

O ATOR DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) NAS EMPRESAS : HABILIDADES PROFISSIONAIS E EXIGÊNCIAS DO MERCADO

Lilia Maria Vargas¹

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 320
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel: (51) 33163537
E-mail: lmvargas@ea.ufrgs.br

Renata Ferraz de Souza¹

Rua Washington Luiz, 855
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel: (51) 33163537

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de administração – PPGA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

RESUMO

A crescente necessidade de as empresas melhor se posicionarem no mercado, pressiona-as para a obtenção de um maior número de informações críticas com o intuito de obter vantagens competitivas. A área de Inteligência Competitiva (IC) auxilia com técnicas, métodos e ferramentas para a localização e a análise de informações consideradas estratégicas para as empresas, pois influem nas suas manobras de evolução. Essa área encontra-se, segundo a literatura, em amplo crescimento, particularmente, em alguns países desenvolvidos, o que provavelmente pode representar uma tendência mundial. Visando identificar mudanças que estão ocorrendo nessa área, ainda internacionalmente em evolução, especialmente quanto à formação profissional, aos métodos, técnicas e ferramentas utilizadas, privilegiou-se como fonte de informação, os sites de firmas de recrutamento internacionais e nacionais disponíveis na Internet, tendo como foco especial de atenção as ofertas de emprego para profissionais atuarem nesse campo. Buscou-se verificar : qual a designação atribuída a esse ator nas empresas, as exigências das mesmas quanto às habilidades e os conhecimentos necessários para o exercício das funções; as atividades principais exercidas; e, o contexto empresarial demandante desse tipo de profissional. Dessa forma, procurou-se através da identificação de oportunidades de mercado, contribuir para um maior conhecimento da área e do ator de IC, ou

seja, o profissional responsável pelo monitoramento e pela análise de informações ditas estratégicas para a empresa, o que possibilitou a identificação de variáveis relevantes para a continuidade de pesquisas sobre o tema. Emergiram da análise três dimensões relacionadas à atuação do profissional de IC: habilidades profissionais, atividades desenvolvidas e exigências requeridas e variáveis delas decorrentes.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva; Gestão da Informação; Internet; Profissional da Informação

Keywords: Competitive Intelligence; Information Management; Internet; Information's Professional

O ATOR DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) NAS EMPRESAS : HABILIDADES PROFISSIONAIS E EXIGÊNCIAS DO MERCADO

1 Introdução

A quantidade de mudanças que estão continuamente afetando as empresas, criando cenários altamente competitivos e turbulentos, vem provocando um clima de incertezas e de ameaças até para a sobrevivência de algumas delas. Para se prevenirem dos riscos e avistarem novas oportunidades de mercado, as empresas devem desenvolver um completo conhecimento e monitoramento de seu ambiente externo.

A área de IC auxilia nesse monitoramento, utilizando técnicas, métodos e ferramentas, para a localização e a análise de informações consideradas estratégicas para a empresa. Dentre seus principais focos de ação, podem ser citados os de: - auxiliar nas decisões estratégicas; - prever oportunidades de mercado e ameaças concorrenciais; - analisar a concorrência; - auxiliar no planejamento estratégico e sua implementação; - aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam a empresa; - aprender sobre mudanças políticas, legislações ou medidas reguladoras que afetam a empresa; - buscar novos negócios e melhor desempenho; e, conseqüentemente, obter melhores vantagens competitivas.

A relevância da área e do papel do ator de IC (profissional responsável pelo monitoramento e pela análise de informações ditas estratégicas para a empresa) têm sido amplamente destacados na literatura (Kotler, 1999; Porter, 1997; Kahaner, 1996; Fuld 1995; Lesca, 1995; Dou, 1995); igualmente a sua aplicabilidade na empresa.

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 trabalho realizado se propôs a responder questões relacionadas com a demanda internacional empresarial pelo profissional de IC, tais como: quais as oportunidades e as tendências internacionais com relação ao mercado de trabalho nessa área? quais as exigências requeridas desse profissional? como a empresa denomina esse ator e quais atividades deve desenvolver? quais empresas revelam essa demanda? em que campo de atuação empresarial? Na verdade, pressupondo-se que as empresas estão se estruturando para enfrentar os novos desafios propostos pelo uso massivo de informações e intensivo de comunicações, buscou-se verificar o papel do profissional de IC nesse cenário, onde deve atuar como protagonista decisivo, conforme sugerem diferentes contribuições da literatura especializada (Cronin, 1994; Fuld, 1995; Lesca, 1995; Dou, 1995; Kahaner, 1996; Salmon & Linares, 1997; Jakobiak, 1998; Attaway, 1998). Assim, através de um maior conhecimento da área em questão, buscou-se identificar variáveis relevantes para o entendimento do contexto de atuação e papéis a serem desempenhados pelo ator de IC.

Este trabalho, na sua continuidade, apresenta as seguintes seções: (2) A IC como fonte de vantagens competitivas, onde são apresentados os propósitos do processo de IC, suas funções e o relacionamento com a área estratégica da empresa; (3) O ator de inteligência competitiva: sua identificação; (4) Como se apresenta a demanda pelo ator de IC?: nesta seção, apresentam-se as fases e os recursos utilizados na pesquisa, que possibilitaram observar a demanda pelo profissional de IC; além da análise dos resultados; e, (5), as conclusões.

2 A IC como fonte de vantagens competitivas

A competição acirrada impõe às empresas uma busca cada vez mais intensa por vantagens competitivas. É crescente a presença de um sistema de criação de riquezas, baseado na informação e no conhecimento. Desta forma, é fundamental que as empresas busquem informações estratégicas e monitorem constantemente a concorrência, com o intuito de traçar e executar novas oportunidades.

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).

Para implementação de estratégia competitiva, baseada na concorrência, é necessário que as empresas mantenham um detalhado conhecimento sobre seus concorrentes. A partir disso, a

empresa estará apta para identificar seus pontos fortes e fracos com relação às demais. Porter (1997) quando se refere à busca de vantagens competitivas pela empresa, destaca a necessidade de: - posicionamento de suas capacidades para proporcionarem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; - influência do equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, a melhora da posição relativa da empresa; - antecipação às mudanças nos fatores básicos das forças e resposta a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

O desenvolvimento de estratégias competitivas pressupõe portanto, o domínio de um certo número de análises sobre os concorrentes, o que implica na disposição de dados e de informações, assim como de competências para explorá-las. A área de IC, auxilia nessa sistematização e na exploração de recursos informacionais, podendo ser definida como um programa sistemático de busca de análise da informação sobre as tendências gerais de negócios para completar os objetivos da empresa (Kahaner, 1996).

