

Os profissionais de inteligência competitiva no Brasil: habilidades, competências e demandas do mercado

Competitive intelligence
professionals in Brazil: skills,
expertise and market demands

Ester Laodiceia Santos

Universidade Federal de Minas Gerais
esterufmg@yahoo.com.br

Mônica Erichsen Nassif

Universidade Federal de Minas Gerais
mnassif@eci.ufmg.br

Resumo

Analisou-se a atuação dos profissionais envolvidos em atividades de inteligência competitiva em instituições públicas e privadas. Do ponto de vista teórico, foram apresentados a evolução da atividade de inteligência competitiva, o perfil, as habilidades e competências do profissional. Realizou-se um estudo qualitativo, através de entrevistas, com onze profissionais que atuam em inteligência competitiva, no sentido de caracterizar a sua atuação em relação às etapas do ciclo de inteligência e apontar as suas habilidades e competências para atuar em cada fase do ciclo. Paralelamente a essa fase da pesquisa, através de palavras-chave definidas na ferramenta Google Reader, procurou-se identificar as demandas do mercado de trabalho nacional para contratação de profissionais em atividades de inteligência nas organizações. Os dados qualitativos permitiram concluir que a participação dos profissionais se dá em todas as fases do ciclo de inteligência e que suas habilidades e competências estão em consonância com o que preconizam os principais autores apontados na revisão de literatura. O levantamento feito através do Google Reader mostra a nomenclatura, atividades a serem desenvolvidas e

Abstract

This article presents the results of a research regarding the CI professionals in Brazil. We analyzed the performance of professionals involved in competitive intelligence activities in public and private institutions as well as the profile of this professional defendant by organizations. From the theoretical point of view, were presented the evolution of competitive intelligence activity, the profile, skills and competencies of the profession. We conducted a qualitative study through interviews with eleven professionals who work in competitive intelligence, in order to characterize its performance in relation to the steps of the intelligence cycle and show their skills and competence to act in each phase of the cycle. Parallel to this phase of research through keyword tool defined in Google Reader, we sought to identify the demands of the domestic labor market to hire professionals in intelligence activities in organizations. Qualitative data indicated that the participation of professionals occurs in all phases of the intelligence and skills and competencies are in line with what the principal authors advocate appointed to review the literature. The survey shows through Google Reader nomenclature, activities

formação acadêmica demandada pelas organizações, *to be undertaken by the defendant and academic organizations to hire professional competitive intelligence.*

Palabras-clave: Inteligência competitiva; Ciclo de inteligência competitiva; Habilidade e Competência; Profissional de Inteligência Competitiva.

Keywords: *Competitive Intelligence; Competitive Intelligence Professional; Skill and Competence Professional; Competitive Intelligence Cycle.*

1. Introdução

O ambiente atual é caracterizado por grandes transformações, ocasionadas, principalmente pelo desenvolvimento tecnológico. As organizações valorizam cada vez mais a informação e o conhecimento, utilizando-os com objetivos estratégicos com vistas a apresentar um diferencial, uma vantagem competitiva ante um mercado bastante concorrido. De acordo com Valentim (2007), a informação e o conhecimento têm papel fundamental em ambientes corporativos, porque todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiadas por informação e conhecimento.

E assim, conforme afirma Rezende (2002, p. 120), cada vez mais as organizações passam a ter em seu quadro de pessoal não apenas especialistas técnicos, mas também especialistas em trabalhar a informação. Dentre eles, estão os profissionais de inteligência competitiva, ou seja, os responsáveis por essa atividade na organização.

Encontram-se na literatura muitos estudos sobre o processo, as ferramentas e a importância dessa atividade para o aumento da competitividade das organizações. Como exemplo, cita-se os trabalhos de Gomes e Braga (2004), Miller (2002a), Prescott (2002), Tarapanoff (2001) e Valentim (2007), entre outros. Porém, são poucos os estudos sobre os profissionais, ou seja, sobre a formação, as funções no processo de IC, as habilidades, as competências, o perfil e a formação dos profissionais que desenvolvem práticas de inteligência competitiva nas organizações brasileiras, exceto pelos trabalhos de Marcial (2005), Marcial et al (2002) e Furtado (2003) e pelas pesquisas conduzidas pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC.

Procurando contribuir para a pesquisa nessa área, surgiu o interesse em aprofundar as investigações sobre este assunto ao propor uma análise da atuação dos profissionais da área

de inteligência competitiva, principalmente no que diz respeito às etapas do ciclo de inteligência. Tais etapas foram denominadas por Miller (2002b) como: identificação de necessidades de informação, coleta de informações, análise de informações e disseminação de informações. A proposta do trabalho é analisar em quais fases do ciclo mais atuam esses profissionais, analisar suas formações e funções e verificar se os profissionais possuem as habilidades e competências descritas por Miller (2002c) e Marcial (2005) para atuarem com êxito na área de inteligência competitiva.

Sendo assim, a pergunta que guiou o estudo foi: quais são as características dos profissionais que atuam em atividades de inteligência competitiva?

Esta pesquisa justifica-se, primeiramente, pela necessidade de se realizar mais estudos sobre o campo de atuação dos profissionais de inteligência competitiva, pois a literatura acadêmica apenas descreve as habilidades necessárias ao profissional da área. Faltam mais estudos sobre a prática dessa atividade e acredita-se que este trabalho poderá contribuir para as pesquisas sobre o profissional de inteligência competitiva.

