

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeyer; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO PROCESSO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO UTILIZANDO OS SINAIS FRACOS DAS ORGANIZAÇÕES

Tânia Craco¹

Uiliam Hahn Biegelmeyer²

Maria Emilia Camargo³

Alice Munz Fernandes⁴

Gabriela Zanandrea⁵

Danielle Nunes Pozzo⁶

Rejane Remussi⁷

RESUMO

Inteligência Competitiva (IC) consiste em uma ferramenta capaz de auxiliar no monitoramento dos ambientes acerca do reconhecimento de seus sinais fracos e de interpretações que possibilitem a prospecção de cenários novos favoráveis a atual realidade das empresas. Sob essa perspectiva, desenvolveu-se um estudo analisando duas organizações de grande representação nacional nos segmentos em que atua (metal mecânico e comércio varejista), localizada na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que uma possui IC implantada e outra não adota tal ferramenta de gestão. O método de pesquisa utilizado possui abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso. Como técnica de coleta de evidências, desenvolveram-se entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas, onde se constatou que para a efetiva implantação da IC é imprescindível à participação da gestão e a centralização das informações, observando-se que o maior obstáculo enfrentado durante tal processo

refere-se ao aspecto cultural relacionado ao compartilhamento e reconhecimento de fontes confiáveis de informações. Comparativamente, a empresa que apresenta IC procura antecipar e modificar possíveis cenários, trabalhando com os sinais fracos, em contrapartida a outra empresa volta-se aos sinais fortes desenvolvendo um planejamento estratégico direcionado às ameaças da concorrência ao invés da antecipação de oportunidades.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Sinais Fracos. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

A globalização impulsionou a inserção das organizações em ambientes extremamente competitivos, com margens de lucros menores, clientes exigentes e constantes transformações, sobretudo nos cenários econômico, político e tecnológico, refletindo relacionamentos dos indivíduos e das próprias organizações.

Assim, as organizações perceberam uma nova moeda econômica, denominada informação, de modo que o conhecimento adquiriu atualmente extrema relevância nos relacionamentos corporativos, sendo considerado uma forma de apoiar nas decisões estratégicas com mais rapidez e precisão (LIAUTAUD, 2002).

Sob esse aspecto, a Inteligência Competitiva (IC) surge como uma ferramenta de coleta e análise das informações, objetivando a melhoria das estratégias de negócios (BOONE; KURTZ, 2009). Entretanto, as informações encontram-se dispersas em diversos sistemas, muitas vezes dificultando o acesso às pessoas que delas necessitam (LIAUTAUD, 2002), de modo que é imprescindível que as informações coletadas tornem-se conhecimento para em seguida, transformarem-se em uma vantagem competitiva (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeyer; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

A coleta destas informações e transformação desses dados brutos em inteligência requer o exercício do julgamento que consiste em um aspecto permanente e fundamental do negócio (MURPHY, 2005). Essencialmente a IC é vista como um subconjunto da gestão do conhecimento estando envolvida na própria gestão de informações sobre o ambiente externo das organizações (WEISS, 2002).

Contudo, ao contrário do que se possa pensar, a IC ainda é considerada algo novo no âmbito empresarial mesmo que as informações sobre os concorrentes sempre compusessem o planejamento tático e estratégico de marketing (WEST, 1999). Complementam Tarraf e Molz (2006) afirmando que a IC consiste na informação relevante que permite ao executivo estar atento e responder as mudanças em seu ambiente competitivo, de tal forma que através deste monitoramento impulse a geração de processos de planejamento mais ágeis e coerentes (ROEDEL, 2006).

Com vistas a isso, o objetivo deste trabalho consiste em verificar através de uma pesquisa exploratória descritiva desenvolvida sob a forma de um estudo de caso, duas diferentes estruturas de empresas localizadas na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo uma atuante no setor metal mecânico da cidade de Caxias do Sul com IC implantada desde 2005 e outra do setor de comércio situada na cidade de Farroupilha que não apresenta IC implantada ainda. Através da observação da estrutura destas empresas acerca de seus sinais fracos, da percepção sobre a IC enquanto suporte para a tomada de decisão e das dificuldades encontradas para sua implementação ou não se pretende analisar como ocorre a IC sob a visão de organizações que são destaques em seu segmento de atuação, representando grande impacto no cenário socioeconômico regional.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva (IC) conforme Marcial (2006, p. 243) consiste na “atividade especializada, permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável (inteligência) de interesse de determinada organização, além da salvaguarda dessa informação contra ações adversas de qualquer natureza”. Indo mais além, Prescott e Miller (2002, p. 97) salientam que IC refere-se a “qualquer informação ou conhecimento relativo ao mercado” que mantenha a empresa competitiva, de modo que se captam informações acerca da concorrência e do próprio mercado e utiliza-as em benefício da empresa.