Samier et alii, apud Rouach (1996), também salientam, indiretamente, através dos fundamentos de IC (tendo como enfoque a concepção de novos produtos) a relevância dessa área e das ações que ela pode desencadear para a empresa. Sugerem sua organização através da articulação de quatro pólos: **Mercado** - identificação dos concorrentes atuais, avaliação de seus lucros atuais através de seus produtos e, a análise de seus objetivos e estratégias presentes e futuros; **Tecnologia** - avaliação das tecnologias, analisando suas condições de acesso, seus ritmos e suas potencialidades de progresso; **Estratégia** - avaliação da estratégia da empresa por uma análise intra-setorial, permitindo identificar os grupos das empresas que demandam estratégias comparáveis, a partir de uma descrição analítica discriminante das estratégias dos concorrentes; **Produto**: estudo dos produtos futuros a partir de suas funções e valores. A articulação desses pólos permite a orientação e a busca estratégica de informações para o desenvolvimento do processo de IC.

As orientações desses autores permitem identificar alguns enfoques que, possivelmente, possam orientar a arquitetura dessa área e, levantar atividades que, em consequência, podem ser desenvolvidas pelo ator de IC na empresa. Das informações e dos conhecimentos acumulados através do funcionamento dos fluxos desses diferentes pólos, podem ser gerados e estruturados sistemas de informação integrados de auxílio à tomada de decisão.

Porém, o processo de IC, primeiramente, o situa os alvos prioritários de busca de informação, a partir da focalização estratégica da empresa, seguindo-se: o a captura de informações, que está, muitas vezes, ligada com a percepção ainda de sinais fracos, fase esta na qual os atores

da empresa que funcionam diretamente no mercado têm papel destacado (equipe de vendas, agentes comerciais, compradores, técnicos,...); o a seleção, quando se retém as informações de valor estratégico para a empresa; e, o a transformação das informações fragmentadas em representações estruturadas e significantes para uma melhor compreensão do ambiente futuro da empresa. O próprio processo deve prever a validade do trabalho e, testar a confiabilidade da informação, interpretá-la e organizá-la de forma apropriada (Lesca & Blanco, 1998). O envio de informações para os tomadores de decisão completa esse processo (Kotler & Armstrong, 1998), que tem como principais objetivos permitir que as organizações definam seus rumos de atuação no mercado e, garantir sua evolução em cenários competitivos.

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. Essas funções inerentes à área, ao mesmo tempo que permitiram projetar sobre a posição estratégica do ator de IC na empresa, auxiliaram na orientação de certas variáveis que direcionaram a pesquisa desenvolvida.

3 O ator de IC a serviço da competitividade da empresa

Na verdade, a IC coloca em jogo diferentes atores na empresa (Dou, 1995): - os que são responsáveis pela utilização da informação em caráter estratégico, resultante do processo de IC: decisores, chefes de projeto, gerentes, especialistas, trabalhadores do conhecimento (Boff, 2000) e, - os responsáveis pelo desenvolvimento do processo de IC, propriamente dito, os quais foram justamente o objeto de estudo da pesquisa.

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).

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.

4 Como se apresenta a demanda pelo ator de IC?

4.1 Dimensões da demanda

Para se poder observar e avaliar como as atividades do profissional de IC estão sendo desenvolvidas nas empresas, tornou-se necessária a identificação de variáveis (vide quadro 1) que serviram de suporte à caracterização da demanda internacional empresarial.

Atividades: tarefas e ações específicas inerentes à função ou cargo; aquelas que o profissional desempenhará na empresa demandante (ex.: coordenar planejamento estratégico; realizar planejamento financeiro; organizar o fluxo de trabalho); **Função ou Cargo:** denominação dada pela empresa ao conjunto de incumbências desempenhadas por um ocupante de uma atividade de trabalho (ex.: Gerente Administrativo);

Exigências: quesitos mínimos (formação, conhecimentos básicos, habilidades pessoais, experiências profissionais) requeridos do profissional para ocupar a função ou cargo (ex.: graduação; conhecimentos sólidos em informática; experiência anterior em finanças);

Sector na empresa: subdivisão de uma empresa, a qual pertence o cargo recrutado. É a seção em que o profissional executará suas atividades (ex.: Departamento Financeiro);

Campo de atuação empresarial: esfera de atividades ao qual pertence a empresa (ex.: Consultoria; Telecomunicações); **Empresa:** unidade empresarial que está recrutando o profissional de Inteligência Competitiva através de sites de recrutamento (ex.: DRL Consultoria Empresarial);

Empresa recrutadora (headhunter): empresas de serviços de intermediação para recrutamento de profissionais.

Quadro 1 :Variáveis consideradas na pesquisa

4.2 Observação e análise da demanda

A pesquisa que deu origem a este trabalho, de natureza exploratória, compreendeu seis (6) fases:

1ª fase - Definição da Amostra I e observação de sites de ofertas de recrutamento.

Nesta fase, foram feitas observações de sites de empresas de recrutamento de recursos humanos (internacionais e nacionais), com a finalidade de se verificar a demanda pelo

profissional da área de IC e, quais tipos de dados e informações eram veiculados, de modo a auxiliar na orientação da pesquisa. Além disso, foi nesta fase que as amostras das empresas de recrutamento de recursos humanos e, das ofertas de emprego foram determinadas. A forma utilizada para essa seleção levou em conta as seguintes considerações:

a) a indicação dos sites de recrutamento de recursos humanos em mecanismos de pesquisa na Internet (Yahoo.com; Yahoo.fr; Yahoo.uk; Yahoo.br; Altavista.com), ou a citação na literatura específica da área (Assadi, 1998; Vassos, 1997; Greco, 1996; Andrieu & Lafont, 1996; Attaway, 1998);

b) o oferecimento de um número significativo (> 5) de ofertas de emprego por site na área de foco da pesquisa, no período observado e que, preferencialmente, o site apresentasse como recurso um indexador por palavra-chave, proporcionando assim uma busca mais rápida e precisa das ofertas. Os sites nacionais conectados apresentaram raras informações a serem analisadas; essa constatação entretanto, não deve ser interpretada como uma baixa demanda do mercado na área em questão, pois representa apenas uma fonte de recrutamento disponível selecionada. Os sites internacionais apresentaram maiores insumos para as análises pretendidas pela pesquisa, e constituíram a **amostra I** (três sites): 1 Best Jobs USA; 2 Headhunter.net; 3 Yahoo Classifields - Employment (Estados Unidos) e, totalizaram duzentas (200) ofertas de emprego;

2ª fase - Definição das variáveis da pesquisa

Para a definição das variáveis a serem estudadas na pesquisa, utilizou-se como orientação: os próprios recursos oferecidos pelos sites nas ofertas de recrutamento; a literatura especializada, no que se refere à organização e ao funcionamento dos atores no processo de inteligência (Dou, 1995; Martinet & Marti, 1995; Jakobiak, 1998).