Outra contribuição é a investigação sobre a formação e as funções desempenhadas pelos profissionais em cada fase do ciclo de inteligência competitiva. Além disso, esse trabalho pode se tornar um instrumento de uso pelos profissionais da área no direcionamento de suas carreiras, ampliando inclusive suas possibilidades de atuação profissional. E o mais importante: eles poderão detectar lacunas em seu perfil profissional e se aperfeiçoar para atuar nesse mercado tão promissor e, ao mesmo tempo, tão pouco explorado.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar a atuação dos profissionais da área de inteligência competitiva tendo-se como eixos os aspectos teóricos que definem o ciclo da inteligência competitiva, bem como os aspectos teóricos que discutem as habilidades, as competências e o perfil desse profissional. Como objetivos específicos: 1) Investigar quais as funções específicas dos profissionais que atuam em atividades de inteligência competitiva; 2) Descrever as habilidades, as competências e o perfil dos profissionais, em relação às etapas do ciclo de inteligência competitiva: identificação das necessidades de informação; coleta; análise e disseminação da informação; e 3) Analisar a relação existente entre a teoria e a prática da atuação dos profissionais em atividades de inteligência competitiva, tendo-se como base o ciclo da inteligência competitiva.

2. Fundamentação teórica

Existem várias definições para a atividade de inteligência competitiva. Entre elas, a da entidade americana Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP (2009) que define IC como: “[...] processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si”.

Trata-se de uma área ainda recente, apresentando-se mais desenvolvida nos países industrializados, onde existe uma tradição maior de valorização da informação, como Inglaterra, Canadá, Estados Unidos, Japão, França, dentre outros. Por isso, é compreensível que seus conceitos e métodos ainda estejam em desenvolvimento. Acredita-se que, como qualquer disciplina do conhecimento humano, a inteligência competitiva passará por transformações com o passar do tempo e também com a sua aplicação em instituições dos mais variados tipos.

Sabe-se que os ambientes interno e externo da organização possuem excesso de informação e, conforme afirma Starec (2005, p. 50), ainda hoje muitos gestores tomam decisões confiando em seus instintos, bom senso e experiência profissional. Mas acredita-se que somente esse modo não atenda mais às necessidades de um mundo corporativo com a obrigatoriedade de obter informações relevantes e prioritárias de forma instantânea. Torna-se necessário a utilização de sistemas de inteligência competitiva para auxiliar nos métodos de tomada de decisão baseados na experiência dos gerentes.

De acordo com Marcial (2005, p. 243), a atividade engloba o ciclo ou processo de inteligência que tem como objetivo produzir inteligência para a tomada de decisão. Não existe consenso quanto ao número de etapas do processo de inteligência, mas, pelos autores pesquisados, o ciclo de atividades pode ser composto por quatro etapas (MILLER, 2002), cinco etapas (GOMES E BRAGA, 2004, p. 47) ou seis etapas (CANONGIA et al (2001, p. 4). E preciso destacar que o ciclo de quatro fases foi encontrado com maior frequência na literatura e por isso ele será utilizado como parâmetro de análise de atuação profissional e de habilidades e competências profissionais neste trabalho.

Miller (2002a, p. 35) afirma que os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência. A partir desse modelo, os

profissionais de inteligência normalmente executam um ciclo de quatro fases, ou seja, o chamado ciclo de inteligência competitiva, conforme a figura 1 abaixo:

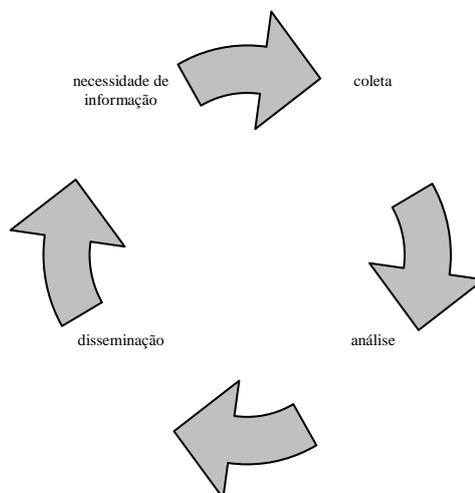


Figura 1 - As etapas do ciclo de inteligência competitiva - Fonte: Adaptado de MILLER (2002c, p.82).

Independentemente do número de etapas do ciclo de inteligência competitiva, o diferencial é sua adaptação para cada realidade organizacional, ou seja, não existe um pacote pronto para as organizações. A atividade é personalizada e deve ser planejada levando em consideração fatores como o negócio, a cultura e a política da organização.

As fontes de informação são essenciais para os profissionais que desenvolvem atividades de inteligência competitiva. Para Barbosa (2006, p. 93), elas são utilizadas com o fito de coletar elementos a respeito de aspectos ou componentes específicos do ambiente empresarial. Em um estudo sobre o uso de fontes externas de informação em empresas brasileiras, Barbosa (2006, p. 94) destacou as seguintes fontes de informação: fontes pessoais externas; fontes documentais externas; fontes pessoais internas e fontes documentais internas.

