 1: os setores de varejo, confecções e têxteis são crescentemente ligados como um canal através de relações de informação e distribuição. Então, o canal, em vez da firma, se torna a base para a competição.

Proposição 2: para os fabricantes de têxteis e confecções, a chave para o sucesso é a habilidade de introduzir elos de informação sofisticados, capacidades de previsão e sistemas de administração – isto é, gestão da cadeia de fornecimento.

Proposição 3: a fábrica pode gerar benefícios competitivos só se outras mudanças mais fundamentais na gestão da cadeia de fornecimento tiverem sido previamente introduzidas.

Proposição 4: mesmo com a plena implantação do GATT, uma indústria de confecções e têxtil viável pode continuar na América do Norte, se apoiando em um leque de processos produtivos nos Estados Unidos, Canadá, México, o Caribe e a América Latina. Isto vai requerer forte e crescentemente sofisticada capacitação em gestão da cadeia de fornecimento. " - Hammond (2001)".

Assim, tendo aumentado a relevância das atividades na ponta de comercialização (segunda tendência acima apontada) e, também, a da relação entre os elos na CTC, através da aplicação do *supply chain management*, a integração da cadeia se torna um objetivo central das empresas. As firmas líderes buscaram estabelecer estratégias de comando sobre a cadeia, de forma a

dinamizar as operações, evitando desperdícios. O Brasil, entretanto, encontra-se bastante atrasado na adoção de técnicas de *supply chain management*.

De fato, segundo Gorini (2000), "... a ausência de parcerias e alianças estratégicas é um dos gargalos da cadeia têxtil nacional".

Figura 33 – Competências essenciais para o tipo de empresa.

TIPO DE EMPRESA	COMPETENCIAS ESSENCIAIS
Produtores de Fibras Sintéticas	<ul style="list-style-type: none"> – Saber focar a estratégia competitiva (entre produção de <i>commodities</i> e nichos especializados) – Saber construir parcerias estratégicas no interior das cadeias têxteis – Saber construir parcerias estratégicas com fornecedores de insumos e de tecnologia – Saber gerenciar produção e operações (logística, transporte e armazenagem)
Produtores com Marca	<ul style="list-style-type: none"> – Construir capacidade de atuar no mercado global – Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente – Saber desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes (conceito e <i>design</i>) – Saber desenvolver e gerenciar parcerias estratégicas – Desenvolver estratégias de produção própria e subcontratação – Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente
Comercializadores com Marca	<ul style="list-style-type: none"> – Construir capacidade de atuar no mercado global – Saber identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente – Saber desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes (conceito e <i>design</i>) – Saber desenvolver e especificar produtos – Saber desenvolver e gerenciar parcerias estratégicas – Desenvolver estratégias de <i>marketing</i> e formas de comercialização
Varejistas	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver parcerias estratégicas com fornecedores – Saber gerenciar cadeias de fornecimento – Desenvolver logística e gestão de materiais
Fornecedores de Pacotes com Marca	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço – Ter competência própria para <i>marketing</i>, <i>design</i> e comercialização – Saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Fornecedores de Pacotes Completos	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço – Saber trabalhar em regime de engenharia simultânea e <i>codesign</i> – Saber aperfeiçoar processos produtivos através de gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Fornecedores Especializados	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver produtos – Saber fazer parcerias estratégicas – Desenvolver tecnologia de produtos e produção – Saber aperfeiçoar processos produtivos através de gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística
Acabamento	– n.d.
Facionistas ou Melhor Fábrica de Roupas	<ul style="list-style-type: none"> – Saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço – Saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística

Fonte: Fleury et alii (2001).

Fonte: Universidade Estadual de Campinas.

SÍNTESE DO PROGRAMA

a) Objetivo principal: prestar serviços de consultoria, assessoria, e T&D em Inteligência de Marketing Internacional.

Visa, prover um conhecimento em profundidade e monitoramento contínuo dos mercados-alvo no exterior para os seus clientes do segmento exportador de têxteis/confecções. Fundamentos necessários para a elaboração de qualquer plano eficaz de marketing internacional. Estrategicamente, são desenvolvidas as atividades de promoção institucional e comercial/pré-negociação, com o intuito de buscar novos negócios para os seus clientes, como também, adquirir informações relevantes, as quais somente poderão ser acessadas desta maneira e, preferencialmente via o contato direto *face-to-face*.

b) Mercados-alvo (sugestão): já estão sendo desenvolvidas as atividades de inteligência competitiva, no caso específico do programa, de marketing internacional.

- EUROPA: Reino Unido, Alemanha & Áustria, França, Itália, Espanha e Holanda.
- Estados Unidos da América.
- Chile e Argentina.

Contudo, os mercados a serem prioritariamente trabalhados serão decididos em conjunto com os clientes, para poder atender as suas necessidades de Inteligência de Marketing Internacional.

c) O starting point do programa da empresa tem um banco de dados com o seguinte conteúdo:

- Diretório com 3500 cadastros de potenciais clientes internacionais (estão sendo verificados – completados – atualizados);
- Diretório com 3000 cadastros de concorrentes internacionais;

- Diretório (sem número oficial, porém amplo) com endereços de várias fontes de interesse na internet;
- Pesquisas de mercado atualizadas (mercados: europeu, americano, chileno, argentino, russo, chinês, e muitos outros);
- Traduções técnicas de interesse para o espanhol e inglês, como por exemplo de etiquetagem e rotulagem para cada nicho específico;
- Grande quantidade de artigos e estudos de interesse do setor: Cadeia Têxtil da China, estudo de critérios de seleção de fornecedores/UK... (maioria em PDF);
- Cerca de 40 manuais práticos para a administração de uma empresa com foco no mercado internacional (temas relativo: pesquisa de mercado, SIM, uso inteligente da internet, inteligência competitiva, plano de marketing de exportação, etc).

d) Localização dos clientes iniciais do programa: Grande Florianópolis, Vale do Itajaí, Joinville e região de Jaraguá do Sul / Pomerode.

e) Quantidade inicial de empresas participantes do programa:

-Seis (6), para o primeiro trimestre ou semestre (entre 2004/2005), está dependendo da volume demanda específica de serviços customizados, por empresa individualmente.

-Meta: de 10 a 15 empresas até o final de 2005.

f) Divisão geral das atividades:

-“in Company” (empresas inscritas no programa);

-“in Virtual & Mobile Office.

-“In Field” (mercado internacional).

O programa contempla no mínimo oito (8) semanas por semestre de trabalho de campo no exterior (Visita a clientes, *prospects*, feiras internacionais setoriais, universidades, institutos e centros de pesquisa, empresas de consultoria e prestadores de serviços de interesse, concorrentes, etc.);

g) Módulos ofertados:

- 1) **MARKINTEL** (Inteligência de Marketing Internacional);
- 2) **PRO-BIZ** (Promoção Institucional e Comercial/pré-negociação);
- 3) **CONSULTING** (Planejamento e administração de Marketing Internacional), (optativo);
- 4) **INTERDEAL** (Negociação Internacional/Interculturas), (optativo, e sujeito à confirmação);
- 5) **UPGRADING** (aprendizado contínuo de disciplinas referentes aos serviços em questão).

Implantação de um SIC

Segundo a CM Exportação e Importação, uma empresa pode decidir a implantação de um SIC para distintos níveis. Para que seja efetiva a definição do sistema, não tem que ser um exercício longo e custoso, especialmente se cada qual na sua organização compreende seu papel e importância, e toma parte no processo. A implantação não tem por que dar lugar a câmbios dolorosos, já que pode ser realizada em etapas.

Principalmente na fase inicial a CM Exportação e Importação busca se adaptar e encaixar aos planos atuais das indústrias de confecções integrantes do programa *PROFASHION*. Muito provavelmente as solicitações de inteligência de marketing internacional terão um caráter tático, devido ao pouco conhecimento dos mercados-alvo. Em muitos casos haverá basicamente o repasse de informações para que a empresa em questão analise-as da maneira como atualmente o fazem para o seu processo decisório.

Haverá sem dúvida alguma um processo paralelo até que gradativamente a CM Exportação e Importação possa ir ganhando crédito quanto á atividade de inteligência desenvolvida, a qual, visa principalmente apoiar a tomada de decisão baseada em técnicas e métodos consagrados de análise.

Várias pesquisas realizadas demonstram que a grande maioria das empresas exportadoras ou potenciais têm pouco conhecimento e entendimento das características e aspectos peculiares dos mercados no exterior. Falta informação de todos os tipos, entre os quais, o perfil detalhado de potenciais clientes, que somente poderá ser obtido através do uso de técnicas de inteligência competitiva, como também, a essencial necessidade de contato pessoal *face-to-face* para a coleta de informações mais detalhadas e, usualmente acessíveis somente pela força de vendas e, nem sempre disseminadas como deveriam.

Sem mencionar, as diferenças dos canais de distribuição, a concorrência local, níveis de preços praticados, etc.

Outro ponto importante e pouco reconhecido e valorizado por muitas empresas exportadoras, é relativo aos aspectos culturais que influenciam de maneira significativa os negócios no exterior. Há valores, comportamentos e atitudes, princípios, conceitos e interpretações; distintos entre os países em geral.

A CM Exportação e Importação tem claramente a noção da importância dos aspectos culturais relacionado ao marketing e negócios internacionais.

Portanto, a empresa estudada está empreendendo um processo contínuo de inteligência de marketing internacional, através de um planejamento próprio direcionado aos KITS (*Key Intelligence Topics*) de interesse, os quais são ou serão também de interesse para as empresas do programa, mesmo que elas ainda não sabem o que podem saber, e o quanto irá poder agregar valor em toda a organização.

Paralelamente, a empresa receberá as solicitações particulares que serão programadas em regime de prioridade, objetivando o pleno atendimento dentro do prazo estipulado para a tomada de decisão específica.

Sem dúvida alguma, a CM Exportação e Importação tem consciência da necessidade de uma fase inicial experimental de no mínimo seis meses.