3ª fase - Pesquisa de campo I

Efetou-se a busca de dados e de informações sobre o perfil do ator de IC, a partir das ofertas de emprego selecionadas na Internet. A busca ocorreu de maio a julho de 1999, e compreendeu 200 ofertas de emprego;

4ª fase - Análise de dados I

Nesta fase da pesquisa, realizou-se uma análise em bloco, e ainda de certa forma genérica, para se detectar algumas tendências das ofertas selecionadas. Os resultados desta fase foram relatados em trabalho específico (Souza et alii, 1999) e, evidenciaram, de certa forma, a necessidade de ampliação da amostra de ofertas e de sites de empresas de recrutamento (definição da amostra II), para uma melhor visibilidade da evolução do tema, porém reforçaram a utilidade das variáveis, selecionadas anteriormente;

5ª fase - Definição da amostra II e pesquisa de campo II

Quanto à definição da **amostra II**, seguiu a mesma orientação da escolha da amostra I. Dessa definição resultou uma amostra definitiva, composta por oito (8) sites, sendo três identificados na 1ª fase e, os restantes nesta fase (5 sites): Best Jobs USA; Headhunter.net; Yahoo Classifields - Employment (Estados Unidos); Yahoo Classifields - Employment (Inglaterra e Irlanda); Hot Jobs; GE Careers; Career Path.com; Career Mosaic, e, totalizaram trezentas (300) ofertas de emprego. No que se refere à **pesquisa de campo II**, a busca ocorreu de outubro a novembro de 1999, e acresceu de 100 ofertas à amostra inicial da pesquisa. Justificam-se os dois períodos de buscas, por razões de maior abrangência das ofertas e, visando acompanhar o caráter dinâmico, típico de procedimentos de recrutamento; igualmente, da mídia específica utilizada para tal finalidade (Internet);

6ª fase - Análise de dados II.

Esta fase da pesquisa permitiu uma análise mais abrangente e apurada, pois envolveu um total de 300 ofertas de emprego (fase I e II), além de ter levado uma maior sistematização e agrupamento dos dados, o que também foi facilitado pelo uso de programas informáticos (Sphinx Léxica, 1996-1999). Procedimentos de análise quantitativa e qualitativa dos dados foram adotados, os quais conduziram aos resultados analisados na seqüência deste trabalho. Essas técnicas permitiram: o tratamento quantitativo através da freqüência de termos das ofertas, utilizando a técnica de análise léxica de conteúdo. O tratamento dos dados utilizando o método da análise de conteúdo consiste "no conjunto de técnicas de análise de comunicações utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens" (Bardin, 1977); a inferência (dedução de maneira lógica) através dos dados obtidos nos sites, sobre a relevância do papel e a demanda empresarial pelo profissional, foco de interesse da pesquisa.

4.2.1 As atividades do ator de IC

Atividades compreendem as ações profissionais solicitadas pelas empresas através dos sites de recrutamento analisados.

Para poderem ser melhor analisadas as atividades do profissional de IC, agrupou-se em:

a) atividades estratégicas

São consideradas atividades estratégicas, aquelas relacionadas com a totalidade da empresa, seu ambiente concorrencial, bem como seus fatores críticos de sucesso. Essas atividades do ator de IC visam proporcionar à empresa elementos para melhor se posicionar frente aos competidores no mercado, através da identificação de oportunidades e de ameaças, e ainda de

sinais fracos, representando tendências ainda muito incipientes de inovações ou de mudanças no mercado.

Para o desenvolvimento dessas atividades o profissional se utiliza de referencial interdisciplinar e, notadamente, dos recursos oferecidos pelas áreas de análise estratégica e de marketing. Cronin (1994); Cornella (1994); Lesca (1995); Kahaner (1996); Vassos (1997); Salmon (1997); Kotler (1999) são alguns dos autores que contribuem com modelos e metodologias para interpretação de ambientes e de mercados concorrenciais.

Verificou-se que as ofertas de emprego dão ênfase especial ao profissional que desenvolva, particularmente, atividades ditas estratégicas, quais sejam as correspondentes, especialmente, a ações de análise concorrencial, de estudo de mercados e de determinação de cenários futuros.

As atividades solicitadas desse profissional estão estreitamente ligadas com a competitividade empresarial e com foco principal no ambiente externo à empresa. Isso vem a confirmar o que é identificado pela literatura, particularmente por Kahaner (1996), que sugere programas de benchmarking como ferramentas para o estudo do desempenho da concorrência; e, igualmente por Kotler (1999), que destaca a importância da busca de informações visando o fornecimento de insumos para a estruturação de estratégias e o estudo do macroambiente como orientação para o monitoramento concorrencial.

Além disso, constatou-se que a identificação de tendências para novas oportunidades de negócios, que é uma das atividades estratégicas a serem desempenhadas pelo profissional de IC, corresponde ao que Lesca (1995) aponta como atividades antecipativas, ou que envolvem informações de antecipação, ou seja, as que permitem à empresa antever certas mudanças de seu ambiente sócio-econômico no intuito de tirar vantagens ou de evitar riscos.

As atividades estratégicas ligadas à IC, mencionadas por Dou (1995), já citadas anteriormente, estão de certo modo contidas nas ofertas selecionadas de recrutamento das empresas, pois fica evidente que grande parte das ações do ator de IC estão relacionadas com a estratégia da empresa (as ofertas destacam: vantagens competitivas - 54%; pesquisa - 46%; identificar tendências para novas oportunidades de negócio - 38%; identificar necessidades dos clientes - 19,34%; planejamento estratégico - 17%; analisar a concorrência - 13,67%);

b) atividades gerenciais

Definiu-se como atividades gerenciais as ações solicitadas dos profissionais que estão relacionadas com a direção, a tomada de decisões, a supervisão e o controle de tarefas de IC.