No processo de inteligência competitiva existem várias técnicas para auxiliar a análise de informações. Gomes e Braga (2004, p. 68) ressaltam que a metodologia de análise de informação deve ser usada de acordo com o tipo de questão a ser respondida. As autoras destacam as seguintes técnicas:

- a) Modelo das Cinco Forças de Porter: usado para realizar a análise de informações relativas aos concorrentes;

- b) Fatores críticos de sucesso: utilizado para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio;
- c) SWOT: analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição em relação aos concorrentes (ameaças e oportunidades)
- d) Benchmarking: processo de avaliar o desempenho das funções e habilidades de uma organização em comparação a uma outra ou a um conjunto de organizações;
- e) Cenários: previsões (situação provável, positiva e negativa) de tendências para as variáveis do ambiente externo que exercem forte impacto sobre o desempenho da organização e que foram identificadas durante a análise estratégica.

As tecnologias de informação contribuem para viabilizar as ações de inteligência tanto no que se refere ao armazenamento da informação como também no que se refere à sua comunicação. As principais tecnologias de informação disponíveis para apoiar o processo de inteligência competitiva nas organizações, baseado em Hohhof (2002 p. 167-175) são e-mail, profiling/push, filtering/agente tecnológico, groupware, além da Internet e dos softwares específicos de IC. É importante também destacar na atividade de inteligência competitiva a questão da ética profissional e a cultura da organização. Sobre a primeira, ressalta-se que os profissionais devem sempre seguir padrões de ética e conduta da organização e do país onde se encontra a organização. Os aspectos culturais influenciam no êxito da atividade na organização e questões como o compartilhamento/segurança da informação e a visibilidade da atividade devem ser considerados no momento da adoção da IC como ferramenta de auxílio à tomada de decisão.

2.1. O profissional de inteligência competitiva

Sabe-se que a IC é um processo que envolve a estratégia da organização, por meio da antecipação de demandas de informação, nos níveis de decisão estratégica e operacional. Além disso, com o aumento da concorrência entre as organizações, muitas delas estão adotando práticas de IC. Por isso, faz-se necessária a participação de profissionais qualificados e competentes para executar as tarefas de coleta, análise e disseminação de informação.

Autores como Miller (2002c), Marcial et al (2003) e Marcial (2005), dentre outros, realizaram estudos em que descrevem habilidades e competências que todo profissional atuante em IC precisa possuir. Vale destacar que a maioria dos autores encontrados na literatura utiliza, com algumas variações, as habilidades e competências de Miller (2002c) relacionadas às fases do ciclo de IC. A literatura traz expressões como “profissional de inteligência”, “analista de inteligência”, “consultor em inteligência” para designar os profissionais que exercem atividades de IC, como consultores ou como membros do quadro de pessoal da organização.

No Brasil, existem várias pesquisas sobre o tema em programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como o da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG e Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, além de pesquisas de outras universidades ligadas aos programas de Administração e Engenharia de Produção. E como já citado, existe também a ABRAIC que oferece cursos de formação e de aperfeiçoamento nessa atividade.

Miller (2002c, p.82) pondera que, embora existam pessoas com instinto natural para as atividades de IC, a experiência e o treinamento, são fatores essenciais para que os profissionais executem as tarefas de forma bem sucedida. Ele completa ainda afirmando que essas habilidades e treinamento podem ser alcançados a partir de programas acadêmicos e apresenta as habilidades e qualificações necessárias ao profissional, de acordo com o ciclo da IC.

Miller (2002a, p. 37) afirma que na primeira etapa - identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência - é necessário considerar que as decisões em geral ocorrem em níveis inferiores ao nível executivo. Na maioria dos casos, elas acontecem em nível de chefia direta, por exemplo.

Na etapa seguinte, a coleta de informação, a equipe obtém os dados relevantes a partir de fontes primárias e secundárias, tendo-se como parâmetro as necessidades informacionais dos principais decisores da organização. Nessa fase, é importante seguir um roteiro para que o processo não perca o rumo. A seguir, os profissionais de IC identificam padrões e tendências significativos e fazem relações e cruzamentos entre as informações obtidas.

A terceira fase do ciclo é feita toda a análise dos dados coletados. Para isso, são utilizadas variáveis estatísticas, variáveis qualitativas e outras técnicas e ferramentas específicas que permitam que a informação resultante responda às necessidades estratégicas dos decisores.

E, por último, a fase de disseminação de informação permite que as análises estejam disponíveis para os decisores, considerando-se o nível de sigilo de cada uma delas, o formato - relatórios, resumos, intranet, reuniões - e a eficácia do conteúdo para subsidiar as atividades organizacionais.

Miller (2002c, p.82) faz uma relação entre as etapas do ciclo e as atividades específicas que devem ser desenvolvidas pela equipe de IC. Na primeira etapa do ciclo, ou seja, na identificação dos principais responsáveis pelas decisões e suas necessidades informacionais, o autor destaca que o profissional precisa:

- a) saber comunicar-se com os administradores do primeiro escalão;
- b) possuir perspicácia para os negócios: o conhecimento do setor e sua terminologia específica capacitarão o profissional a contextualizar a inteligência;
- c) avaliar detidamente as estruturas de poder e os processos decisórios da organização.