Ajustes e correções serão realizados para que ocorra uma efetiva implementação de Inteligência de Marketing Internacional, em concordância com a missão, recursos, metas e objetivos de cada empresa industrial integrante do programa.

O que realmente tem de mudar dentro de cada empresa é a atitude em relação com a informação.

Uma das preocupações iniciais da empresa ao criar um sistema de inteligência competitiva, é o ponto crítico da definição do modo de fixar as necessidades dos seus clientes ao longo do tempo. Utilizará-se a função de Inteligência para projetos específicos ou para usos mais gerais ou estratégicos?

O SIC tem de se organizar e estruturar a fim de que apóie a estratégia e, tem de estar articulado de forma adequada com os processos próprios de cada empresa/cliente.

Um fator importante a ser salientado, é que em se tratando de mercado internacional, um bom percentual do produto de inteligência gerado em processo contínuo, tem utilidade geral, visto que basicamente o programa tem cerca de 70% de resultados padronizados e 30% customizados.

A CM Exportação e Importação apresenta um conjunto de considerações básicas que podem ser úteis quando se trata de introduzir um sistema de Inteligência Competitiva:

a) Apoio da alta direção, como também, dos níveis gerenciais usuários do produto de inteligência:

Vários autores têm salientado que os projetos de IC estão condenados ao fracasso sempre que a direção da empresa não os coloque em um lugar de importância em suas prioridades.

b) Formação do pessoal:

A criação de uma cultura de compartilhar a informação e acabar com a inércia por meio da formação constitui parte do processo.

Como forma de motivação, a CM Exportação e Importação criou o módulo denominado UPGRADING no programa PROFASHION, visando o aprendizado contínuo dos profissionais envolvidos. Haverá maior interação no sistema se houver um nivelamento do conhecimento relativo as disciplinas relacionadas à área de inteligência competitiva, no caso específico, de marketing internacional.

c) Visão de equipe:

Envolver todos os departamentos ligados à atividade de marketing internacional dará maior segurança quanto as necessidades de cada um, e por outro lado, é provável que seja melhor aceito pelo conjunto da empresa-cliente.

d) Comunicação:

A comunicação e a criação de canais abertos de informação são chaves para que as atividades de IC tenham êxito. Deve existir uma infraestrutura de informação e comunicação, baseada em correio eletrônico, intranet, reuniões, circulares, etc. e em adequação as formas em que circula a informação dentro de cada empresa-cliente. As tecnologias de informação já utilizadas podem ajudar a transmitir as informações. Ainda mais, devido ao grande trabalho a ser realizado em campo nos mercados-alvo no exterior.

e) Tecnologias da Informação:

Conforme mencionado na literatura pesquisada, a empresa também corrobora com a importância do fator humano na geração de inteligência, principalmente na fase de análise a qual são demandadas competências específicas para tal função, sem falar na especialidade e experiência dentro do ramo de atividade em questão (exportação direta de Têxteis/Confecções).

As tecnologias de informação (*softwares* aplicativos padrão – tratamento de textos, planilhas de cálculo, base de dados. etc. – e para redes – correio eletrônico, Internet, navegadores -) podem fazer com que os sistemas de informação sejam mais rápidos, mais eficientes e acessíveis. Também, há no mercado *softwares* denominados de Inteligência Competitiva, que são estruturados de maneira a armazenar, organizar e apresentar os dados e informações formatados dentro do contexto da IC, facilitando a sua interface.

São ainda declarados pelos desenvolvedores, possíveis benefícios de funções do tipo *text mining*, como também, a de estudar as relações das fontes de informação.

No momento, a CM Exportação e Importação ainda está estudando os sete principais *softwares* de Inteligência Competitiva disponíveis no mercado internacional, conforme um exame realizado (2004), pela conceituada empresa americana de consultoria em inteligência competitiva, Aurora/Recon.

Contudo, não é objeto deste trabalho se aprofundar muito nas tecnologias de informação de interesse da área. Portanto, a seguir são apresentadas algumas figuras ilustrativas a respeito dos mesmos, para que o leitor possa pesquisar com maior profundidade se for de interesse:

Figura 34 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial.

Cipher Systems, LLC: Knowledge.Works™	
<p><u>Executive Summary & Overview:</u></p> <p>A full service decision support system, leveraging existing technology and resource investments, Cipher's CI software product builds on the infrastructure already in place, while also providing customizable template tools and output models commonplace among CI priorities in many organizations.</p> <p>Even assuming a well-planned CI functional model, significant customization of the product is required at many levels, thus requiring a minimum of eight to 10 weeks time for installation and deployment, on average. However, the abundance of collaboration and dissemination tools available to intelligence consumers makes the product especially worthy of consideration.</p>	<p style="text-align: center;">Cipher Information Into Knowledge</p> <p>Mr. Raoul Farcot r.farcot@cipher-sys.com</p> <p>Cipher Systems, LLC 2200 Defense Highway Suite 400 Crofton, MD 21114 USA</p> <p>Tel: +01.410.451.6889 Fax: +01.410.451.0259 Web: www.cipher-sys.com</p>

Fonte: www.aurorawdc.com

Figura 35 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Comintell AB: Knowledge XChanger™ 2.2	
<p><u>Executive Summary & Overview:</u></p> <p>A user-friendly software package that can provide a total CI software solution for all types of organizations. Importance of taxonomy definition prior to implementation should be discussed early on, to avoid potentially costly changes to overhaul the fundamental nature of the system.</p> <p>Version 3.0 will be a welcome upgrade and will be available in May 2004. The upgrade will include new functionality, such as improved user group management, and early warning system, CI-specific templates and improved language support; all of which are opportunities for improvement in an already well-done software package.</p>	<p style="text-align: center;">Comintell</p> <p>Mr. Jesper Ejdling Martell jesper@comintell.com</p> <p>Comintell AB Svärdvägen 25A 182 33 Danderyd Stockholm Sweden</p> <p>Tel: +46.8.663.7600 Fax: +46.8.663.7644 Web: www.comintell.com</p>

Fonte: www.aurorawdc.com

Figura 36 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Novintel: Viva Intelligence Portal™ 3.2	
<p><u>Executive Summary & Overview:</u></p> <p>An efficient and effective platform for search and retrieval of finished intelligence from throughout the enterprise, Novintel's CI product will be awaiting an upgrade that will bring .NET technologies on board to create a more flexible user experience and secure operating environment.</p> <p>Taxonomy is key to making the most of deployment and needs to be thought-out well in advance, so that implementation can be sped along without reorienting the system organization a few months down the line, which could require extensive retooling.</p>	<p style="text-align: center;">NOVINTEL</p> <p>Mr. Richard MacRae richard.macrae@novintel.com</p> <p>Novintel, Inc. 4174 Dundas Street West Suite 320 Toronto, Ontario Canada, M8X 1X3</p> <p>Tel: +1-416-231-0828 Fax: +1-416-231-6730 Web: www.novintel.com</p>

Fonte: www.aurorawdc.com

Figura 37 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Traction Software, Inc.: TeamPage™ 3.0	
<p><u>Executive Summary & Overview:</u></p> <p>A very flexible, scalable system that addresses the pains of the CI team and the organization as a whole, by allowing seamless management and communication of qualitative information.</p> <p>Impressive collaboration capabilities and a commitment to the CI marketplace, Traction is at work building new templates and tools to satisfy CI audience needs more completely.</p> <p>It currently lacks certain analytical tool frameworks, such as Five Forces and SWOT, present elsewhere; however, when it comes to selection and commenting on secondary sources, simplicity of tasking and speed of installation of the system, Traction stands apart.</p>	 <p>Mr. Jordan Frank jfrank@tractionsoftware.com</p> <p>Traction Software, Inc. 245 Waterman Street Suite 309 Providence, RI 02906 USA</p> <p>Tel: +1.401.528.1145 Fax: +1.401.633.6603 Web: www.tractionsoftware.com</p>

Fonte: www.aurorawdc.com

Figura 38 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Strategy Software, Inc.: STRATEGY!™ Enterprise 3.5	
<p><u>Executive Summary & Overview:</u></p> <p>Strategy has built very practical products, easy to set up, easy to manage, that work together to produce output that all levels of the company will realize obvious and immediate value in.</p> <p>Ease of setup and time to first output of deliverables, makes the first “quick win” possible to encourage system validation and adoption. Product comparisons, company comparison, market share and size reports and dozens of others, with indexed search built in.</p> <p>However, a champion and/or coordinator is required to realize the product’s full potential. The next version is currently planned and under development, although early features were not available at time of publication.</p>	 <p>Mr. Matt Kelly mkelly@strategy.cc</p> <p>Strategy Software, Inc. 16000 Bothell-Everett Hwy Suite 160 Mill Creek, WA 98012 USA</p> <p>Tel: +1.425.357.6466 Fax: +1.425.357.6387 Web: www.strategy-software.com</p>

Fonte: www.aurorawdc.com

Figura 39 – Principais softwares de IC utilizados em nível mundial (continuação).

Wincite Systems, LLC: Wincite™ 8.2	
<p><u>Executive Summary & Overview:</u></p> <p>The most experienced package in this review, Wincite's CI software has been around for years and continues to get better and better. The simplicity of design, clean user interface and the ease of development make it a worthwhile application to get in place quickly and start making progress with CI consumers.</p> <p>The presence of standardized CI analytical frameworks and other tools speed up the process of delivering usable results to intelligence consumers.</p> <p>The next version, 8.3, is due in May 2004 will include more improved functions in the "screen painter", which allows non-programmers to develop sophisticated display templates from any database element in the Wincite system.</p>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>Mr. Don Smith drsmith22@wincitesystems.com</p> <p>Wincite Systems, LLC. 19 South LaSalle Street Suite 304 Chicago, IL 60603 USA</p> <p>Tel: +1.312.424.6420 Fax: +1.312.424.4006 Web: www.wincite.com</p>

Fonte: www.aurorawdc.com

Figura 40 – Software de IC.