Os resultados na análise dessas atividades demonstraram uma predominância de interesses pelos profissionais que desenvolvam atividades de marketing (55% das ofertas) e uma orientação empresarial particularmente voltada para o mercado.

Essa preocupação empresarial com profissionais que tenham essa formação é compreensível, pois a IC representa uma arma eficaz para a empresa não só sobreviver, como também enfrentar os competidores no contexto econômico cada vez mais globalizado. Assim, como se refere Dou (1995) todas as empresas, não importando o seu porte, e por formas distintas, vão ser atingidas, o que vai representar numa consolidação das atividades do profissional analisado;

c) atividades técnicas

Identificou-se como atividades técnicas, o conjunto de ações que incluem o uso de métodos, de tecnologias de informação e de processos específicos de trabalho a serem desenvolvidos pelo profissional a ser contratado. Essas atividades vão desde a identificação de dados e fontes de informação até o uso de aplicativos particulares à uma área empresarial distinta, de acordo com procedimentos sistemáticos pré-definidos. Segundo Bateman & Snell (1999) consistem de tarefas especializadas que envolvem certos métodos ou processos.

Greco (1996) recomenda, por exemplo, inúmeras fontes eletrônicas na world wide web (web) para a utilização pelos profissionais de IC, o que implica em conhecimentos particulares para funcionar com essas disponibilidades tecnológicas da rede. Mais recentemente, Subramanian & Ishak (1998), a partir de estudos sobre as práticas correntes de análise concorrencial de empresas americanas mais bem posicionadas pela Business Week, concluem igualmente sobre o uso da mídia multimídia como o meio mais utilizado para a transmissão de informações concorrenciais.

Essas observações permitem notar, por exemplo, a evolução das exigências profissionais nas empresas, comparativamente ao que era solicitado há duas décadas, resumido nos resultados apresentados por Fuld (1985) apud Subramaniam & Ishak (1998) que levantou ser o telefone a mídia mais popular, na época, para a transmissão de informações concorrenciais.

Observou-se através das ofertas de recrutamento, a necessidade de conhecimentos técnicos e tecnológicos para o desenvolvimento de atividades de inteligência; o trabalho com aplicativos, com a Internet e com a implantação de projetos, por exemplo, foram mencionados (26,24%) como atividades técnicas atribuídas ao profissional em questão;

d) atividades humanas

Levou-se em conta como humanas, as atividades consideradas de inter-relacionamento pessoal, ou seja, aquelas que envolvem o trato com pessoas na função de IC.

Bateman & Snell (1999) consideram a motivação, a comunicação eficaz com as pessoas participantes de uma equipe, o compartilhamento de informações, o suporte à aprendizagem do grupo como um conjunto de atividades humanas .

Dou (1995) reforça que o diálogo, um ambiente de cooperação e a comunicação devem ser parte integrante da função de IC. Uma boa comunicação se expressa, segundo o autor, seja no nível das apresentações de resultados do processo de IC, dos diálogos com os especialistas, do conhecimento de seus objetivos. Esses comportamentos podem ser desenvolvidos nos profissionais e representam, em parte, garantia de sucesso do processo.

Através da análise dos sites de recrutamento verificou-se que dentre as atividades ditas humanas, as ofertas mencionam especialmente as ligadas à capacitação de recursos humanos na empresa e as de trabalho em grupo (15,90%). Atividades de consultoria também são citadas. A formação de uma equipe de suporte às atividades de IC subentende a capacitação de recursos humanos que auxiliem na seleção, busca e no tratamento de informações condizentes com as orientações estratégicas da empresa; pode envolver também o conhecimento para o uso de novas tecnologias e ferramentas informáticas, para a análise de informações críticas para a empresa. Quanto ao trabalho em grupo, os recursos da tecnologia da informação disponíveis, tais como ferramentas de groupware, trocas e métodos disponibilizados através da Internet (listas de discussão, reuniões virtuais, educação a distância,...) proporcionam de um lado, novas possibilidades de inter-relacionamento ao profissional de IC, e por outro, oportunidades de interação com o ambiente externo da empresa.

Martinet & Marti (1995) sintetizam todas essas mesmas atividades, de forma clara e objetiva, através de três pólos complementares, reunindo habilidades e papéis que revelam o foco da ação do ator de IC, conforme demonstra a figura a seguir:



Fig. 1 Pólos de configuração das habilidades profissionais do ator de IC (adaptado de Martinet & Marti, 1995, p. 193)

As habilidades relacionadas com a empresa e seu ambiente (1) exigem do profissional uma visão global que lhe permita detectar sinais, muitas vezes ainda fracos de inovação (weak signals), porém pertinentes à empresa, solicitando para tanto uma compreensão de suas estratégias de evolução, da sua cultura, de seus sucessos e fracassos, preocupações e projetos. **As habilidades de influência** (2) devem atender a capacidades de constituir redes de relações bem orquestradas, internas e externas, formadas de especialistas e de "farejadores" de informação (pessoal que não necessariamente esteja vinculado à empresa, mas que pode oferecer suporte ao profissional de IC, motivado pelas suas habilidades de influência, acompanhando e transmitindo pistas, indícios, que podem ser de importância estratégica para a empresa). **As habilidades de síntese** (3) reúnem capacidades de conceber e de organizar as pesquisas de informação, vindas de fontes heterogêneas, dando organização, sentido e utilidade aos dados aparentemente desconexos; os resultados práticos advindos dessa habilidade, de mobilização permanente, dando significado à uma massa bruta de dados iniciais, resultam num conjunto de informações tratadas, críticas e altamente mobilizáveis para as decisões da empresa.

Ao comparar-se as habilidades sintetizadas por estas orientações com os resultados da análise das atividades do ator de IC, através das ofertas de emprego, observam-se pontos convergentes, tais como uma demanda particularmente por profissionais que desenvolvam determinadas atividades que pressupõem o conhecimento da estratégia da empresa, seu ambiente e que atuem em rede.

4.2.2 Posição e denominação formal do ator de IC na empresa

Em função da demanda empresarial específica pelo profissional de IC estar ainda em evolução, no exterior e no Brasil, torna-se difícil a determinação de seu perfil exato.