Na fase seguinte do ciclo, o momento de coleta de dados requer aptidões diferentes. É importante destacar que, com as múltiplas possibilidades proporcionadas pelas tecnologias de informação, a capacidade de coletar informação tornou-se um desafio muito grande. O profissional necessita:

- a) conhecer em profundidade e saber utilizar as fontes de informação escrita, eletrônica e oral;
- b) possuir persistência e capacidade de elaborar boas estratégias de busca, principalmente em bancos e bases de dados, além da Internet, pois nesse caso as informações estão menos organizadas;
- c) possuir conhecimentos de metodologia científica e pensamento estratégico; e
- d) ser capaz de aprender de forma independente com o objetivo de se tornar quase um especialista em um assunto até então desconhecido.

A terceira fase, denominada análise da informação, é a que exige uma combinação rara de habilidades e quase sempre é o maior desafio para o profissional de inteligência, necessitando o profissional:

- a) conhecer tudo sobre o setor do qual se está tratando, incluindo as práticas e posições atuais da organização em relação ao assunto abordado;
- b) entender as ferramentas analíticas usadas para formatar a pesquisa; e
- c) ter uma ampla compreensão das numerosas e variadas forças que eventualmente possam vir a exercer influência sobre a empresa.

Na quarta e última etapa do ciclo, que diz respeito à disseminação da informação para os responsáveis pelas decisões, o mesmo autor ressalta que o profissional necessita:

- a) usar suas habilidades de pesquisa, criatividade e intuição para reunir impressões e observações originais capazes de facilitar a tarefa dos decisores;
- b) compreender as estruturas de poder da organização, a cultura organizacional e as inclinações gerais dos decisores (para os quais o profissional irá encaminhar seu relatório de IC);
- c) possuir muita determinação;
- d) conhecer a maneira pela qual cada decisor prefere a apresentação da inteligência (relatório impresso ou eletrônico, forma textual ou gráfica, ou todas as formas acima citadas, de modo resumido).

No que se refere às características pessoais, o autor cita a criatividade, a persistência, a mente analítica, a astúcia para os negócios e a capacidade de aprender independentemente. Sabe-se que a maior parte dessas características são bem-vindas em qualquer profissional. Talvez a mais importante seja a capacidade de aprender sobre um assunto específico e desconhecido de forma independente (MILLER, 2002c, p. 84).

Miller (2002c, p. 84) recomenda que o profissional faça cursos e treinamentos nas áreas de pensamento estratégico, terminologia de negócios, pesquisa de mercado e técnicas de apresentação. Além disso, é importante conhecer fontes primárias e secundárias de informação e métodos de pesquisa.

3. Metodologia

Esta pesquisa se deu em duas fases. A primeira, de natureza descritiva e qualitativa e a segunda, de natureza quantitativa. A primeira etapa da pesquisa foi realizada com os profissionais que atuam em atividades de inteligência competitiva em instituições públicas e privadas e que aceitaram participar do estudo. Essas instituições estão localizadas tanto em Minas Gerais, como em outros estados do Brasil. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa e o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Foram entrevistados 11 profissionais no período de fevereiro a março de 2009.

Alguns profissionais, a pesquisadora já conhecia e isto facilitou o acesso a eles. Nesse caso, foi enviado um e-mail contendo os objetivos da pesquisa e o convite para participação da mesma diretamente para o e-mail do profissional. Além disso, esses profissionais já conhecidos puderam indicar outros que também desenvolviam atividades de inteligência em suas organizações ou em outras. É o que se chama amostra “bola de neve”, pois envolve pedir às pessoas participantes de uma pesquisa para nomear outras pessoas que estariam dispostas a participar.

Considerando-se que o objetivo final era conseguir que o maior número de profissionais pudesse participar da pesquisa, ampliou-se o leque de contatos de empresas, incluindo também aquelas que haviam sido indicadas ao Prêmio Abraic de 2008.

A partir desse contato mais geral, a instituição fez o encaminhamento para os profissionais que trabalhavam com inteligência competitiva e que poderiam colaborar com a pesquisa.

O roteiro de perguntas foi estruturado em três conjuntos de questões. O primeiro conjunto dizia respeito aos aspectos pessoais do profissional entrevistado, tais como sexo, idade, nível educacional, área de formação superior, se possuía ou não formação específica em inteligência competitiva, tempo de atuação na área de inteligência, se havia realizado treinamentos de apoio na área e estado brasileiro onde estava localizada a instituição em que o profissional desenvolvia a atividade de inteligência competitiva.

O segundo conjunto constituía-se de questões referentes à atividade de inteligência competitiva. Sendo assim, cada profissional respondeu a perguntas sobre a atividade de inteligência que desenvolvia, considerando o ciclo de inteligência; se exercia outra atividade além daquela; as fontes de informação mais utilizadas; os métodos e ferramentas de análise

de informação; quais ferramentas de tecnologia da informação utilizavam na atividade; se havia estudado sobre o setor de atuação da organização para conhecer a terminologia da área, as estruturas de poder e a cultura da instituição; como era a comunicação com o primeiro escalão da organização; que aspectos consideravam importantes para identificar as necessidades exatas de informação dos decisores; se conhecia a forma preferida de entrega da inteligência aos decisores; se costumava descrever hipóteses e formular perguntas durante a atividade; se possuía conhecimentos de segurança de informação e contra-inteligência, metodologia científica e pensamento estratégico; de que forma lidava com as questões éticas da atividade de inteligência; e que características pessoais do profissional eram consideradas importantes para o bom desempenho da atividade de inteligência, além das citadas na própria questão.