Brimstone Intelligence	
<p>"Brimstone Intelligence 2.1" y "Brimstone Intelligence Server" representan una aplicación para organizar y definir los recursos de información de la propia organización a través de una interfaz fácil e intuitiva.</p>	
	
	

Fonte: PUZZLE- Revista Hispánica de Inteligencia Competitiva –

Características:

- Empresas, personas, organizaciones, objetos y productos.
- Notas personales, observaciones, documentos y ficheros varios.
- Asignar relaciones entre ellas.
- Crear mapas de relaciones entre distintas fuentes.
- Elaborar informesentacione y press.

- Estudiar las relaciones entre fuentes de información (empresa, personas, organizaciones, objetos y productos).
- Asociar un fichero, una nota o una observación con varios contactos a la vez.
- Descubrir nuevas y potenciales relaciones (1er. 2º y 3er grado) entre varios contactos.
- Crear listados de contactos, fuentes y comparación de productos.
- Definir elementos de alerta.
- Estudiar y visualizar el historial de un contacto en un periodo de tiempo específico (cambios, notas, etc.).

Aplicaciones:

- Inteligencia competitiva.
- Análisis de mercado y competencia.
- Mapping y análisis de redes complejas sobre una organización.
- Trabajo de investigación.
- Soporte al desarrollo de productos.
- Soporte para los proyectos de desarrollo de negocios.
- Soporte para la "due diligence".

Fonte: PUZZLE- Revista Hispánica de Inteligencia Competitiva –

A empresa tem pesquisado vários tipos de aplicativos específicos de informática para o segmento de confecções, principalmente os focados para o ambiente externo. Busca-se utilizar as ferramentas de informação que aprimorem e otimizem as atividades da empresa e dos seus clientes com o mercado internacional.

Desta forma, tendo o conhecimento das potencialidades da Índia no campo de desenvolvimento de *softwares*, como também, no Têxtil/Confecções, está sendo feita uma profunda pesquisa de possíveis aplicativos desenvolvidos para as pequenas e médias empresas do setor.

Sabendo-se que o cumprimento do prazo de entrega é primordial no comércio exterior, e sendo este um usual e grave problema quando se tratando de países em desenvolvimento (principais fornecedores internacionais), a CM Exportação e Importação apresenta a seguir um programa de CRM para o segmento exportador de confecções, ofertado pela empresa indiana ANGLER, o qual poderá agregar muito valor às atividades internacionais das indústrias catarinenses do setor:

Quadro 2 – Software de *Customer Relationship Management* – CRM –Exportação de Confecções.

Garment Exporters CRM (GE-CRM)
Empowering e-Business for U
ANGLER Technologies India Pvt. Ltd.
<i>GE-CRM - your Customer-Focused Web-based product</i>
<i>to stay ahead of the competition and reduce costs</i>

1. Product Introduction

ANGLER GE-CRM is an online Order Status Reporting Web Application for Garment Exporters with value-added features to **reduce cost and improve customer service to Buyers.**

Most frequently asked queries relating to order status etc. - can be provided online in an easy and quick manner at the least possible cost. This application allows customers to manage and track the **entire order life cycle** from **Product Enquiry to Shipment Information**.

ANGLER's product, GE-CRM has features to help in:

- **Easy access** of order details to Buyers
- **Slashing** of order processing cycle times
- **Cost reduction** of customer support resources
- **Decrease** in communication costs
- **Enhanced customer satisfaction** owing to improved quality of service

Traditional Approaches for Order Status Reporting

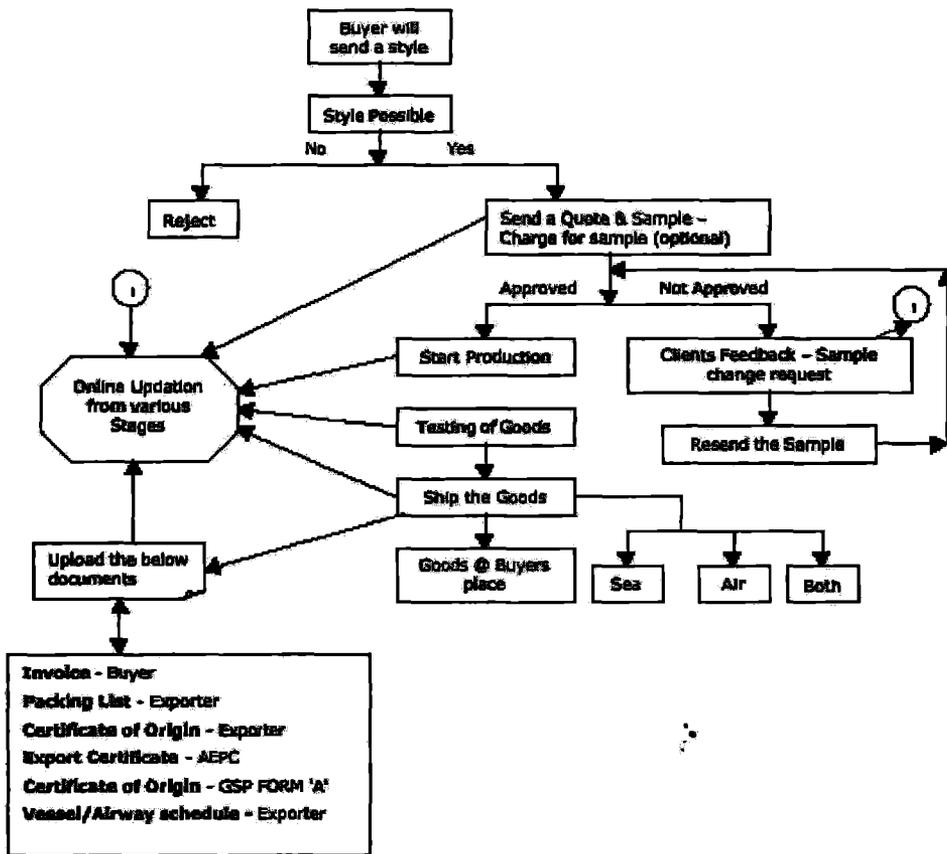
- Intimate the Buyer through Fax, Courier and other means;
- On receipt of the documents the Buyer will start processing the formalities;
- If any change has to be done, then the Buyer will have to Fax/Mail, send it through mail to the Customers;
- In turn, the Customer has to respond back to the queries;
- None of the historic and reporting information can be accessed easily as there is no database.
- This is the normal **time-taking, expensive** and quite **cumbersome process** for information exchange currently.

Disadvantages in Traditional Approaches

- Increase in the **Communication Costs**;
- Increase in overall **operational cycle time**;
- **More manpower** required for customer support;
- Cumbersome procedure with potential to create **bottlenecks**.

Figura 41 – Diagrama do fluxo do produto - Software de Customer Relationship Management – CRM –Exportação de Confecções.

2. Flow Diagram of the Product



Online demo at
www.angleritech.com/ge-crm/

3. Garment Exporter's Features

1. Buyer Creation / Modification / Deletion
 2. Buyer Activation / De-activation
 3. Buyer and Exporter Password Reset Provision
 4. Create Users within the organizations with various privileges like file Uploading, Order Status Updation, Discussion Forum Access etc
 5. Updation of Sampling, Pre-Order, Order, Production, Shipment Status
 6. Upload of Scanned files - Invoice, Packing List, Certificate of Origin, Export Certificate, Certificate of Origin - GSP FORM 'A', Vessel/Airway schedule
 7. Provision to Delete selected orders
 8. MIS Reports on orders, buyers, file exchange logs, email logs
 9. Download Log - File Exchange, Messages posted through Discussion Forum
 10. Administer Discussion Forum – Buyer-wise / Order-wise
 11. If High Priority, intimate the Garment Exporters about the status on their mobile via web
 12. Provision to update Email Triggers
 - Order Status Email Trigger – On / Off
 - Shipment Status Upload Email Trigger – On / Off
 - Schedule / Plan Upload Email Trigger – On / Off
 - Export Invoice Upload Email Trigger – On / Off
 - Packing slip Upload Email Trigger – On / Off
 - Daily Report Email Trigger – On / Off
 - Daily Report Email Time
- * All Uploads – Provision to upload in Excel format and Scanned files**

4. Buyer Features

1. Viewing of Order History, Order Status, Schedule / Plan Details, Shipment
 - After Login - Display the Latest Status
2. Download of Invoice, Packing List, Certificate of Origin, Export Certificate, Certificate of Origin - GSP FORM 'A', Vessel/Airway schedule

3. Post Messages in the Discussion Forum

4. MIS Reports

5. Provision to update Email Triggers

- Order Status Email Trigger – On / Off
- Shipment Status Upload Email Trigger – On / Off
- Schedule / Plan Upload Email Trigger – On / Off
- Export Invoice Upload Email Trigger – On / Off
- Packing slip Upload Email Trigger – On / Off
- Daily Report Email Trigger – On / Off
- Daily Report Email Time

6. Change Password

7. Send comments to Garment Exporters through mail option provided in the site

5. Electronic Discussion Forum

Exporters & Buyers can use this Forum via the Internet for effective threaded-communication and to save their communication costs. Further the messages can be downloaded and stored offline for each order.

The following are the features

- Discussion forum will be based on the Order and Buyer
- Messages displayed will be forum-wise
- Option to list the no. of messages to be displayed per page like 10,20,30...
- By Default, list the messages posted for that particular day at the top (Latest)
- Provision to upload files through discussion forum
- Download messages posted through forum - For Garment Exporter's and for Buyers
- Trigger a mail when a message is posted by Garment Exporters or by Buyer's

A ANGLER, também oferece aplicativos para as atividades de *Knowledge management* e *Supply Chain Management*, os quais serão investigados pela empresa, visto que o principal objetivo do programa PROFASHION é fornecer vantagens competitivas para os seus clientes.

Faz-se necessário salientar que na fase inicial do processo de implantação, a empresa estará sempre buscando pesquisar e conhecer os *up-to-date softwares*, principalmente os aplicativos viáveis para o uso das pequenas e médias empresas.