Cornella (1994) oferece algumas orientações nesse sentido, pois além de examinar o tipo de posição, ou seja a função ou cargo que ocupa na hierarquia, do que denomina ser o novo profissional da informação nas empresas, reúne um certo número de denominações atribuídas a esta nova figura. Dentre estas: Diretor de Recursos de Informação (*Information Resource Manager*, ou *Corporate Information Resources Manager*, ou ainda, *Chief Information Officer (CIO)*), ou seja, um novo tipo de posição constante dos organogramas empresariais. Essa nova função pode ser ocupada tanto por um homem de negócios (bom comunicador, com amplos conhecimentos sobre sua empresa), como um diretor (capaz de dirigir "um negócio dentro do negócio", capaz de conduzir pessoas, projetos e idéias), como por um profissional da informática (com amplos conhecimentos técnicos e com capacidades e habilidades para

manter-se atualizado no campo das tecnologias da informação. Para o autor, este novo ator de IC seria uma espécie híbrida entre o CIO e o agente da informação, este último encarregado do que denomina de "informações ativas" na empresa.

Através da pesquisa nos sites, foram identificadas algumas denominações mais frequentes utilizadas pelas empresas demandantes do profissional, agrupadas no Quadro 2. Pode-se concluir, observando o conjunto dessas denominações e o conteúdo das ofertas, que a concentração da demanda empresarial, pode ser reunida, particularmente, em quatro eixos de interesse: o **estratégico** - posições que solicitam suporte analítico e crítico para o desenvolvimento de negócios e a tomada de decisões; o **de negócios** - posições que desenvolvem atividades relacionadas com IC e novas oportunidades e negócios, prospecção de clientes e mercados; o de **inteligência competitiva** - posições que solicitam do profissional conhecimentos específicos nos métodos, técnicas e instrumentos da área de IC, além de enfatizarem a necessidade de um conjunto de habilidades de influência e de relacionamento; o de **tecnologias de informação** - posições que incluem atividades que pressupõem conhecimentos específicos em ferramentas, métodos e soluções tecnológicas que proporcionem infra-estrutura para todas as estratégias de negócio.

Ficou constatado também, que as empresas passaram a incluir as atividades ditas de IC, como parte das atividades de outras funções consideradas como "tradicionais" da empresa, o que deixa transparecer, em parte, alguns elementos sobre a organização funcional da empresa e sua opção estratégica em incluir esta atividade, reforçando algum ou vários dos setores já existentes. Algumas empresas, por exemplo, optaram por integrar as atividades do ator de IC junto: - ao setor de Marketing (Estrategista de Marketing - Marketing Strategist); - ao setor de Finanças (Analista de Planejamento Financeiro - Senior Financial Analyst - Planning); - ao setor de Pesquisa e Desenvolvimento (Product Development Manager); - ao setor de Vendas (District Sales Manager); à Administração Geral (General Manager). Em toda as ofertas que envolveram esses setores, além da solicitação de conhecimentos e experiências na área específica do setor, são exigidos um conjunto de conhecimentos, também específicos, em estratégia empresarial, estratégia de negócios, IC e, em tecnologias da informação.

4.2.3 Exigências requeridas do ator de IC

As atividades a serem desempenhadas pelo profissional supõem conhecimentos e formação específicos, também mencionados nas ofertas de recrutamento.

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:

- pessoais (persistência, criatividade, curiosidade, liderança; habilidades de expressão oral e escrita);
- 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);
- baseadas na experiência profissional (conhecimentos das estruturas de poder corporativo e processos de tomada de decisão, 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.

Cornella (1994) observa que na formação multidisciplinar do profissional de IC na coordenação de um setor, denominado pelo autor de Diretor de Recursos de Informação, devem constar três campos básicos: informação, tecnologias da informação e administração de empresas, que deveriam ser complementados, segundo o mesmo autor, por um conjunto de habilidades humanas que lhe facilitarão a relação com o meio empresarial. A faceta informação corresponde a habilidades em que o recurso informação, interna ou externa à empresa, está envolvido (fontes de informação, políticas de informação, economia da informação,...). As tecnologias da informação compreendem as possibilidades de utilização de ferramentas tecnológicas de informação para o aumento da produtividade e da competitividade da empresa (informática, telecomunicações, redes, sistemas de apoio à informação e à decisão,...).

A faceta gerencial tem por objetivo o conhecimento sólido da área negocial e de funcionamento da empresa (planejamento estratégico, finanças, marketing, política da empresa,...).

As habilidades mencionadas pela literatura confirmam os resultados obtidos pela pesquisa (Quadro 2), pois verificou-se que as ofertas de recrutamento do profissional de IC, distinguem dentre as habilidades necessárias:

- **pessoais:** comunicação escrita e oral (41,67%), capacidade de análise (17,33%), liderança (11%), boa apresentação (10,67%), trabalhar em grupo (8,67%), foram alguns dos quesitos mais mencionados. Concluiu-se pela análise que o candidato ideal

O Ator de Inteligência Competitiva (IC) nas Empresas : Habilidades Profissionais e Exigências do Mercado

deve ser proativo, flexível, trabalhar interativamente com múltiplas organizações, e possuir um certo grau de maturidade profissional e de experiência, habilidades pessoais básicas, requeridas para atuação num cenário dinâmico, o qual distingue o campo de atuação empresarial das empresas demandantes;

- **técnicas:** conhecimento na área de IC (26%), de aplicativos específicos (23%), de pesquisa (16,33%), de planejamento estratégico (10%). Conclui-se que os candidatos para as posições solicitadas, devem ter sólidos conhecimentos em técnicas e métodos de IC, apresentando também condições de uso de outras ferramentas gerenciais, tais