Por sua vez, Kahaner (1996) define IC como sendo um processo institucional sistemático que objetiva a seleção e análise das informações acerca das atividades desempenhadas pela concorrência, assim como o viés do setor em que a empresa atua e do mercado em geral, direcionando-a na conquista de seus objetivos e metas. Sob outra perspectiva, West (1999) considera a IC como uma disciplina formal, desempenhada por especialistas em inteligência, investigadores de empresas, “alimentadores” de dados secundários, companhias, *benchmarking* e organizações de pesquisa de mercado.

Contribui Fuld (2007, p.4) afirmando que “a Inteligência Competitiva que significa ver por completo e à frente do mais rápido concorrente, vem se tornando componente crítico no arsenal de negócios e deveria estar presente no trabalho de todos”. Indo mais além Gilad (2004) salienta que o principal objetivo da IC consiste no auxílio na previsão de movimentos de concorrentes, clientes e governantes, abrangendo, portanto todo o ambiente competitivo (WRIGHT; CALOF, 2006), permitindo que a organização antecipe desenvolvimentos ao invés de precisar reagir a fenômenos inesperados (BOSE, 2008).

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeyer; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

A IC caracteriza-se pela busca de dados que não são percebidos pelos concorrentes, seja pelo fato de estarem ocultos, desconexos, camuflados ou até mesmo distorcidos, e pela sua posterior análise e identificação de impactos na organização (MARCIAL 2006).

Na literatura utilizam-se diversas terminologias para IC, tais como: Inteligência Empresarial, Inteligência Empresarial Estratégica, Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Organizacional, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência de Negócio, *Business Intelligence*, Inteligência Concorrente, Inteligência Corporativa, Inteligência Técnica, Análise Competitiva, Inteligência do Consumidor, Monitoramento do Ambiente, Monitoramento Tecnológico, Inteligência Econômica, Inteligência de Marketing, Informação Estratégica, Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento (RIOS et al., 2011; BRODY, 2008).

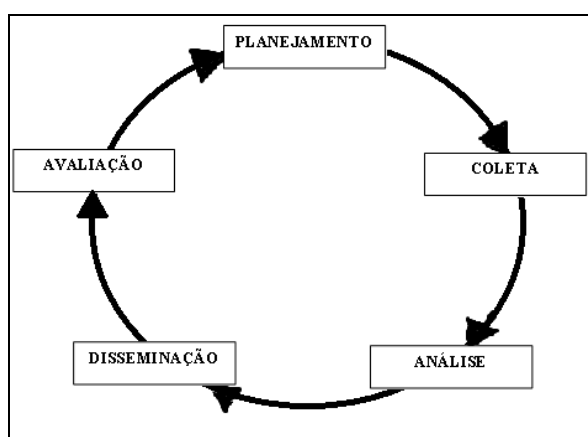
Para Roedel (2006) a criação de um sistema de inteligência com os processos de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação, auxilia no monitoramento do ambiente externo com o objetivo de estabelecer os direcionadores estratégicos da organização. Complementa Brody (2008, p.7) que a “Inteligência Competitiva une sinais, eventos, percepções e dados em padrões perceptíveis e relativos a tendências nos negócios e ambientes competitivos”, sendo que no ambiente empresarial é compreendida como “um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa” (ROEDEL, 2006, p.77-78).

Por sua vez, Prescott e Miller (2002, p.34) complementam que “a evolução dos programas de Inteligência Competitiva é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades das empresas, pelo *feedback* e por técnicas de melhoria da qualidade”, sendo originária de uma orientação estratégica e conduzida à obtenção de vantagem competitiva (ROEDEL, 2006).

2.1 Ciclo da Inteligência Competitiva

De acordo com Kahaner (1996), a IC ocorre através de um processo sistêmico, cíclico e dinâmico, conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Ciclo da Inteligência Competitiva



Fonte: Adaptado de Kahaner (1996), Vriens (2004) e Bose (2008).