Portanto, a empresa busca conhecer e, utilizar se possível e viável, boas ferramentas tecnológicas que otimizem o meio de se alcançar as finalidades do "produto inteligência" – a agregação de valor, gerando vantagens competitivas.

Para finalizar este tópico, a CM Exportação e Importação descobriu durante uma pesquisa junto ao *International Trade Center* (ITC), de Genebra-Suíça ,uma interessante ferramenta de análise para a criação de inteligência.O *software* de *benchmarking* para confecções, denominado THE FIT. Esta é uma outra ferramenta que está sendo analisada pela empresa nesta fase inicial do programa.

f) Equipe responsável:

O conjunto total do sistema funcionará com muita maior fluidez com uma integração e coordenação eficiente por parte da empresa e de seus clientes.

Há a imprescindível necessidade de um detalhado planejamento conjunto (CM com cada empresa individualmente) para que não ocorram gargalos e conseqüentes atrasos na entrega do "produto de inteligência" para cada tomador de decisão.Deve-se monitorar e avaliar constantemente o funcionamento do sistema, onde estarão claras as funções e responsabilidades de cada um perante as atividades do mesmo, visto que há uma forte interdependência entre os seus elementos interagentes, para que o produto final seja realmente efetivo.

A CM Exportação e Importação tem no momento a seguinte estrutura de profissionais envolvidos no projeto:

-um diretor geral que acumula estrategicamente várias funções nesta etapa inicial. Possui mais de trinta anos de experiência internacional, dos quais dezoito anos administrando os negócios da CM Exportação e Importação. Já realizou muitas pesquisas de mercado no exterior, como também, promoções e negociações comerciais internacionais. Tem um vasto *networking* desenvolvido ao longo dos anos, base fundamental para o acesso às informações de fontes informais, e se necessário para a participação em projetos pontuais associativos.

- um analista de sistema que tem as funções de formatação, indexação, organização, armazenagem, processamento e segurança das informações.

-um consultor específico para o acompanhamento e avaliação geral do programa, estabelecido em Barcelona-Espanha, trabalhando dentro do departamento de marketing da Universidade de Chicago (sede européia). De grande importância, também devido ao acesso ao seu *networking* internacional.

- uma equipe de estagiários que estão sendo treinados principalmente para a função de pesquisa e coleta na Internet e em bancos de dados on-line.

- um grupo de consultores associados no Brasil e exterior, com experiência e especialidades diversas, objetivando ter uma estrutura virtual, versátil e flexível, para serem acionados quando se fizer necessário.

g) Principais fatores comportamentais, apontados pela empresa, para a integração de processos paralelos entre a CM Exportação e Importação e os representantes-usuários da empresa cliente individualmente, os quais podem representar o sucesso ou o fracasso do SIC:

Casos Comportamentais:

- inclinações pessoais e preconceitos de analistas e usuários;
- medo de perda de credibilidade ou ser comprovado erro em análises;
- disposição/indisposição dos usuários em retificar o curso da ação;
- relutância dos clientes em usar informação gerada de analistas;
- credibilidade da fonte informal;
- tendência a tomar decisões que são "localmente lógicas";
- nível de interação entre analistas e usuários;
- ambigüidade do trabalho para analistas;
- competência da equipe do projeto;
- educação dos usuários sobre a credibilidade das fontes de dados e informações, como também, das metodologias.

Casos Políticos:

- administração da imagem/percepção: tendência para comunicar a informação diferentemente;
- nível de substituição das atividades;
- habilidade dos analistas e usuários em lidar com a incerteza;
- nível de coordenação entre analistas e usuários;
- tendência dos usuários em direcionar as atividades prioritariamente aos interesses individuais;
- planejamento, comprometimento e confiança mútua entre os membros da organização;
- administração de conflitos.

Casos Sistêmicos:

- número e natureza de ligações entre analistas e usuários;
- simplicidade/complexidade estrutural da organização;
- formalização de atividades da organização;

- extensão da sinergia de informação entre os níveis da organização;
- papel alto/baixo da interdependência;
- trabalho/papel da ambigüidade/clareza: no método de trabalho, aprazamento, desempenho;
- presença/ausência de fronteiras na organização;
- nível de delegação de autoridade e responsabilidade;
- medidas, controles e *feedbacks* para monitorar e avaliar o desempenho;
- proximidade física;
- canais de comunicação paralelos para aumentar e aprimorar a comunicação;
- adequação de sistemas de tecnologia de informação.

Casos interpretativos:

- cultura administrativa/organizacional;
- uso de esquemas e mapas cognitivos;
- uso de metáforas;
- clara interpretação da missão do projeto, objetivos e metas;
- mitos e rituais da organização;
- regras distribuídas mutuamente;
- valores, expectativas e normas que encorajam o desenvolvimento do conhecimento e aprimoramento pessoal;
- atitude favorável em direção à mudança;
- estruturas de pensamento/significado, poder e sistema moral.

ETAPAS

O programa PROFASHION EXPORT foi elaborado fundamentalmente com foco no mercado externo, onde há uma necessidade ainda maior de todos os tipos de informações, sejam de nível tático ou estratégico, para serem devidamente analisadas para a tomada de decisão nos mercados-alvo, visando através do conhecimento e entendimento das forças que regem o mercado, obter vantagens competitivas.

Contudo, mesmo sendo um programa específico de inteligência de marketing internacional, o qual terá diversos tipos de questionamentos próprios da área, ele basicamente tem um mesmo tipo de sistema e de processos que fazem parte do ciclo de inteligência, "somente" com uma maior complexidade, dando ainda mais importância à implantação de um SIC, ou no caso em questão de um sistema de marketing internacional.

A seguir serão descritas as etapas que estão em desenvolvimento na CM Exportação e Importação e, que serão também desenvolvidas em conjunto na fase de implementação com as empresas associadas ao programa. Podem servir como um guia básico para a implantação de um SIC.

Durante a fase de planejamento, foi de grande relevância a experiência adquirida pela empresa, no mercado externo e interno, devido ter desenvolvido várias atividades dentro do marketing internacional, conforme já descritas anteriormente. Soma-se ainda, o fato de no momento estar somente prestando serviços de consultoria, assessoria e T&D; visto que a disciplina de IC demanda por métodos e técnicas de consultoria, seja ela interna ou externa.

Seguindo a lógica apresentada, o primeiro passo a ser dado, principalmente quando do início das atividades junto a um cliente novo, é o desenvolvimento de um diagnóstico organizacional. Segundo a CM Exportação e Importação, direcionado para as atividades ligadas ao marketing internacional, como também, entender como se produzem os fluxos de informação e, o processo decisório na organização.

Convém ter-se ciência do fundamental elemento de qualquer organização, a sua cultura corporativa e as relações interpessoais.

No modo de ver da empresa, e já mencionado nas considerações dos fatores comportamentais de integração, o fator humano é considerado o ponto principal para o sucesso ou fracasso de qualquer SIC. Há de se buscar continuamente, o envolvimento e comprometimento de todos os elementos participantes do processo. Mais importante ainda, em se tratando de uma empresa de consultoria externa, a qual estará gradativamente desenvolvendo as suas atividades fora da empresa do seu cliente.

A experiência da CM Exportação e Importação, lidando e se relacionando continuamente com várias culturas distintas, lhe proporciona uma vantagem competitiva no mercado. O comportamento de cada pessoa depende de inúmeros fatores, incluindo a sua escala de valores, suas necessidades e suas capacidades, sem mencionar outros mais. Como exemplo, ela cita modelos de organização que pretendem definir formalmente o papel a desempenhar por cada membro da mesma, mas na prática, o comportamento real pode dar-se de forma distinta, com o surgimento em paralelo de uma dimensão "informal", dando lugar a conflitos internos. A informação flui normalmente seguindo a estrutura interna da organização, conseqüentemente, o ponto de partida deve ser a análise do sistema existente na empresa integrante do programa PROFASHION EXPORT.

O seguinte passo chave é a realização de uma análise interna dos fluxos de informação existentes. As questões mais importantes que se apresentam para tal fim, são:

- Como se consegue agora que circule a informação na empresa?
- O enfoque existente é satisfatório? Se não, por que?
- Como é o fluxo existente?
- Como é a cultura da organização?
- Quais canais se utilizam e quais poderiam ser utilizados?
- Como se difunde a informação na empresa?
- Que tipo de informação se distribui a clientes e colaboradores?
- Está o pessoal envolvido, motivado pela difusão de informação?

Na seqüência, é preciso identificar os fatores críticos para a organização e determinar que tipo de informação é crucial para o usuário. Usualmente chamado de auditoria das necessidades de informação, as quais podem ser divididas da seguinte maneira:

- a) Identificação de usuários;
- b) Análise da empresa;
- c) Identificação dos fatores chaves, também chamados de *KITs* ;
- d) Definição das necessidades de informação;
- e) Informação disponível e falta de informação;
- f) Atualização das necessidades.

a) Identificação de usuários: antes de determinar as necessidades, é necessário entender quem, entre os que tomam as decisões e fazem o planejamento estratégico (se o fazem)... vão a utilizar a informação e, que tipo de informação lhes faz falta e gostariam de ter.

No caso específico, do programa PROFASHION EXPORT, o objetivo é de estabelecer um elo de ligação contínua com a alta direção e, logicamente com os responsáveis pelo departamento de exportação. A empresa identifica as seguintes questões que podem ajudar a determinar quem serão os usuários na organização:

- Há na empresa um plano formal de marketing de exportação?
- Há um plano estratégico na organização?
- Como foram preparados? Quem os conhece?
- Como se dá o processo decisório internamente?
- Os planos citados acima foram elaborados em função da informação externa ou interna acessível?
- Existe um vínculo entre a estratégia da empresa e a busca de informação do ambiente externo?
- Como se dissemina a informação internamente?

A CM apresenta como se desenvolve um processo de implantação de um SIC, via a elaboração de questionamentos específicos para servirem de referência e proverem um melhor direcionamento do seu trabalho.

b)Análise da empresa: após a identificação dos usuários, é preciso realizar um estudo situacional e da estratégia da empresa.