DENOMINAÇÕES	EMPRESAS
Agente de Inteligência (<i>Intelligence Agent</i>)	LiGroup Intelligence
Analista de Negócios Eletrônicos (<i>E-Business Analyst</i>)	Nexgen ; Gateway
Analista Competitivo (<i>Competitive Analyst</i>)	Comdisco
Analista de Estratégia Competitiva (<i>Strategic Competitive Analyst</i>)	GE
Analista de IC (<i>Competitive Intelligence Analyst</i>)	Compaq Computer Corp. ; First Energy Corp. ; Genesys Telecommunications Labs.
Analista de Negócios (<i>Business Analyst</i>)	C.A. Miller Corp. ; One Search ; Dakota Services Church International ; Il Business.com
Analista de Mercado e Planejamento (<i>Market & Planning Analyst</i>)	Los Angeles Times
Analista de Planejamento de Negócios (<i>Business Planning Analyst</i>)	Compaq Computer Corp.
Analista de Planejamento Estratégico (<i>Analyst Strategic Planning</i>)	Compaq Computer Corp. ; Blue Schieldof California
Analista de Planejamento Empresarial (<i>Business Planning Analyst</i>)	Compaq Computer Corp.
Cientista da Informação (<i>Information Scientist</i>)	Gateway
Consultor de Informações (<i>Information Consultant</i>)	Johnson & Johnson
Consultor de Negócios (<i>Business Consultant</i>)	Availability Inc
Consultor de Inteligência Competitiva (<i>Business Intelligence Consultant</i>)	Recurse Communications ; USNY Computer ; Sirius Computer Solutions
Consultor de Tecnologia e Especialista Competitivo (<i>Technology Consultant - Competitive Specialist</i>)	Software.com
Diretor de Estratégia e de Planejamento de Negócios (<i>Director of Business Planning & Strategy</i>)	Compaq Computer Corp.
Diretor de Planejamento de Novos Negócios (<i>Manager New Business Planning</i>)	Oracle Corp.
Especialista de IC (<i>Business Intelligence Specialist</i>)	Thomson Financial Services
Estrategista de Negócios (<i>Business Strategist</i>)	Compaq Computer Corp.
Estrategista Interativo de Negócios Eletrônicos (<i>E-Business Interactive Strategist</i>)	Net Genix
Gerente de Análise Estratégica (<i>Manager of Strategic Analysis</i>)	Ernst & Young
Gerente de IC e Mercado (<i>Manager Market & Competitive Intelligence</i>)	Andersen Consulting
Gerente de Tecnologia da Informação (<i>Information Technology Manager</i>)	Hewlett Packard
Gerente de Análise Competitiva (<i>Competitive Analysts Manager</i>)	Compaq Computer Corp.
Gerente de Análise Estratégica (<i>Manager of Strategic Analysis</i>)	Ernst & Young
Gerente de Desenvolvimento de Negócios	Callegy Chemical ; Bowne & Co. More.com

como: análises de cenários, benchmarking, prospecção tecnológica, data mining, data warehouse, bancos de dados online, programas estatísticos (utilização e apresentação dos resultados), gestão de projetos, e sobretudo, o que é enfaticamente mencionado, tenha domínio da tecnologia Internet.

- **experiência profissional:** em marketing (35%), em utilização da Internet (18,67%), em vendas (18%), em informática (15%), em análise de mercado (10,67%), em gestão de produtos (10%), em gestão de projetos (9,67%), em finanças (8,67%). Essa, é parte da bagagem em experiências e em utilização de ferramentas, solicitadas pelas empresas demandantes e, que vão contribuir para o desempenho do profissional, no exercício de suas atividades de IC. Também são solicitadas a prática com instrumentos de análise da informação e de comunicação, que auxiliam na apresentação e na difusão dos resultados das atividades de IC, como foi observado através de demandas menos freqüentes. Além disso, o conhecimento do campo de atuação empresarial, é um dos requisitos levantados através das ofertas (10,33%). Os resultados gerais, nesse item, permitem concluir que a atuação do candidato deva ser orientada, especialmente, para o ambiente externo da empresa e para o mercado, o que aliás é amplamente referido pela literatura já mencionada. Quanto à formação exigida do candidato, as ofertas nem sempre permitiram uma análise mas refinada do perfil de formação necessário, porém foi mencionado, com certa ênfase, a relevância de uma formação MBA (constante em 27,34% das ofertas) para a função.

4.2.4 Qual setor da empresa está solicitando o ator de IC?

A área de marketing e vendas propôs ofertas de recrutamento para o profissional de IC explicitamente (27%), o que se explica, provavelmente, pelo número de atividades profissionais voltadas para o mercado, típicas das realizadas através do processo de IC. Também foram mencionadas claramente as áreas de: Sistemas de Informação (7,99%), Administração Geral (7%), e Finanças (5%). Esse resultado permite inferir que a maior parte dos profissionais de IC que estão sendo recrutados, não estão sendo vinculados especificamente a uma área na empresa, mas que deverão desenvolver suas atividades de forma horizontal, alimentando o processo decisório e estratégico da empresa, de forma ampla.

4.2.5 Empresa e Campo de atuação empresarial

Constatou-se através das ofertas de emprego analisadas que as empresas que estão à procura de um profissional de IC, fazem parte de setores empresariais onde a inovação tem um papel decisivo para a sua sobrevivência no mercado, como também para obter vantagens concorrenciais: o setor de informática é o que está recrutando mais profissionais (33%), seguido do setores de consultoria (9%), de outros setores de produtos de alta tecnologia (7,34%) da saúde (6,33%), serviços financeiros (5%). A grande maioria das empresas que recrutam o candidato são americanas (60,24%) e, uma parte significativa delas (23,57%), está

localizada na Califórnia (USA). Essa concentração de ofertas permite concluir sobre a predominância de demandas pelo profissional, em setores altamente sofisticados tecnologicamente e competitivos, localizados especialmente naquela região.

Quanto às empresas solicitantes dos profissionais, percebe-se uma forte demanda, particularmente, em empresas de grande porte, de atuação internacional, e altamente competitivas no mercado, tais como: Compaq (33 ofertas), Ernst & Young (15 ofertas), Oracle (13 ofertas), General Electric (10 ofertas), Johnson & Johnson (9 ofertas), Informatica Corporation (7 ofertas), AT&T (4 ofertas), PreSearch (4 ofertas), Los Angeles Times (3 ofertas), Horizon Blue Cross Blue Shield (3 ofertas), Victorias Secret's Stores (3 ofertas), e as demais, com menor frequência.

5 Conclusão

Os resultados da pesquisa realizada e que deram origem ao presente trabalho, permitiram concluir sobre o papel relevante do ator de IC, sua contribuição na formulação de estratégias, no suporte que pode fornecer auxiliando à tomada de decisões, cooperando na busca de vantagens competitivas sustentáveis, portanto, na obtenção de maior competitividade e num melhor posicionamento da empresa no mercado.

Atualmente, as empresas precisam ser, cada vez mais, competitivas para se manterem no mercado internacional, o que tem provocado, conseqüentemente, a busca por informações críticas e qualificadas, seguidas de análises que agreguem valor às decisões, auxiliando na formulação de estratégias, na proposição de inovações e de mudanças. Essa tendência se revelou através da pesquisa, pela demanda crescente internacional pelo profissional de IC, ator responsável por essas ações na empresa. O conjunto de habilidades, atribuições e exigências que as empresas estão demandando dos candidatos à funções de IC, comprovam igualmente essas tendências. A figura 2, reúne sinteticamente, as variáveis que emergiram da pesquisa, formando o que se denomina de "perfil tipo" demandado para a função de IC. Essas variáveis, ao mesmo tempo que contribuem para a construção de uma representação do papel do ator de IC e pesquisas nessa área, sugerem orientações sobre o cenário onde se desenvolvem suas atividades, proporcionando um instrumento gerencial para a verificação de evoluções e tendências, como também alertam para necessidades de capacitação e formação profissional.