Na etapa do planejamento, definem-se os objetivos, metas e missão do projeto traçando as estratégias e planos de ações para alcançá-los, além da elaboração de planos de contingências e fatores de segurança (PRESCOTT; MILLER, 2002). Já a etapa de coleta de dados abrange a identificação das fontes de dados e informações, sua captação, tratamento e armazenamento (JAIN, 1984).

Por sua vez, a etapa de análise refere-se à transformação da informação em conhecimento, através da agregação de valor ao que foi captado (KAHANER, 1996). Em contrapartida, a etapa de disseminação trata-se do compartilhamento da inteligência pelo ambiente da organização de uma forma clara e dotada de credibilidade (KAHANER, 1996), tais como relatórios, boletins e apresentações (GOMES; BRAGA, 2002). Por fim, a etapa de avaliação consiste na verificação do que foi desenvolvido, ou seja, medir o impacto da inteligência (VRIENS, 2004).

Em relação aos dificultadores na implementação da IC, Brody (2008) salienta que geralmente os gestores consideram-na como espionagem, contudo, a IC dispensa a utilização de métodos ilegais e antiéticos, caracterizando-se, portanto como um processo sistemático e ético de obtenção de informações (SCIP, 2015), além de ser impossível manter a organização competitiva sem conhecer o que ocorre ao seu redor (VRIENS, 2004).

3 SINAIS FRACOS

Para Tessun (2002) os sinais fracos de uma organização referem-se àqueles que não podem ser classificados, mas devem ser coletados e observados possibilitando, dessa forma, descobrir a sua tendência, além de serem possíveis geradores de alertas aos gestores quanto às futuras mudanças, auxiliando-os na transformação de ameaças em oportunidades.

As organizações necessitam estar preparadas para diferentes adversidades, desta forma, podem evitar ameaças e aproveitar as oportunidades existentes, mantendo-se em uma situação segura (PORTER, 1991). O planejamento estratégico é importante para promover as ações (planos, programas) na organização, entretanto é eficiente apenas em relação aos sinais fortes, não sendo capaz de antecipar as situações e com isso auxiliar a organização, de modo que a IC procura identificar e interpretar os sinais fracos, ou seja, as ameaças ou/e oportunidades.

Complementa Gilad (2004, p. 5) que as “surpresas são frequentemente não tão surpreendentes assim [...] isto significa que aqueles que têm a responsabilidade de agir prontamente, e não necessariamente qualquer outra pessoa, ignoram os sinais fracos de uma surpresa eminente”.

Ansoff (1975) ressalta que as empresas frequentemente falham e muitas vezes não conseguem anteciparem-se, sendo que, de repente, descobrem que uma oportunidade passageira foi perdida ou que a sobrevivência de uma linha de produtos está ameaçada. Afirma também que tais eventos consistem em surpresas estratégicas, visto que, repentinamente e algumas vezes, urgentemente, surgem mudanças na perspectiva da empresa que ameaçam a inversão de lucro maior ou perda de grande oportunidade.

Assim, as organizações que desejam estarem preparadas para as surpresas estratégicas precisam desenvolver uma capacidade efetiva de gerenciamento de crises, dotada de agilidade e eficiência depois do fato ou necessitam antecipar-se aos problemas, minimizando a probabilidade de surpresas estratégicas.

Sob esse contexto, Day e Schoemaker (2004) afirmam que é essencial que as organizações estejam focadas em seus objetivos, mas mantenha ao seu alcance a visão periférica (monitorar o ambiente de negócio), a fim de antecipar oportunidades antes de seus concorrentes (MENON; TOMKINS, 2004).

4 METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa adotada para a elaboração deste trabalho consiste em uma abordagem qualitativa, cujo foco geralmente ocorre em ambientes definidos por uma ou poucas empresas, no qual se relata a experiência das pessoas (SKINNER; TAGG; HOLLOWAY, 2000).

Yin (2010) define estudo de caso como sendo um questionamento empírico que investiga fenômenos contemporâneos com seus contextos na visão real. Por sua vez, Gil

(2002, p.84) afirma que estudo de caso consiste em “uma estratégia de visão global do problema que identifica possíveis fatores que são por ele influenciados”, sendo utilizado com diferentes propósitos.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com os gestores das empresas em análise, neste ponto Aaker, Kumar e Day (2009) afirmam que o roteiro de questões auxilia no momento das entrevistas como guia, possibilitando maximizar a flexibilidade e o relacionamento entre pesquisado e pesquisador, proporcionando uma maior profundidade e riqueza dos dados.