- Breve história da mesma;
- Principais sócios / acionistas;
- Principais mercados que atua no Brasil e, principalmente no exterior;
- Imagem externa;
- Posicionamento no mercado;
- Administração dos fluxos de informação;
- Tecnologias de Informação utilizadas.

Com relação a estratégia se deve fazer as seguintes perguntas:

- Qual é a missão?
- Que objetivos tem em longo prazo?
- Qual é a sua estratégia atual?
- Quais são as previsões para o futuro?
- Que cultura corporativa existe?
- A quais novos mercados pensa a empresa a se dirigir no futuro?
- Como se desenvolvem os produtos e/ou serviços da empresa?
- São compartilhados dentro da empresa valores e objetivos?

A CM declara, que ao dar respostas a estas questões, se pode obter uma visão geral da organização e as suas necessidades. Este estudo inicial é determinante tanto para implantar um SIC, como também, para melhorar o que possa já existir.

c) Identificação dos fatores chaves, também chamados de *KITs*: normalmente antes de se iniciar a busca e coleta de informação, é importante identificar que temas são mais importantes para se alcançar os objetivos. Como todos os usuários da internet sabem, há uma enorme quantidade de informação disponível, mas somente uma pequena porção da mesma resulta verdadeiramente significativa. O fundamental é selecionar e saber identificar as fontes que lhe proporcionam informação relevante a situação específica da tomada de decisão e, no momento adequado.

Os *KITs* podem ser elaborados da seguinte maneira:

- Quais são as suas vantagens competitivas?
- Quais são as dos seus principais concorrentes?
- Quais são os critérios de compra dos seus clientes? A empresa lembra que em se tratando do mercado internacional, as motivações são diferentes das encontradas no mercado interno, como também, os critérios pré-estabelecidos para escolher entre os vários fornecedores existentes. Este é o tipo de informação que a CM Exportação e Importação considera de alto valor agregado.
- Quais são as suas principais necessidades de informação?
- Que tipo de informação se crê necessária para a tomada de decisão?
- Como se vai analisar a informação? Por que? Por quem?

Considera-se como prioritário, e sujeito a pesquisa contínua, as informações a respeito dos clientes, concorrentes, fornecedores, mercado, canais de distribuição, atividades de marketing integrado entre os elementos da cadeia de valor, produtos e novas tecnologias disponíveis.

d) Definição das necessidades de informação: refere-se mais especificamente a cada área estratégica, mercados, produtos, clientes, concorrentes, tecnologias.

E nesta fase é importante conhecer e conversar e/ou fazer entrevistas com os responsáveis de cada área.

e) Informação disponível e falta de informação: após serem identificadas as áreas de atuação, é necessário comprovar de que informação se dispõe em cada uma delas, dando resposta as seguintes perguntas: (no caso do programa de inteligência de marketing internacional, está claro qual é a área prioritária, contudo a CM Exportação e Importação considera essencial conhecer as outras áreas, para poder fornecer o "produto" de inteligência estratégica para a organização).

- Que nível de conhecimento tem os executivos e diretores sobre questões relacionadas ao competitivo mercado internacional?
- Estão bem definidas as prioridades de informação?
- Que informação está disponível? Quem faz a busca e coleta?
- Como se armazena? Quem pode usá-la?
- Até que ponto se envolve a alta direção?
- Está consciente e motivado o pessoal sobre a importância do tema?

A partir daí, a empresa declara que se pode ter uma imagem precisa da empresa em termos de planejamento estratégico, de informação necessária e disponível, o qual proporciona uma base de trabalho para qualquer atuação de melhora. Também é o momento de perguntar a direção e ao pessoal envolvido, se eles estão satisfeitos com o sistema de informação que dispõe. A empresa pode agora se estruturar em ordem a construir um SIC organizado e eficiente.

A CM Exportação e Importação observa que ainda está se falando muito de informação e pouco de inteligência, porém, são os principais insumos ao processo de implantação de um SIC.

f) Atualização das necessidades: a base do programa desenvolvido pela CM Exportação e Importação é um processo contínuo, principalmente hoje em dia quando ocorrem mudanças no ambiente externo de uma maneira muito veloz. Por

isso é necessário manter atualizadas as necessidades de informação a fim de poder dispor de um sistema dinâmico. A empresa salienta que é preciso estar atento ao fato de que quando muda a organização ou a sua estratégia, obviamente se tem que reconsiderar e mudar os procedimentos e práticas de IC. A estratégia também deve ser atualizada de acordo a informação obtida. Cita por exemplo as novas oportunidades ou ameaças do ambiente externo, novas necessidades, etc. Contudo, não considera que deve haver uma regra clara para as atualizações das necessidades. Dependerá do momento.

Fontes de Informação

A CM Exportação e Importação explora bastante a Internet e os bancos de dados on-line. Como no caso da pesquisa de mercado, se deve fazer uma *desk and Internet Research* antes de se buscar e/ou acionar as fontes informais de informação. Este ponto é ainda mais relevante quando se trata do mercado internacional, o qual é custoso para as empresas estarem com seus executivos de uma maneira mais contínua do que o usual. Outro fato é de que os mercados europeus, como o americano, possuem um vasto arsenal de informação disponibilizada na rede mundial, gratuitamente ou via assinaturas acessíveis em se tratando de preço. Há, através de muita pesquisa realizada pela empresa, informações muito úteis para as empresas atuantes no mercado internacional.

Cita por exemplo os portais:

- www.factiva.com
- www.hoovers.com
- www.alibaba.com
- www.cbi.nl
- www.intracen.org
- www.europages.com
- www.dnb.com
- www.strategicfinder.com

A empresa também desenvolve o seu *networking* utilizando a primitiva e eficaz estratégia de “permuta” de informações, as quais é claro de uma maneira informal, contudo, profissional. A “permuta” é somente uma maneira de dizer, visto que a reciprocidade não acontece no mesmo espaço de tempo e na mesma intensidade.

Por exemplo, esta atividade tem sido muito bem aproveitada com o diretor para a América do Sul da famosa empresa italiana de roupas masculinas – ERMENEGILDO ZEGNA. Contudo, como a empresa italiana é uma das maiores no mundo, com um faturamento médio anual de UM BILHÃO DE EUROS, a CM visualiza poder desenvolver algum tipo de trabalho de consultoria para o mercado brasileiro, pois já detectou “fortes sinais” relativo ao investimento direto no Brasil em curto prazo. Também, há interesse por parte da empresa em incluir a ERMENEGILDO ZEGNA, como um estudo de caso, relativo ao tema inteligência competitiva em um projeto acadêmico em nível de pós-graduação, preferencialmente na UFSC.

A força de vendas externa de qualquer empresa é uma grande fonte informal de informação, porém, não se dissemina a informação como deveria, muitas vezes devido o aspecto cultural de “informação é poder”.

Há de se treinar e motivar a mesma, para uma maior abertura e transparência, visto que atualmente o poder está relacionado com análise e uso da informação para gerar inteligência competitiva.

Este é outro ponto importante, particularmente ao programa PROFASHION EXPORT, pois a CM Exportação e Importação irá estar no mínimo quatro meses por ano atuando em campo, no mercado internacional. Para realizar visitas a *prospects*, clientes, feiras internacionais, universidades, centros de pesquisa, dentre outros. Para melhor desenvolver o processo de inteligência competitiva, se deve utilizar tanto as fontes formais, como as informais.

Análise de informação

Esta é a etapa mais importante e mais difícil do processo de IC.O objetivo primordial é o de proporcionar informação tratada e analisada para a tomada de decisão.

No caso da inteligência de marketing internacional, a CM Exportação e Importação recomenda as seguintes técnicas de análise:

- Perfil da empresa (cliente/concorrente/intermediário);
- Análise SWOT;
- *Benchmarking*;
- Forças de Porter;
- Análise de ganhos e perdas;
- Análise PEST (*Political/Economical/Social/Technological*);
- Análise da cadeia de valor.

A maior dificuldade é encontrada na primeira citada, visto que para se obter um maior aprofundamento e detalhamento de uma empresa de interesse, se faz necessário fazer várias visitas a mesma.Sem dúvida alguma, através delas se consegue uma análise precisa, argumentos sólidos e recomendações efetivas.

Para tal fim, se recomenda desenvolver uma estratégia para o estabelecimento de um marketing de relacionamento, incluindo também, conseqüentemente, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o marketing integrado.

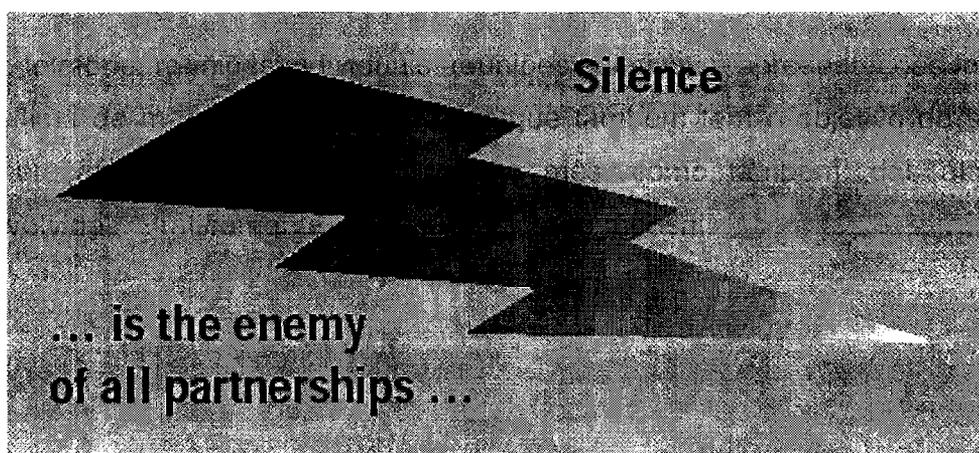
Difusão da informação

Uma vez validada e analisada, a informação deve ser disseminada para todos os usuários de tal informação e, se possível, o usuário deverá prover um *feedback* ao analista, relativo ao uso e resultados obtidos a partir da mesma.