A pesquisa realizada apresenta, por um lado, caráter inédito, oferecendo informações sobre novos interesses de pesquisa, focos inexplorados de atuação para o profissional que gere e analise informações nas empresas e, também, sobre novas ferramentas de gestão empresarial.

Por outro lado, apresenta certas limitações em função: das ofertas serem substancialmente americanas (no Brasil, por exemplo, não foram encontradas ofertas online para o profissional de IC, no período da pesquisa); do fato de empresas fazerem o recrutamento por outros meios, não passando pela forma de recrutamento que serviu de fonte para a coleta de dados da pesquisa, o que vem a limitar os seus resultados; c) de certos sites de firmas recrutadoras (headhunters), praticamente impossibilitarem a coleta de dados para a presente pesquisa, por não oferecerem mecanismos de auxílio de busca por palavra-chave, o que tornava a tarefa quase que inviável, devido ao tempo necessário para analisar individualmente cada uma das ofertas disponíveis (é o caso dos sites franceses, por exemplo, que embora pudessem apresentar ofertas na área de IC, essas tornaram-se dificilmente recuperáveis para os fins da análise pretendida, em função da organização do próprio site).

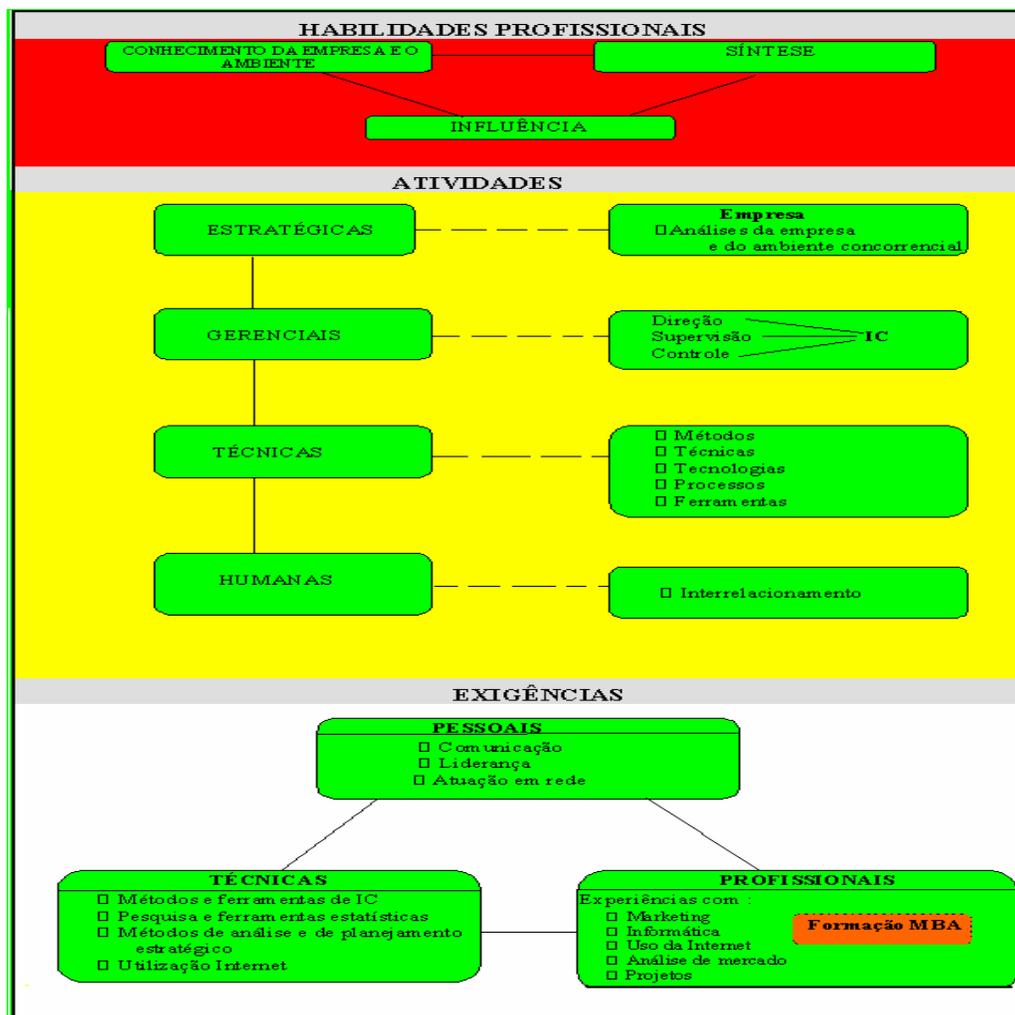


Fig. 2 Dimensões e variáveis do "Perfil tipo" do ator de IC

As empresas brasileiras, por sua vez, ainda não estão desenvolvendo sistematicamente o processo de IC, o que já foi comprovado, ao menos em determinados setores no Estado do Rio Grande do Sul, tais como o metal-mecânico, o moveleiro e o calçadista (Balestrin, 1998; Reginato, 1998; Scheid, 1999). Consequentemente, a função ocupada pelo ator de IC, representa um espaço potencial a ser completado e expandido, devido ao desenvolvimento no uso de tecnologias da informação (tais como a Internet), da internacionalização das empresas, e da necessidade crescente do monitoramento concorrencial e tecnológico.

Embora as análises confirmem as demandas de um outro contexto empresarial, os resultados da pesquisa realizada fornecem uma orientação para profissionais brasileiros que desejem se qualificar para atuar no mercado de trabalho, nesta área de IC.

Sugere-se que na continuidade deste trabalho sejam: coletados novos dados de ofertas de recrutamento, visando observar as evoluções ocorridas (nos sites e nas ofertas) e também validar o perfil obtido nesta primeira fase; contatados os sites de firmas recrutadoras (headhunters) para solicitar que sejam validados os resultados da pesquisa; c) verificadas em situação real (empresas), como (metodologias e ferramentas) podem ser canalizadas determinadas potencialidades e recursos empresariais disponíveis (opções estratégicas, funções, atividades, habilidades profissionais, tecnologias disponíveis), para a sistematização do processo de IC.