Para Roesch (1999, p. 197), “estudar pessoas ou o contexto de uma empresa em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento que é conduzido num ambiente artificial e controlado”.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Empresa A

A empresa A foi fundada no ano de 1940 e localiza-se na cidade de Caxias do Sul/RS, o segundo maior polo metal mecânico do Brasil, sendo líder nacional e estando entre as dez maiores empresas mundiais em seu segmento de atuação. Atende às necessidades dos frotistas do País, além de representar grande número de exportações, principalmente para Argentina, Chile e Uruguai.

A empresa possui como vantagem competitiva a liderança e diversificação de mercados, capacidade de geração de caixa e apresenta IC implantada, o que considera uma importante ferramenta de auxílio na coleta e análise de informações no ambiente no qual está inserida, objetivando na elaboração do planejamento estratégico, assim

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeier; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

como na antecipação e modificação de possíveis cenários, além da promoção do entendimento das necessidades da sua cadeia de negócios.

Em 2004 durante o planejamento estratégico, surgiu à necessidade da implementação da IC com o objetivo de entender proativamente as necessidades da sua cadeia de negócios e de analisar a forma como estas poderiam ser atendidas.

A partir de 2005 foi implementado este novo conceito na organização como uma maneira de auxiliar os gestores na tomada de decisões através de dados consistentes referenciando-se a realidade do mercado e da própria organização. As informações da IC são utilizadas pelos principais decisores da empresa (alta gestão) e apresenta níveis de acesso e disponibilidade controlados, cuja formação ocorre através de uma equipe que coleta e analisa as notícias e informações, assim como uma rede de informantes e uma rede de especialistas.

Segundo a empresa, para implementar este conceito foi fundamental o apoio da gestão através do fornecimento dos recursos necessários, da orientação do projeto conforme as estratégias da organização e da centralização das informações em um ambiente único que as contemple possibilitando a geração da análise.

No decorrer do processo de implementação, a empresa afirma ter encontrado alguns obstáculos, tais como dificuldade de dividir informações, elevado gastos na busca através de fontes confiáveis (bancos de dados comerciais, publicações, experts, entre outras). Após a coleta das informações, a análise é realizada em reuniões periódicas com os especialistas, sendo posteriormente disponibilizados por meio de relatórios, formulários, planilhas, etc.

A Empresa A pode ser utilizada como *Benchmarking* para outras organizações, visto que a região geográfica onde esta inserida, sob esse contexto, ainda está “engatinhando” em seu aprendizado, de modo que através do domínio que possui acerca

da ferramenta IC, torna possível a percepção antecipada dos sinais fracos, oportunizando assim, novas formas de negócios.

5.2 Empresa B

A Empresa B foi fundada no ano de 1959 e localiza-se na cidade de Farroupilha/RS, possuindo mais de 340 (trezentos e quarenta) lojas físicas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais, além de uma loja *online*, ostentando o título de quarta maior varejista de eletrodomésticos no País.

A empresa possui como vantagem competitiva a criação de modelos distintos de lojas para diferenciação de segmentos, marca reconhecida e capacidade de geração de caixa, considerando a IC como sendo a capacidade que a organização dispõe de se antecipar aos eventos incidentes sobre o negócio.

A organização não possui uma estrutura formal de inteligência, mas dispõe de uma área de monitoramento de mercado constituída por um comitê que envolve profissionais do setor comercial, marketing, compras e financeiro, além de diretores convidados. Assim, apresenta uma formatação voltada mais para as ameaças da concorrência do que para a antecipação de oportunidades pouco previsíveis, ou seja, de ações inéditas. Esta estrutura não está no planejamento, mas na execução comercial, portanto o foco é direcionado para a manutenção da competitividade, se modo que não compõe o seu escopo o pensamento no futuro incerto, voltando sua atuação para objetivos e resultados imediatos.

A empresa afirma fazer uso de duas fontes de natureza da informação, quais sejam: interna e externa. A externa é oriunda de consultorias especializadas no negócio/segmento e que abastece a diretoria periodicamente, ao passo que a interna

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeier; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

decorre da captura de informações em suas unidades distribuídas em 5 (cinco) estados e se utiliza dos canais de supervisão regional para fornecer informações à administração, cujas principais ferramentas de análise de informações consistem em pesquisas mercadológicas, clientes ocultos e visões de *Business Intelligence* (BI), que combinam com o plano estratégico, planos de ações, orçamento matricial e *Balanced Scorecard*.