A CM Exportação e Importação usa vários meios para tal fim, entre os quais,

e-mail, telefone, reuniões individuais, reuniões coletivas e apresentações formais. Esta última de maneira padronizada, porque também tem o objetivo de ser uma apresentação dos resultados obtidos no mês, como também, das atividades desenvolvidas. Praticamente, como um relatório mensal.

Figura 42 – A importância do processo de comunicação no estabelecimento de parcerias.



Fonte: Centro de Promoção de Importações de Países em Desenvolvimento, Holanda.

5.CONCLUSÃO

A contínua e impressionante evolução das tecnologias da informação, têm tornado mais fácil, ágil e eficiente as atividades de Inteligência Competitiva, porém, este não é o principal fator de um SIC e, sim o diferencial que somente o ser humano, as pessoas, pode prover - *Inteligência* - São as pessoas que possuem o conhecimento, para identificar e interpretar o que é relevante no meio da grande e crescente quantidade de dados e informações acessíveis. Também, são elas que terão de tomar decisões, as quais poderão ser de suma importância para o sucesso ou fracasso de uma organização. Por isso, implantar um SIC sem trabalhar a cultura organizacional é um esforço em vão.

Contudo, conforme abordado neste trabalho, onde o SIC da empresa estudada tem um foco direcionado ao ambiente externo internacional, mostra-se uma complexidade ainda maior devido aos aspectos culturais que envolvem as relações internacionais. Diferentes línguas, costumes, hábitos, valores e maneiras de se relacionar estão presentes na vida de qualquer profissional envolvido com o marketing internacional.

5.1. Considerações finais

Segundo apresentado no decorrer deste trabalho há uma essencial necessidade das empresas desenvolverem um SIC, visando tornarem-se mais competitivas no dinâmico mercado mundial. O detalhado conhecimento e monitoramento do ambiente externo são imprescindíveis para uma empresa poder efetuar a tomada de decisão, baseada em informações oriundas de diversas fontes, as quais possibilitam um menor grau de risco no julgamento das mesmas através de vários métodos e técnicas de análise.

Este estudo de caso, da empresa de consultoria CM Exportação e Importação, apresentou uma possibilidade de implementação de um SIC com foco no mercado internacional para empresas de todos os portes, principalmente as de pequeno e médio porte que desenvolvem negócios no exterior.

O trabalho foi enriquecido com muitas questões de ordem prática que se apresentam num processo de implantação e implementação de SIC, afora o fato de ter-se utilizado um vasto referencial teórico internacional de grande relevância.

5.2. Recomendações

a) Estudos de técnicas de análise das informações provenientes de fontes informais, para levar ao conhecimento externo;

b) Processos de como a informação se transforma em conhecimento e leva à tomada de decisão, a partir do processo de inteligência competitiva considerando as fontes internas, dentro de uma organização;

d) Processos de como introduzir e incorporar o conceito de inteligência competitiva na cultura organizacional;

e) Processos de como se elaborar um detalhado perfil de empresa de maneira ética.

5.3. Sugestões para estudos futuros

Levantamentos Setoriais e Estudos de Casos de empresas catarinenses.

REFERÊNCIAS

ABRAIC – Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva.

Disponível em: www.abraic.org.br

ATTAWAY, Morris. **A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence**. American Business Review, January 1998.

AWARE Consulting – Disponível em: www.market-intelligence.co.uk

CALOF, J. **Increasing your CIQ: The competitive Intelligence Edge**. The 1998 Economic & Technology Development Journal of Canada (online). Disponível na Internet: <http://www.edco.on.ca>.

CARDOSO,W.F., **A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como Modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios**. Tese de doutorado – Engenharia de Produção - UFSC,2003.

CARDOSO W.F., MAYA PCC e, LUPOLLI J.M. **Protegiendo ventajas empresariales – Contra-Inteligencia Empresarial: una herramienta de aporte a la mantención de ventajas establecidas**. *Revista Inteligência Total*, Santiago,Chile; octubre 2003-marzo 2004.p.41-56.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo:McGraw-Hill do Brasil,1977.

CETISME (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium – sized Enterprises), **Guia De Inteligencia Economica y Tecnologica**, Madrid, 2002. .

COMAI, A., MILLÁN, T.J. **La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas**, Barcelona, 2004.

CORNELLA, A. **Los recursos de información; ventaja competitiva de las empresas**. Madrid : MacGraw-Hill, 1994.

COUTINHO, Elaine M. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.

DAVENPORT, T.H. e PRUSAK, L., **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press. 1998.

GERYBADZE, A. **Technology Forecasting as a Process of Organizational Intelligence**. R&D Management, v. 24, n. 2, 1994.

FLAX, S. **Our Competitors**. Fortune, May 1984, p.13-17.

FULD, L. M. **Competitor intelligence : how to get it, how to use it**. New York: Wiley, 1985. Disponível em: <http://www.fuld.com>

FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analysing and using information about your competitor**. New York, John Wiley & Sons, 1995.

GILAD, B. **Business blindspots**. Infonortics, 1994. Cap. 1. Disponível em: <http://www.infonortics.com> GILAD, B; GILAD, T. **The business intelligence system**. New York: Amacom, 1988.

HERRING,J.P.. **Key intelligence topics : a process to identify and define intelligence needs**.Competitive Intelligence Review, v.10, n.2, 1999. Disponível em: <http://www.scip.org>

HERRING, Jan P. ***Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência.*** In PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. ***Inteligência Competitiva na Prática.*** Editora Campus, São Paulo, 2002. p.274-291.

JAKOBIAK, François. ***L'Intelligence Economique en pratique.*** Paris: Éditions d'Organization, 1998.

KAHANER, L. ***Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top.*** New York: Touchstone, 1996.

LESCA, H; FREITAS, H & CUNHA, M. ***Instrumentalizando a Decisão Gerencial.*** Revista Decidir, Ano III, n. 25, Agosto 1996, p.6-14.

MILLER, Stephen H. ***Competitive Intelligence – An Overview.*** Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em <<http://www.scip.org>

PORTER, M. ***Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.*** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POSTIGO, J. ***Competitive Intelligence in Spain: An Investigation Into Current Practices And Future Possibilities.*** 2000 – Tese de Doutorado – University of Chicago. Sede europeia em Barcelona, Espanha.

PRAHALAD, C. K. ***A atividade dos gerentes da nova era no emergente panorama competitivo.*** In DRUCKER, Peter F. Foundation. ***A Organização do Futuro: Como Preparar Hoje as Empresas de Amanhã.*** São Paulo: Futura, 1997.

PRESCOTT, J; MILLER, S. ***Inteligência Competitiva na prática.*** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SILVA, H.P. Inteligência Competitiva na Internet; proposta de um processo. Tese de Doutorado, Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). What is CI? Disponível em: <<http://www.scip.org>

---. **What is CI? Frequently asked questions.** Disponível em: <<http://www.scip.org>

TARAPANOFF, K. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UNB, 2001.

TYSON, K. The complete guide to competitive intelligence. Chicago: Prentice Hall, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1- Principais fontes formais de informação utilizadas pela LONDON BUSINESS SCHOOL



ISD Library

Market Research

Full Text Reports - UK

Mintel
Keynote

Full Text Reports - International

R.B.I. (Reuters Business Insight)
E.I.U. (Economist Intelligence Unit)
G.M.I.D. (Global Market Intelligence Database)

Specialised Industry Coverage

Healthcare, Energy, Finance, Consumer Goods, eCommerce & eTechnology
R.B.I. (Reuters Business Insight)

New Information Technologies

Forrester
Butler Group

Emerging Economies

I.S.I. Emerging Markets

Industry Analysis (quoted companies)

Investext Plus
Morgan Stanley

Statistics

G.M.I.D. (Global Market Intelligence Database)
Marketing Pocket Books (various)
FigureSeeq

Trade & Specialist Journals

LBS Journal Finder
Factiva
LexisNexis Executive
Business Source Premier
ProQuest Direct ABI Inform

ALPHABETICAL LIST OF SOURCES

Electronic sources are indicated by the availability note

Business Source Premier

Availability: Global

Business Source Premier (BSP) provides full text articles for some 2,400 academic and business journals covering management, economics, finance, accounting, international business and includes market data.

Butler Group Reports

Availability: Campus only

Butler Group is a leading European provider of IT research and analysis in Europe with research which covers: broadband, e-commerce, CRM, technology infrastructure and operations.

E.I.U. (Economist Intelligence Unit)

Availability: Global

As well as its well know country reports EIU.com offers specialised newsletters covering business in Asia, China, Eastern and Western Europe, together with an archive of industry research reports covering such areas as: healthcare, industrial motors, textiles and commodities.

Factiva

Availability: Global

Factiva comprises some 8,000 sources in 22 languages from 118 countries. It includes key newspapers, journals and trade press. Us the Intelligence indexing option to limit to market research. (Choose the Corporate/Industrial News heading, then pick the sub-headings Marketing Research and Market Search ('or' these together.)

FigureSeeq

Availability: Global

This database provides global comparative statistical data and forecasts on the digital economy.

Forrester

Availability: Global

Forrester research analyses technology change and its impact on business, consumers, and society. There are a limited number of individual user accounts which give access to Forrester Research. Current students, staff and faculty can apply for an account via the forum.

G.M.I.D.

Availability: Global

G.M.I.D. provides international coverage including such background data as demographics, cultural and economic indicators. It also provides data on specific consumer products such as volume and value data (actual and forecast). There is also data on companies and brands. The most detailed data is available under the *Major Markets* option. This covers UK, France, Germany and the USA and gives the most analytical coverage with tables and textual commentary about market trends and developments. (The nearest printed equivalent to the *Major Markets* segment would be the journal *Market Research Europe* by Euromonitor.)

*N.B. We do not subscribe to the **Market Analysis** module.*

I.S.I. Emerging Markets

Availability: Campus Only

As the name indicates this database only covers emerging market countries in Latin America, Central and Eastern Europe, and Asia. It categorises information into news, companies, industries and research. Coverage varies from country to country, and on occasion reports may only be available in the native language.