E o terceiro e último conjunto foi estruturado por questões sobre a organização na qual a atividade de inteligência é desenvolvida. Perguntou-se aos profissionais em que departamento da organização estava localizada a atividade de inteligência; qual era o setor econômico e o ramo de atividade da organização; quantos funcionários possuía a organização; há quanto tempo havia sido implementada a atividade de inteligência na organização; e quantas pessoas eram alocadas para trabalhar na atividade de inteligência.

O entrevistado teve também um espaço para relatar outros aspectos que julgava relevantes sobre a sua atuação em atividades de inteligência competitiva na última questão.

Na segunda fase da pesquisa, o levantamento de dados foi feito entre agosto de 2009 e maio de 2010. Para essa etapa, foram definidas, no Google Reader, ferramenta de busca do Google, palavras-chave mais comumente utilizadas pela literatura, pelos eventos que acontecem no país e por parte de profissionais para caracterizar a atividade de IC, que foram: inteligência competitiva, inteligência de mercado e inteligência organizacional. A partir disso, o Google Reader passou a mapear toda informação que contivesse esses termos.

Ao todo, foram obtidos 3.602 resultados com os termos definidos, contendo dados a respeito de cursos, eventos, publicações, blogs, sites, discussões conceituais e demandas por profissionais. Não houve anúncios dessa natureza quando o termo utilizado foi “inteligência organizacional”, o que há uma diminuição de 552 resultados de busca. Foram considerados, então, os resultados obtidos com os termos “inteligência competitiva” (1757) e “inteligência

de mercado” (1302).

Sendo assim, de um total de resultados de 3059 resultados, 97 (3%) diziam respeito a anúncios de empregos e estágios nessa área. Neste artigo analisou-se somente o quesito “demanda por profissionais”, uma vez que os demais aspectos considerados na pesquisa serão analisados em outra oportunidade.

4. Resultados

Os dados relacionados à primeira etapa da pesquisa foram divididos em pessoais, organizacionais e profissionais, sendo que esses se subdividem em relativos ao ciclo de inteligência e relativos às habilidades/competências dos profissionais (Anexo 1). Foram entrevistados 11 profissionais atuantes em atividades de IC, cujas características são:

- a) Profissional A - Graduada e mestre em Economia, especialista em Gestão Estratégica da Informação. Atua desde 2008 na área de IC, em uma organização do setor público, do ramo de atividade consultoria na área de educação e de apoio à pequena empresa, localizada no estado de Minas Gerais. Na organização, a profissional é responsável pelo gerenciamento da atividade de IC;
- b) Profissional B – Bibliotecário e especialista em Banco de Dados e Inteligência Competitiva e mestrando em Ciência da Informação. Desde 2003 atua na área de IC em uma organização do setor público do ramo de atividade segurança, atuante em todo o Brasil e com filial em Minas Gerais. Pelos critérios do estudo é um profissional da informação;
- c) Profissional C – Bibliotecária e especialista em Gestão Estratégica da Informação. Trabalha desde 2008 na área de IC em uma organização do setor público, do ramo de atividade consultoria na área de educação e de apoio à pequena empresa, localizada em Minas Gerais. A profissional da informação desenvolve atividades tanto do setor de documentação da organização como atividades específicas de IC;
- d) Profissional D – Graduada em Geologia e especialista em Geoprocessamento. Trabalha desde 2007 na área de IC em uma organização do setor de indústria

de prospecção, transporte e beneficiamento de minérios, cujo ramo de atividade é a mineração e está localizada no estado de Minas Gerais. Desenvolve somente tarefas relacionadas à atividade de IC;

- e) Profissional E – Bibliotecária e especialista em Organização da Informação em Contextos Digitais. Atua desde 2006 na área de IC em uma organização do setor de indústria de prospecção, transporte e beneficiamento de minérios, cujo ramo de atividade é a mineração e está localizada em Minas Gerais. A profissional da informação desenvolve tanto atividades do setor de documentação e informação da empresa, como também as atividades do setor de IC;
- f) Profissional F – Graduada em Farmácia Industrial, possui MBA em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. Desde o ano de 2007 atua na área de IC em uma organização do setor de indústria química e biotecnologia, cujo ramo de atividade são fármacos e cosméticos, localizada no estado do Rio de Janeiro. Executa tarefas estritamente ligadas ao setor de IC;
- g) Profissional G – Bibliotecária, possui MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva. Atua desde o final do ano de 2007 na área de IC em uma organização do setor de indústria de exploração e refino de petróleo e seus subprodutos, cujo ramo de atividade é a energia e está localizada no estado do Rio de Janeiro. Desenvolve atividades de IC em tempo integral;
- h) Profissional H – Graduado em Administração e especialista em Recursos Humanos. Atua desde 2003 na área de IC em uma organização do setor econômico da indústria química, cujo ramo de atividade é o farmacêutico e está localizada no estado de São Paulo. Desenvolve atividades relacionadas somente ao setor de IC;
- i) Profissional I – Bibliotecária e possui MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva. Atua desde 2005 em atividades de IC em uma organização do setor de indústria de exploração e refino de petróleo e seus subprodutos, cujo ramo de atividade é a energia e está localizada no estado do Rio de Janeiro. Trata-se de um profissional da informação, pelos critérios

dessa pesquisa, que não desenvolve outras tarefas além daquelas relacionadas à área de IC;

- j) Profissional J – Graduado em Engenharia Elétrica e mestre em Tecnologia da Informação. Atua desde 2003 na área de IC em uma organização do setor de indústria de telecomunicações e componentes eletrônicos, cujo ramo de atividade é telecomunicações e computação e está localizada em São Paulo. Desenvolve tanto atividades relacionadas à sua formação, como atividades do setor de IC;
- k) Profissional K – Graduado em Administração e Direito e possui MBA em Inteligência Competitiva, Práticas e Ferramentas, com ênfase em *Business Intelligence*. Desde fevereiro de 2006 atua na área de inteligência competitiva em uma organização do setor público, cujo ramo de atividade é comunicação e logística e está localizada no Distrito Federal. Executa somente atividades relacionadas ao departamento de IC.