Na sua concepção, por pertencer à área varejista, apresenta limitações de criação, exceto por estudo de novas tendências e de novos formatos de varejo, o que configura uma das razões da não implementação de uma IC mais estruturada. Esta deficiência, em parte, é suprida por decisões colegiadas de diretoria em todas as questões que possuem impactos de dimensões consideráveis no negócio.

A organização entende que a IC seria um processo de decisão que deveria ter dois vieses a serem considerados, quais sejam: decisões de gestão operacional, onde a inteligência auxiliaria subsidiariamente à decisão, mas não com o poder de criticidade capaz de mudá-la, e decisões estratégicas, onde a inteligência seria o substrato para a decisão. Segundo a empresa, decisões que podem mudar os rumos dos negócios deveriam se basear em estudos fundamentados para direcionarem a escolha e, neste particular, uma área de inteligência se justificaria adequadamente para contribuir com subsídios e para se antecipar as tendências do mercado.

Na empresa, decisões que afetam resultados, imagem e posicionamento são privativas do colegiado de diretoria, ou seja, nenhum diretor pode decidir sem obter a opinião dos demais diretores e presidente da organização, no que combina os diversos conhecimentos para que os efeitos, quaisquer que sejam, possuam seus desvios minimizados. Caracteriza-se tal processo como uma espécie de inteligência, embora não fundamentada em um conceito formal de instalação.

Em sua concepção, os fatores críticos na implementação deste conceito consiste na existência de uma gestão disposta a ouvir, experimentar e decidir com algum grau de

criatividade, que as visões fossem compartilhadas, ou seja, que as percepções fossem disseminadas e que a empresa tivesse um alto grau de registro das manifestações do mercado, das tendências e do ambiente, possibilitando a discussão antecipada de visões (previsões). Além disso, a IC deveria estar centralizada a um ambiente de decisão estratégica para que suas conclusões tenham receptividade na organização e desencadeiem ações futuras.

A empresa salienta que a credibilidade consiste em um fator preponderante e configura um obstáculo para a implantação da IC, pois não se pode acreditar que de qualquer manifestação ou visão pode advir uma oportunidade ou uma ameaça ao negócio e que isto, nem sempre é algo concreto e mensurável no momento atual, mas que pode representar uma tendência futura. Assim, trata-se de uma espécie de antagonismo criado entre a necessidade de resultados do presente e a base para o crescimento futuro.

6 CONCLUSÃO

Observa-se que atualmente a IC no Brasil ainda consiste em uma ferramenta pouco explorada pelas organizações, de modo que aquelas que a têm implantada já perceberam a sua importância na identificação de oportunidades. Neste aspecto, a Empresa A procurou agir proativamente desenvolvendo a ferramenta no auxílio para a tomada de decisões, contudo, no decorrer deste processo encontrou obstáculos na sua cultura organizacional, sobretudo quanto ao compartilhamento de informações e fontes confiáveis, sendo fundamental o apoio da gestão no processo de obtenção, tratamento e centralização das informações.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeier; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

Em relação à percepção dos sinais fracos, a organização A procura antecipar e modificar possíveis cenários, reconhecendo, aceitando e trabalhando com os seus sinais fracos, ao passo que organização B volta-se mais voltada aos seus sinais forte, de modo que seu planejamento estratégico volta-se para as ameaças da concorrência ao invés da antecipação de suas oportunidades.

Em contrapartida, observa-se que ambas as organizações possuem uma área responsável pela coleta e tratamento das informações, de modo que, apesar da Empresa B afirmar não possuir IC formalmente implantada, apresenta certa adesão e reconhece a relevância desta ferramenta, tanto quanto ocorre na Empresa A, onde a estruturação formal da IC denota a maximização do interesse e esforço da organização em antecipar as oportunidades e reconhecer as ameaças.

Desse modo, constatou-se que atualmente o maior desafio de grande parte das empresas consiste na capacidade de antecipação dos movimentos, o que se deve, sobretudo a dinâmica do mercado e constante transformação do ambiente das organizações, de modo que serem inovadoras e pioneiras requer elevado grau de IC.

Assim, enquanto não existirem áreas institucionais “pensantes” permanentemente nas organizações, com elevada atenção aos menores sinais e insatisfações com os futuros deterministas, não haverá condições para a criação do novo, do inusitado e da quebra de paradigmas. A maior parte da criação provém de “achados acidentais”, pois poucos são aqueles que decorrem de um processo estruturado fundamentado no ineditismo, visto que, as organizações, em sua larga escala, são reflexos de reproduções de atividades, de produtos e ações, com vistas a resultados imediatos, o que contraria a tentativa de descobertas que requer mais tempo e investimentos nem sempre disponíveis.