6 Referências Bibliográficas

ALTA VISTA THE SEARCH COMPANY. Palo Alto, Califórnia, 1999. Site de pesquisa na Internet. Disponível em: <http://www.altavista.com>. Acesso de maio a junho e de outubro a novembro 1999.

ANDRIEU, Olivier; LAFONT, Denis. Internet et l'entreprise. Paris: Eyrolles, 1996. ASSADI, Djamchid. Intelligence Economique sur Internet: etudes de marché et veille concurrentielle. Paris: Publi Union, 1998.

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

BALESTRIN, Alsones. Inteligência Competitiva no Monitoramento do Ambiente Concorrencial das Pequenas e Médias Indústrias do Pólo Metal-Mecânico da Região de Caxias do Sul - RS. Dissertação de Mestrado, PPGA/ UFRGS, Porto Alegre, setembro 1998.

BARDIN, Laurence. L'Analyser de contenu. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

- BATEMAN, T.; SNELL, S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BESSON, Bernard; PASSIN, Jean Claude. Du Renseignement à L'Intelligence Économique. Paris: Dunod, 1996.
- BEST JOBS USA.COM. West Palm Beach, Flórida, 1999. Site de ofertas de emprego e banco de currículos. Disponível em: <http://www.bestjobsusa.com>. Acesso de maio a junho e de outubro a novembro 1999.
- BOFF, Luiz Henrique. Processo cognitivo de trabalho de conhecimento: um estudo exploratório sobre o uso da informação. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), UFRGS, Porto Alegre, maio 2000.
- CAREER MOSAIC.COM. Site de ofertas de emprego. Disponível em: <http://www.careermosaic.com>. Acesso de maio a junho e de outubro a novembro 1999.
- CAREER PATH.COM. Site de ofertas de emprego. Disponível em: <http://www.careerpath.com>. Acesso de maio a junho e de outubro a novembro 1999.
- CORNELLA, A. Los recursos de información; ventaja competitiva de las empresas. Madrid : MacGraw-Hill, 1994.
- CRONIN, Mary. Doing Business on the Internet: how the eletronic highway is transforming American companies. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.
- DAVENPORT, Tomas; Prusak, Laurence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. Privilégier l'information sur la technologie. In: L'Art du Management de l'Information. Paris: Village Mondial, 2000.
- DJAMCHID, Assadi. Intelligence Economique sur Internet: études de marche et veille concurrentielle. Paris: Publi Union, 1998.
- DOU, Henri. Veille Technologique et Competitivité. Paris: Dunod, 1995.
- FULD, L. The new competitor intelligence. New York: Wiley, 1995.
- GE CAREERS. Site de ofertas de emprego da empresa General Electric. Disponível em: <http://www.gecareers.com>. Acesso de maio a junho e de outubro a novembro 1999.
- GRAWITZ, Madeleine. Méthodologie des Sciences Sociales. Paris: Dalloz, 1976
- GRECO, Susan. The on-line sleuth. Hand's on Market Research, p. 88-89, October 1996.
- HEADHUNTER.NET. Site de ofertas de emprego. Disponível em: <http://www.headhunter.net>. Acesso de maio a junho e de outubro a novembro 1999.
- HOT JOBS.COM. Site de ofertas de emprego. Disponível em: <http://www.hotjobs.com>. Acesso de maio a junho e de outubro a novembro 1999.

- JAKOBIAK, François. *L'Intelligence Economique en pratique*. Paris: Éditions d'Organization, 1998.
- KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence*. New York: Simon & Schuster, 1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998. _____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. *Management Information Systems: organization and technology in the networked enterprise*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.
- LESCA, Humbert; BLANCO, Sylvie. *Theorie et Pratique de la Veille: quelques retours d'experience contribuant a l'emerge du concept d"Intelligence Strategique Collective*. VSSST, Toulouse, França 12-28 de outubro, 1998.
- LESCA, H ; LESCA, E. *Gestion de l'Information*. Paris: LITEC, 1995.
- MAGRETTA, Joan. *The Power of Virtual Integration: an overview with Dell Computer's - Michael Dell*. Harvard Business Review March-April 1998.
- MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. *L'Intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris: Les Éditons d'organization, 1995.
- MILLER, J. *Educational programs for intelligence professionals*. Library Trends, Fall 1994.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990. _____. *Vantagem Competitiva*. Rio de janeiro: Campus, 1997.
- REGINATO, Carlos Eduardo Roehé. *A Relevância da Inteligência Competitiva como Recurso para a Análise de Informações da Indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves*. Dissertação de Mestrado, PPGA/ UFRGS, Porto Alegre, setembro 1998.
- ROUACH, D. *La Veille Technologique et L'Intelligence Économique*. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.
- SALMON, Robert; DE LINARES, Yolaine. *L'Intelligence Competitive*. Paris: Economica, 1997.
- SCHEID, Roberto. *Inteligência Competitiva pelas Pequenas e Médias Indústrias do Setor Calçadista da Região do Vale do Rio dos Sinos (RS)*. Dissertação de Mestrado, PPGA/ UFRGS. Porto Alegre, abril 1999.
- SOUZA, Renata; MALDONADO, Gabriela; CUNHA, Daniela; VARGAS, Lilia. *A Natureza do Profissional de Inteligência Competitiva, a partir de uma Análise de Ofertas de Emprego na Internet*. Porto Alegre: In. XI Salão de Iniciação Científica, Porto Alegre, UFRGS, 1999. Livro de Resumos, p.377-378. Prêmio Destaque da Área de Administração.

SPHINX Léxica. Sphinx Développement, 1996-1999.

SUBRAMANIAN, Ram; ISHAK, Samir. Competitor analysis practices of US companies: and empirical investigation. *Management International Review*, v. 38, 1998, p. 7-23.

VASSOS, Tom. *Marketing Estratégico na Internet*. São Paulo: Makron Books, 1997.

YAHOO! Site de pesquisa na Internet, que disponibiliza ofertas de emprego em diversos países. Disponível em: <http://www.careers.yahoo.com>;

http://br.yahoo.com/Negocios_e_Economia/Mercado_de_Trabalho/Curriculos/Curriculos_Individuais; <http://uk.careers.yahoo.com>; <http://fr.classifieds.yahoo.com/fr/emp>.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, v.5, Rev. Ed. Newbury Park: Sage Publications, 1989.