O estudo demonstrou que os profissionais exercem tanto as atividades específicas do setor de IC da organização, como também aquelas relacionadas à sua formação. Alguns profissionais atuam em todas as etapas do ciclo de inteligência, já outros atuam com destaque em uma etapa específica.

A pesquisa revelou que todos os profissionais participam ativamente da etapa de identificação das necessidades de informação destacando a importância de se identificar corretamente a necessidade de informação do decisor e que as necessidades de informação são identificadas por meio de entrevistas e elas podem ser expressas em uma pergunta ou em um questionário bem definido.

Observou-se que os profissionais utilizam fontes de informação variadas, com destaque para a utilização de pessoas, bases de dados, intranet, bibliotecas digitais, entre outras, demonstrando preocupação em relacionar a fonte de informação com o perfil de quem está precisando daquela informação.

Os profissionais entrevistados atuam com destaque também na etapa de análise de informação, sendo que as técnicas de análise de informações mais utilizadas são as Cinco Forças de Porter e Matriz SWOT. Observou-se que eles utilizam ferramentas variadas, pois

cada método possui um determinado objetivo e o essencial é usá-lo de forma adequada.

Os profissionais ressaltaram que eles disseminam a informação procurando conhecer a forma preferida da apresentação da informação pelo decisor no momento de fornecerem os produtos de inteligência. Os principais formatos de apresentação citados foram relatórios, e-mails, apresentações em power point e pessoalmente.

Sobre as habilidades e competências necessárias ao profissional de inteligência, percebeu-se que, de maneira geral, os profissionais as possuem, dependendo do contexto da organização e da real necessidade de tal habilidade/competência no desenvolvimento de suas tarefas. Verificou-se que habilidades e competências para atuar em inteligência competitiva estão em consonância com o que preconizam os teóricos Miller (2002c) e Marcial (2005), citados no decorrer do trabalho. É importante destacar que os profissionais procuram adquirir as habilidades/competências que ainda não possuem por meio de cursos, treinamentos e palestras. E eles foram unânimes em afirmar que por maior que seja o tempo de atuação em uma organização, é impossível conhecer e dominar todos os seus processos internos, mas possuir habilidades de conhecer a estrutura de poder, os processos de tomada de decisão, o ambiente e da cultura da organização contribuem de forma significativa para o desenvolvimento das atividades de inteligência competitiva.

Sobre a conduta ética no exercício das atividades de inteligência competitiva, todos os profissionais responderam possuir conhecimentos sobre o tema e cumprir as normas éticas exigidas pela organização em que atuam em todas as etapas do ciclo de IC.

Verificou-se que todos fazem uso das TIs em suas atividades na área de inteligência competitiva, seja por meio de softwares específicos de inteligência ou de outras ferramentas. Dentre os softwares de IC citados estão o CórteX Intelligence, Vantage Point, Focust e os outros recursos tecnológicos listados foram o e-mail, bases de dados, Internet, intranet, portais, dentre outros.

Observou-se também a preocupação dos profissionais em estarem sempre se atualizando sobre os temas da área. Eles buscam a capacitação na área de IC por meio de cursos de especialização, em eventos da área e também em treinamentos e cursos de curta duração.

Outro aspecto que é importante de ser destacado, através dos dados das entrevistas, é que um dos maiores desafios para os profissionais diz respeito aos aspectos culturais e

comportamentais das organizações. Para eles, é necessário convencer as pessoas sobre a importância e os objetivos da atividade de IC para a organização e convencê-los a serem fornecedores e usuários da informação.

Os dados da segunda parte da pesquisa revelam que dos 97 anúncios para contratação de profissionais, 48% deles utilizava a nomenclatura “Analista de Inteligência de Mercado”. Outros termos são também utilizados, em pequena porcentagem: Analista de IC, Gerente de IC, Coordenador de IC, Gerente de Inteligência de Mercado e Coordenador de Inteligência de Mercado. Foram encontrados anúncios para a contratação de “Estagiário de Inteligência de Mercado”.

As atividades solicitadas pelas organizações, todas elas de caráter privado, variam bastante e demonstram que a atividade de IC tende a assumir contornos e especificidades de acordo com a organização, os objetivos da atividade e vinculação com setores ou áreas de negócio. Os anúncios também mostram que os profissionais demandados devem ter uma ampla vivência de variadas questões que permeiam a atividade de IC, desde o conhecimento sobre a área de negócio da contratante até experiência com softwares. Como as organizações contratantes não foram contatadas pelas pesquisadoras, não foi possível se verificar quais são as metodologias de IC utilizadas pelas organizações, mas o que se espera, de um modo geral, dos profissionais a serem contratados, condiz com o que preconiza a literatura sobre o assunto.