Com vistas a isso, afirma-se que a preparação para o futuro mais competitivo seria originária de “inteligência” institucional instalada nas organizações capazes de

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeyer; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

otimizar ameaças e oportunidades de forma antecipada, de modo que a participação ativa da gestão e a centralização das informações configuram um indicador fundamental para a concretização deste processo. Dessa forma, recomenda-se o aprofundamento deste estudo, focando as diversas variáveis envolvidas no processo de implantação de IC, assim como no reconhecimento de sua relevância enquanto fator de impacto no desempenho financeiro e consequente sucesso empresarial.

COMPETITIVE INTELLIGENCE AS A PROCESS FOR THE FORMULATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY: A STUDY USING THE SIGNS OF WEAK ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Competitive Intelligence (CI) consists of a tool to assist in monitoring environments on the recognition of its weak signals and interpretations that allow the search for new case scenarios the current reality of the companies. From this perspective, developed a study analyzing two organizations of great national representation in the segments in which they operate (mechanical metal and retail trade), located in the northeast region of Rio Grande do Sul State, one of which has IC deployed and another does not adopts such a management tool. The research method used has a qualitative approach through a case study. As evidence collection technique, we have developed semi-structured interviews with company managers, where it was found that for the effective implementation of the IC is essential the participation of management and centralization of information, noting

that the biggest obstacle faced during such process refers to the cultural aspect related to the sharing and recognition of reliable information sources. By comparison, the company that provides IC to anticipate and modify scenarios, working with weak signals, in contrast to other company turns around to developing a strong signal directed strategic planning to competitive threats instead of anticipating opportunities.

Keywords: Competitive Intelligence. Weak signals. Competitiveness.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. Trad. Reynaldo Cavaleiro Marcondes. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANSOFF, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 21 - 33, 1975.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Trad. Roberta Schneider. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2008.

BRODY, R. Issues in defining competitive intelligence: an exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, Editorial Board, p.3-16, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P. Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals. Long Range Planning. **Elsevier ltd**, v. 37, n. 2, p. 117-121, Abr. 2004.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeyer; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

FULD, L. M. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILAD, B. **Early Warning**: Using competitive intelligence to anticipate market shift, control risks and create powerful strategies. New York: AMACON, 2004.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

JAIN, S. Environmental scanning in U.S. Corporations. **Long Range Planning**, v. 17, n. 2, p. 117 -128, 1984

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

LIAUTAUD, B. **Inteligência em e-business**: transformando informações em conhecimento, e conhecimento em lucro. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARCIAL, E. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 16, p. 242-254

MENON, A.; TOMKINS, A. Learning about the market's periphery: IBM's WebFountain. **Long Range Planning**. Elsevier Ltd, v. 37, n. 2, p. 153-162, Abril 2004.

MURPHY, C. **Competitive intelligence**: gathering, analysing and putting it to work. England: Gower Publishing Company, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

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

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeyer; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. F.
Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da administração de empresas. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – IFBAE, 6., 2011, Franca, p. 62-74.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. (org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, cap.5, 2006. p. 67-86.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **About SCIP**. Disponível em: <<https://www.scip.org/AboutSCIP.php>> Acesso em: 3 abr. 2015.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers an research: the pros and cons of qualitative approaches. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 63-179, 2000.

TARRAF, P.; MOLZ, R. Competitive Intelligence at Small Enterprises. **Sam Advanced Management Journal**. Autumm 2006, v. 71, n. 4, p. 24-34.

TESSUN, F. Análise de cenários e sistemas de alerta antecipado na Daimler-Benz Aerospace. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência Competitiva na Prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VRIENS, D. **The role of information and communication technology in competitive intelligence**. Netherlands: Idea Group Publishing, 2004.

WEISS, A. A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. **Business Information Review**, v. 19, n. 2, p. 39-47, Sage, 2002.

WEST, C. Competitive intelligence in Europe. **Business Information Review**, v. 16, n. 3, p. 143-150, 1999.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Tânia Craco; Uiliam Hahn Biegelmeyer; Maria Emilia Camargo; Alice Munz Fernandes;
Gabriela Zanandrea; Danielle Nunes Pozzo; Rejane Remussi

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 453-65, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.