N.B. Datamonitor Reports are sometimes listed but these are not included in the subscription and as a premium service must be purchased

Investext Plus*Availability: Global*

Only useful for Stock Exchange quoted companies, this database of analysts' reports provides a slightly different source of commentary on how a company is performing compared to its market. In the lengthier reports one can often find detailed analysis of a particular aspect of a company's operations. The database also includes some studies by trade associations such as the American Air Transport Association and the Sports Goods Manufacturers' Association.

Keynote*Availability: Global*

ICC's Key Note reports database contains over 250 report titles covering major UK consumer markets, and a small range of B2B and industrial markets and corresponds to the Library's printed collection of ICC KeyNote reports.

Lexis-Nexis Executive*Availability: Global*

This database is worth mentioning because it includes a wide range of trade and industry journals and also the specialist IAC Prompt and Newsletter Databases which include a range of international trade and technical titles within them.

LBS Journal Finder*Availability: Campus only*

Trade and specialist journals can be a primary source of industry and market data. Using Journal Finder you can type the full journal name, or simply a keyword and it will check if we have electronic access and link through to the relevant database. (It also indicates if the library has print coverage.)

Mintel*Availability: Global*

Mintel covers UK Consumer market research. The library subscribes to the following four series: Leisure intelligence, Market Intelligence, Personal Finance Intelligence and Retail Intelligence, which are available in print as well as electronically. N.B. We only have the standard report subscription but the database includes coverage at contents page level of other reports.

Marketing Pocket Books*Shelved together at 7 BD...*

Despite their small size these books contain a wealth of useful marketing and market data. UK pocket books cover topics such as Food, Drink, Financial Marketing & Retail. European pocket books exist on Marketing and Media. They are updated on an irregular basis

Morgan Stanley Research*Availability: Campus only*

This database just covers selected equities and economics research made available to the school by Morgan Stanley. The titles of the reports are often not very informative can be rather

ProQuest Direct ABI Inform*Availability: Global*

Not just a database of management theory, PQD covers a large number of trade press sources which contain vital commentary on markets and products. Use the subject list to look up the words and phrases used as indexing terms for both industries and concepts.

R.B.I. Reuters Business Insight*Availability: Global*

The Reuters Business Insight (RBI) market research service provides reports covering these major sectors world-wide:

- Consumer Goods
- Energy
- Finance
- Healthcare
- eCommerce & eTechnology



ISD Library

Management Research

For frequently asked business questions and recommended sources try our database Business Brain via portal.

Still stuck? Email libresearch@london.edu and we will do our best to help.

Books

London Business School Library Catalogue
NetLibrary

Theses

Index to Theses

Dictionaries and Encyclopaedias

Blackwell Encyclopaedic Dictionaries
International encyclopaedia of Business &
Management
Oxford Reference Online
XRefer

Working Papers

CEPR
London Business School Library Catalogue
NBER

Journal Articles (Full Text)

Business Source Premier
Proquest Direct
Elsevier Science Direct
JSTOR
Article Finder
Factiva
INFORMS Pubsonline
PsycARTICLES

WWW Resources

BestofBiz
BizEd
@Brint
ECCH
Economics Working Paper Archive
NetEc
Social Science Research Network

Journal Articles (Indexing / Abstracts only)

Econlit
International Bibliography of Social Sciences
PsycINFO
Web of Knowledge

ALPHABETICAL LIST OF SOURCES

Resources are available on and off campus via Portal unless otherwise stated.

Article Finder

A Meta index to all of the London Business School Library's journal holdings. Search to find out where a journal title is available, or if you have a full reference, link straight through to the article you require (if available)

BestofBiz website www.bestofbiz.com

BestofBiz gives you easy, fast and integrated electronic access to highly targeted and specialised business information - including resources that are not readily available elsewhere. London Business School members have access to additional content by accessing BestOfBiz Gold via Portal.

Bized website www.bized.ac.uk

A service for students and educators on business and economics related subjects. It has some resources aimed at MBA students.

Blackwell Encyclopaedic Dictionaries Printed source

Major management topics are arranged in separate volumes. The format is of long articles plus bibliography. Published in 1995, they are kept in the library's reference collection. Check the library catalogue for exact locations.

@Brint website www.brint.com

Extensive business information Internet gateway. Links to a large number of international sites, but also to some full text articles

Business Source Premier

Business Source Premier (BSP) provides full text articles for some 3000 academic and business journals, covering management, economics, finance, accounting and international business. It includes exclusive current and archive pdf content for Harvard Business Review and over 750 peer-reviewed titles.

CEPR Available on campus

Discussion papers from the Centre for Economic Policy Research. Abstracts and selected full text available. Search by Keyword

Econlit

Indexes (from 1969) and abstracts (from 1987) of articles from economics journals, books and working papers

Economics Working Paper Archive website

<http://econwpa.wustl.edu/wpawelcome.html>

Abstracts from economics and business working papers. The site does not appear to have been updated since 2000, but there is still some useful material on here.

Elsevier Science Direct

Full text journal articles for over 1100 titles published by Elsevier, including a number of key business, management and accounting titles. The database has long archive.

European Case Clearing House website www.ecch.cranfield.ac.uk

Contains the details of over 14000 cases from leading business schools, including some written by London Business School Faculty. Search by keyword, author, title, institution or date.

Factiva

A Global news service, covering key newspapers and business magazines as well as trade publications and academic journal titles. It is updated daily and has a 22 year archive. It replaces the Reuters Business Briefing and Dow Jones Interactive products.

Index to Theses Printed and Electronic resource

An index of theses for higher degrees accepted at the Universities of Great Britain and Ireland since 1971. The printed edition is shelved with the serials. The electronic version is available on and off campus via the portal.

INFORMS Pubsonline Available on campus

Full text articles from INFORMS (Institute for Operations Research and the Management Sciences) journals from 1998.

International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)

Indexes (from 1980) and abstracts (from 1997) the articles from 2400 journals and 7000 books per year. Search by keyword, author, journal title or subject terms.

International Encyclopaedia of Business and Management Printed source

Long articles, including bibliographies, on major management topics. It is shelved in the library's reference collection at

JSTOR

A long archive of academic journals. Articles available in full text pdf format.

LBS Library Catalogue

Records all books, working papers, videos, theses, student reports, journal titles and e-book titles held by the London Business School Library. For some books brief abstracts are available. On campus there are working links to the full text of e-books. Can also be used to renew items currently on loan to you, and to request items not held by the library.

NBER Printed and Electronic Resource

Working papers from the National Bureau of Economic Research. Most available in full text, going back as far as the early 1980s. Available electronically on campus via Portal. Printed copies held for 5 years only.

Netlibrary

Netlibrary provides access to electronic versions of printed books. It offers over 170 different titles. Many of these are electronic versions of titles that the library holds in print, but some are only available electronically.

Oxford Reference Online

Provides online access to major reference works, including bilingual dictionaries, subject dictionaries and general reference works.



ISD Library

Company Research

For further information on financial markets see the guide 'Financial Information Sources.'
For specific frequently asked business questions and recommended sources try our database **Business Brain** via the Portal.

Still stuck? Email libresearch@london.edu and we will do our best to help.

Accounts - Private Companies

Fame
Amadeus

Accounts - Quoted Companies

OSIRIS
Mergent Online
Amadeus
Fame
Datastream
Bloomberg
Perfect Analysis (formerly Hydra)

Analysts Recommendations

Bloomberg
Investext Plus

Analysts Reports (quoted companies)

Investext Plus
Morgan Stanley

Annual Reports in Full Text

Mergent Online
Perfect Information
Edgar
Score

Case Studies - See alphabetic section

Journal Articles

Business Source Premier
ProQuest Direct
Factiva
Article Finder

Mergers & Acquisitions

Thomson Deals
Bloomberg
SDC Platinum

New Companies /IPOs

Perfect Information Pioneer
SDC Platinum
Hoovers Online

News

Factiva
Bloomberg
Financial Times
ISI Emerging Markets
Hoovers

Product Data

Kompass

Profiles & histories

Mergent Online
Hoovers
Perfect Analysis (formerly Hydra)
Fame,
Amadeus
Osiris
Factiva

Share Price Data

Datastream
Perfect Analysis (formerly Hydra)
Factiva
OSIRIS
Bloomberg

Structure/subsidiaries

Fame
Amadeus
Osiris
Who Owns Whom (Print)

Individual resource details can be found in the following alphabetic section.

ALPHABETICAL LIST OF SOURCES

Amadeus

Availability: Global

Coverage: 200,000 public and private companies in 36 European countries.

Up to 10 years of detailed information (consolidated statements are also provided when available) in a standardised financial format comprising 22 balance sheet items, 24 profit and loss account items and 25 ratios. The descriptive information includes: official national identification number, address, telephone, fax, website, legal form, year of incorporation, senior managers, auditors, number of employees, quoted/unquoted indicator, industry and activity codes and, when available, a trade description in the local language and English. Offers company peer group analysis and ranked and formatted output.

Article Finder

Availability: Global

If you are trying to find a known article or need to find out which of our databases covers a specific journal use this research tool which links you to the best electronic source for your request.

Bloomberg

Availability: Library only

Coverage: International companies and markets

Provides company descriptions, 5–10 years of financials, (function FA) interest rates, time series of statistics, company and industrial news. For analysts' coverage and recommendations use the ANR function. M & A data can be searched using the MA function then choose option 1.

N.B. Only printing is available, no downloading is permitted with our academic licence.

Business Source Premier

Availability: Global

Coverage: Business Source Premier (BSP) provides full text articles for some 3,000 academic and business journals covering management, economics, finance, accounting and international business. It includes exclusive current and archive PDF content for Harvard Business Review and over 750 peer-reviewed titles.

Case studies

Case studies (whether by the London Business School or other institutions) are not held in the library but are acquired when needed for teaching purposes by the academic staff. There is no central repository for London Business School cases here at the school; contact the author.

The European Case Clearing House at Cranfield is the largest source of management case studies. They are available for purchase through their web site. (Certain undergraduate cases may only be ordered by educational and corporate members of ECCCH.) Visit their website at: <http://www.ecch.cranfield.ac.uk/>

Company Analysis

Coverage: 17,500 quoted companies from 53 countries

Covers financial statements for 15 years (with interim reports) with tools for analysis and report building.

Downloading is complex so in preference we recommend Osiris, Fame, Amadeus, Mergent Online or Datastream.

Datastream

Availability: Library only, single user access

Coverage: International companies, markets and economics.

Covers: Company accounts and ratios, equity and capital market data, economic and industrial statistics; long time series for all data and downloads easily. Use the Datastream AFO (Advance for Office) version for ease of use.

Factiva

Availability: Global

Coverage: Factiva comprises some 8,000 sources in 22 languages from 118 countries. It includes key newspapers, journals, trade press and newswires. Its full-text coverage of key newspapers includes: The Wall Street Journal, New York Times, Washington Post, Financial Times, Handelsblatt, Les Echos, South China Morning Post, Yomiuri Shimbun, and many local papers worldwide. Use the *companies and markets* option to obtain a customised company profile and the *quotes* option to obtain share price data in a downloadable format.

Fame

Availability: Global

Coverage: all UK registered companies including those that have recently formed and have yet to file their first set of accounts. Fame includes up to 10 years of detailed information for 1.6 million UK companies plus summarised information for a further 1 million companies. The detailed information includes: Company profile, profit and loss account, balance sheet, cash flow statement, ratios and trends, County Court Judgements and mortgage data, credit score and rating, complete lists of holding companies, subsidiaries and directors, shareholders (including enhanced shareholders option), all "site/trading" addresses, activity information including brand names and miscellaneous information. It offers tailored output formats and can provide company peer group analysis.

Hydra - see Perfect Analysis

I.S.I. Emerging Markets

Availability: Campus Only

Coverage: emerging market countries in Latin America, Central and Eastern Europe, and Asia. It categorises information into news, companies, industries and research. Coverage varies from country to country, and on occasion reports may only be available in the native language. Statistics can be downloaded into Excel.

Investext Plus

Availability: Global

Useful for stock exchange quoted companies, this database of analysts' reports provides a slightly different source of commentary on how a company is performing compared to its market. In the lengthier reports one can often find detailed analysis of a particular aspect of a company's operations. The database also includes some studies by trade associations such as the American Air Transport Association and the Sports Goods Manufacturers' Assoc.

Kompass

Availability: Corporate Library

Coverage: International series of printed directories in country-specific volumes. A key source for detailed product data. Coverage includes company contact details, descriptions, detailed product indices export, import and distributor indicators. (Additional volumes containing financial data and trade names are produced for the UK.) The commercial service is also available on the web at: <http://www1.kompass.com/kin/en/>

Mergent Online (previously called Company Data Direct)

Availability: Global

Coverage: 20,000 non-US companies from 1995 onward with financial and full text annual reports available. The 10,000 US companies have a longer time series with accounts going back up to 15 years. Links to EDGAR, the SEC Filings Database, are provided for US companies.

Morgan Stanley Research

Availability: Campus only

This database just covers selected equities and economics research made available to the school by Morgan Stanley. The titles of the reports are often not very informative so identification may be difficult.

OSIRIS

Availability: Global

Coverage: Osiris contains comprehensive reports on 27,500 publicly quoted companies worldwide. Data includes: standardised and as reported financials, up to 10 years in detail and a maximum of 20 years key financials, key ratios (profitability, operations, structure and per employee), directed shareholders, stock price data, news and ratings. It can also provide a peer report with comparisons from 4 to 20 compatible companies. It includes share price data (including price high and low and volume data, comparative indices and beta factors) going back a maximum of one year weekly or seven years monthly. NB. Some of the data indicated in the menu may not be available depending of the terms of our subscription.

Perfect Analysis (formerly Hydra)

Perfect Analysis provides fundamental research data (share price, market value, capital events, etc) for over 4,500 equities, convertibles, preference shares and warrants listed on the international stock exchanges. It supports charting, tabular report creation, searching and time series export functions. It is particularly useful for events studies.

Perfect Information Pioneer

Coverage: Perfect Information provides an extensive archive of original key documents (in PDF) filed by public companies. It covers European reports and accounts from 1996, and UK from 1990, Asia Pacific from 1997, and the rest of the world (excluding the USA). Additionally it includes the London Stock Exchange Regulatory News service (including interims, director's shareholdings, board changes and other announcements and also company circulars/shareholders documents including prospectuses, IPOs, share issues and acquisition documents.) The Perfect Information EDGAR Online, ISMA Bonds and UK Private Companies options are NOT available. Please use Mergent Online (US Annual Reports & SEC Filings) and FAME (UK Public/Private Company accounts data) as alternatives.

ProQuest Direct ABI Inform

Availability: Global

Coverage: nearly 1800 worldwide business periodicals from 1971 with many titles in full text. It offers good abstracting and indexing and provides executive profiles, reports on market conditions, and in-depth case studies of global business trends. More than 350 of the database's sources are English-language titles published outside the U.S.

SEC Filings

The Mergent Database offers links to the SEC filings, or go to the SEC's (Security and Exchange Commission's) public web site which holds current and historic us company filings. The earliest go back to 1993. This can be found at: <http://www.sec.gov/>

Thomson Deals

Availability: Global

Thomson Deals (which replaces Thomson Mergers) covers details of over 400,000 global transactions since 1977. It is a subset of the data held on SDC Platinum, and offers a simplified search interface with a number of convenient pre-set formats. It offers searching on a range of criteria and includes tender offers, stake purchases, repurchases, MBOs/LBOs and rumoured and seeking buyer transactions. N.B. it does not include the IPO data held on SDC

Who Owns Whom

Held in print in the Corporate Library 71...

These directories cover the USA, the UK and Continental Europe and can be used to find a parent company and track its subsidiaries, or by using the Index to find out who owns a company.

London Business School Students may use the Library subscribed electronic database for personal educational research purposes only, and must comply at all times with the database copyright holders' terms and conditions. Use for any other purposes, such as commercial activity, consultancy or resale is strictly prohibited.

ANEXO 2 – Indicações de fontes de informação formal fornecidas pelo CETISME

Existen diversas entidades que aportan servicios de información especializados en el campo de la Inteligencia Económica y Competitiva. En la muestra que sigue se incluyen también instituciones especializadas en las áreas de marketing, tecnología y patentes. Se recuerda al lector que esta lista representa únicamente una parte muy pequeña del amplio conjunto de entidades existentes.

INTELIGENCIA ECONÓMICA

Existen más de 60 asociaciones y entidades en el área de la inteligencia/información, que persiguen principalmente el desarrollo de las capacidades de los profesionales en gestión de la información y que prestan servicios de asesoramiento.

ADIT — AGENCE POUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION TECHNOLOGIQUE
www.adit.fr

Organismo público que recoge, analiza y difunde información relativa a tecnología y economía internacional.

AIIP — THE ASSOCIATION OF INDEPENDENT INFORMATION PROFESSIONALS
www.aiip.org

AIIP presta servicios de consultoría a profesionales de la información independientes y les ofrece un foro para intercambio de información y opiniones.

CILIP — THE CHARTERED INSTITUTE OF LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONALS
www.cilip.org.uk

Entidad profesional que suministra servicios de información y que promueve nuevos temas de interés para el mundo de la gestión de la información y la documentación.

EIRENE — THE EUROPEAN INFORMATION RESEARCHERS NETWORK
www.eirene.com

Promueve contactos entre agentes de información europeos y tiene como objetivo el facilitar el acceso a la información con el desarrollo de la intermediación en este campo como actividad comercial.

SCIP — THE SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS
www.scip.org

Organización sin ánimo de lucro dirigida al perfeccionamiento de las capacidades de los profesionales del conocimiento. Proporciona formación y coordinación a asociados de 55 países.

SLA — SPECIAL LIBRARIAN ASSOCIATION
www.sla.org

Asociación internacional, establecida en EE.UU., que ofrece diversos servicios a los profesionales de la información y una base de datos para la búsqueda de profesionales independientes.

STRATEGIC INFORMATION INSTITUTE
www.siiinstitute.com

SII promueve la aplicación de buenas prácticas y comportamientos éticos en la gestión estratégica de la información concebida como un activo. También ofrece formación a los profesionales de la información estratégica.

MARKETING

ESOMAR — THE WORLD ASSOCIATION OF OPINION AND MARKET RESEARCH PROFESSIONALS

www.esomar.com

Orientada a la promoción de los estudios de mercados y de opinión para mejorar los procesos de decisión en las empresas y en la sociedad, ESOMAR se dirige tanto a los usuarios como a los realizadores de este tipo de estudios.

INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES MARKETING ASSOCIATION (ITSMA)

www.itsma.com/europe/eu_home.htm

Organización europea de asistencia a los profesionales, con el fin de revisar y mejorar sus enfoques en tecnología de marketing y servicios de comunicación.

TSNN.COM

www.marlex.co.uk/trade-associations/prodfc.htm

Servicio accesible en línea para el sector de ferias y congresos. Bases de datos en Internet para ferias, conferencias y seminarios.

TECNOLOGÍA

CORDIS — EUROPEAN COMMISSION RESEARCH AND DEVELOPMENT

www.cordis.lu

Fuente de información sobre Investigación y Desarrollo de la Comisión Europea (CE).

EPO — EUROPEAN PATENT OFFICE

www.european-patent-office.org/espacenet/info/index.htm

EUROPE'S NETWORK OF PATENT DATABASES

<http://ft.espacenet.com>

IPTS-JRC — INSTITUTE FOR PROSPECTIVE TECHNOLOGICAL STUDIES

www.jrc.es

Organismo de la CE que realiza análisis prospectivos y técnico-económicos para ayuda a la decisión en Europa.

OMPI/WIPO — WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION

www.ompi.org

Organismo internacional dedicado a promover el uso y la protección de la propiedad intelectual. WIPO cuenta con 179 estados asociados.