Uma questão que se destaca nos anúncios é a demanda concentrada na Região Sudeste do Brasil, com 82% dos anúncios encontrados, quase todos no Estado de São Paulo. Foi possível também encontrar anúncios de empresas nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, estados da mesma região. Foram obtidos, também, anúncios em estados localizados nas Regiões Sul e Nordeste do país.

Abaixo, são apresentados alguns anúncios, a título de ilustração:

Analista de Inteligência de Mercado

Atuará com desenvolvimento ferramentas de medição de performance da companhia, desenvolvimento e aplicação de metodologias de performance e premiação da força de vendas, suporte aos gerentes de produto para dados em análise de mercado, cruzamento de informações de diversas bases de dados do mercado. Superior em Administração de

Empresas, Sistema Informação, Estatística ou Economia. Conhecimento avançado em banco de dados.

Coordenador de Inteligência de Mercado

Atribuições:

Desenvolver e consolidar as informações de mercado (pesquisas, painéis, informação de campo, concorrentes e tendências de mercado) de diversas fontes; Fornecer os dados levantados para os departamentos envolvidos; Gerir a análise do posicionamento estratégico, levantando possibilidades competitivas; Analisar o potencial mercado e de atuação das marcas; Fazer interface com consultorias de inteligência de mercado; Elaborar relatório mensal da performance de vendas da empresa e concorrentes; Auxiliar as áreas de marketing de produto e de desenvolvimento.

Requisitos:

Ensino superior completo; Experiência em coordenação de planejamento e análise de mercado em empresas de bens de consumo. Inglês fluente.

Analista de Inteligência de Mercado

Experiência em pacote Office avançado - especialmente Excel (desejável: Bancos de Dados), Power Point e Word; Excelente redação e conhecimento avançado de técnicas de comunicação corporativa; Experiência em técnicas de clipagem de notícias sobre os assuntos relacionados; Experiência em Conhecimento/Usos de softwares de pesquisa de mercado e estatística aplicada à estratégia; Experiência em Matemática Financeira; Experiência em pesquisa de mercado (geral, verticais de negócio e TI) e análise da concorrência (TI) - Brasil e mundo; Experiência em pesquisa e análise sobre novas tecnologias e tendências (corporativo) - Brasil e mundo; Experiência em construção, tabulação e apresentação de pesquisas e relatórios; Experiência em indicação e uso de relatórios de institutos de pesquisa (IDC, Gartner, Forrester, etc.); Experiência em interpretação, compilação e conversão de dados para suporte à tomada de decisões e estratégia; experiência em conhecimento e uso de softwares e técnicas de Gestão do Conhecimento (KM) – Sharepoint; Experiência em análise e criação de base de conhecimento específico de cada cliente/lead/prospect; Experiência e forte interação com a área de pré-vendas, verticais de negócios e diretoria de operações; experiência e forte capacidade analítica: transformar informações de mercado em inteligência competitiva; Experiência em análise e antecipação às ações da concorrência

na busca por diferenciação e vantagens competitivas; Experiência em análise para desenvolvimento de novos negócios e entrada em novos nichos e mercados; Experiência em análise sobre recuperação de gaps de tecnologia e forte conhecimento sobre aquisições e fusões.

Analista de Inteligência de Mercado

Auxiliar na geração de informações confiáveis e oportunas, sobre mercado imobiliário em geral, mediante a coleta de informações nas imobiliárias, parceiros, campo (visita in loco), internet, outras incorporadoras, entre outras fontes; Auxiliar na elaboração do acompanhamento semanal do mercado (informações sobre lançamentos e coleta de dados – tabelas e resultados de vendas - junto aos concorrentes); Auxiliar na elaboração de análises trimestrais e semestrais do mercado imobiliário, que visam manter a empresa sempre atualizada sobre tudo o que acontece nos lançamentos da concorrência e da própria empresa; Auxiliar na criação e desenvolvimento de todas as pautas e apresentações das reuniões de IM; Consolidar dados e informações para auxiliar na elaboração das apresentações individuais de empreendimentos e dos resumos mensais de lançamentos da concorrência na RMS; Auxiliar no contato e desenvolvimento de novos fornecedores de pesquisas de monitoramento dos mercados comerciais e residenciais; Auxiliar na análise de bairros e regiões (velocidade de vendas, valores praticados, etc.); Auxiliar na coleta, elaboração e análise dos resultados de pesquisas específicas solicitadas por outras áreas da empresa, (se necessário, suporte a outros estados, parceiros e unidades de negócio, junto ao especialista); Contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um banco de dados de mercado e concorrência, mediante a geração de informações capazes de alimentar os sistemas de BI (BIA) e Geoprocessamento; Responsável por cadastrar novos fornecedores e efetuar, junto à equipe de planejamento, os pagamentos a fornecedores já existentes; Responsável pelo cadastramento e manutenção de folhetos da concorrência. Superior completo em Marketing, Engenharia, Arquitetura, Propaganda, Comunicação e Administração. Conhecimentos Windows, Excel e Power Point e Inglês intermediário. Conhecimentos de técnicas de pesquisa de mercado/ termos de mercado imobiliário.

Estágio em Inteligência de Mercado

Dar suporte de inteligência de mercado para a área comercial, análise de informações de mercado. Criar rotinas para atualização de informações e facilitar análises de mercado em

níveis operacionais de vendas, marketing e finanças. Cursando terceiro ano em do ensino Superior em Marketing, Economia ou Administração. Conhecimentos em microinformática avançada, pacote Office, Excel, Project.

5. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo principal analisar a atuação dos profissionais de IC nas organizações brasileiras, analisar as atividades desenvolvidas por esses profissionais à luz da literatura sobre o tema e iniciar discussões acerca do que é esperado pelas empresas contratantes a respeito desses profissionais. A primeira parte da pesquisa demonstra que existe consonância entre o que se preconiza a literatura e as atividades desenvolvidas pelos profissionais entrevistados, no que se refere a aspectos relacionados a conhecimentos técnicos, formação e aperfeiçoamento e atividades que desenvolvem referentes ao processo básico de IC.

Os dados da segunda parte da pesquisa, que neste artigo tratam somente do aspecto da demanda para contratação de profissionais, mostram que os anúncios refletem as atividades básicas de IC. Os anúncios solicitam que os candidatos tenham conhecimento de fontes de informação, experiência em análise do mercado e de antecipação dos movimentos dos concorrentes e que conheçam sistemas que auxiliam nesses processos. Apenas nenhum deles solicita profissionais ligados à ciência da informação e profissões diretamente ligadas a essa área.

Observou-se que a pesquisa, ainda em andamento e com outros dados a serem analisados, tem atingido os objetivos propostos inicialmente.

Muito ainda precisa ser organizado e conhecido no país a respeito das atividades de IC, no sentido de dar subsídios para as pesquisas sobre o tema e também para contribuir para o desenvolvimento das atividades dos profissionais, no âmbito das organizações.

6. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA-ABRAIC (2010). Acesso em 6 maio 2010, <http://www.abraic.org.br>.

- BARBOSA, Ricardo Rodrigues (2006). Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. especial.
- CANONGIA, C. (2001). Convergência da inteligência competitiva com a construção de visão de futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE). *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n. 3. Acesso em 26 outubro 2009, <http://www.dgz.org.br>.
- FURTADO, M. (2003). Perfil do profissional de inteligência competitiva. Acesso em 20 abril 2010, <http://www.abraic.org.br>.
- GOMES, E.; BRAGA, F. (2004). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. 2. ed. Elsevier, Rio de Janeiro.
- HOHHOF, B. (2002) O mercado da tecnologia da informação, in: MILLER, J. P. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*. Bookman, Porto Alegre, p. 157-179.
- INTERNATIONAL QUALITY & PRODUCTIVITY CENTER-IQPC (2010) Acesso em 05 fevereiro 2010, <http://www.iqpc.com>.
- MARCIAL, E. (2005). O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. in: STAREC, C. (org) (2005). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. Saraiva, São Paulo. cap. 16, p. 242-254.
- MARCIAL, E.; COSTA, A. J. L.; CURVELLO, J. J. A. (2002) Lícito versus ético: como as ferramentas de inteligência competitiva podem contribuir para a boa imagem corporativa. *Revista Inteligência Empresarial*, n. 12, p. 23-29.
- MARCIAL, E.; CARVALHO, M. F.; COSTA, A. J. L. (2003, Julho). Good work turbulent times: the competitive intelligence professional in Brazil. in: BALAS-BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMÉRICA, São Paulo, Brasil.
- MILLER, J. P. (2002) O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atua. in: MILLER, J. P. (2002) *O milênio da inteligência competitiva*. Bookman, Porto Alegre 2002a, p. 32-52.
- MILLER, J. P. (2002). O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. in: MILLER, J. P. (2002) . *O milênio da inteligência competitiva*. Bookman, Porto Alegre, 2002b, p. 54-65.
- MILLER, J. P. (2002). Qualificações e treinamento para a inteligência. in: MILLER, J. P. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*. Bookman, Porto Alegre 2002c, p. 79-92.
- PRESCOTT, J. E. (2002). *Inteligência competitiva: lições das trincheiras*. in: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (2002). *Inteligência competitiva na prática*. Campus, Rio de Janeiro, 2002, p. 11-38.

- REZENDE, Y. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128.
- SANTOS, R. N. M. (1999/2000). Processos, métodos e ferramentas de inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 23-24, n. 4, p. 493-508.
- SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS- SCIP (2010). Acesso em 05 junho 2010, <http://www.scip.org>.
- TARAPANOFF, K. (org.) (2001) *Inteligência organizacional e competitiva*, UNB, Brasília.
- VALENTIM, M. L. P. (2003) *Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento*. *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação*, v. 4, n. 3, p. 1-13, jun. 2003a. Acesso em 10 setembro 2009, <http://www.dgz.org.br>.
- VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. (2007). *Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional*. in: VALENTIM, M. L. P. (org.). (2007). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. FUNDEPE, Marília, 2007, p. 45-60.
- VALENTIM, M. L. (2003) *O processo de inteligência competitiva em organizações*. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v.4, n.3, jun. 2003b. Acesso em 15 maio 2010, <http://www.dgz.org.br>.

Notas de final de texto:

¹ Disponível em: <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 6 maio 2010.

² Disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em: 30 novembro 2009.

³ Um instrumento criado para honrar, reconhecer e celebrar projetos de inteligência competitiva que demonstraram as verdadeiras e melhores práticas no País. O prêmio é uma realização da Abraic em parceria com o International Quality & Productivity Center-IQPC.

ANEXO 1- QUADROS- SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Quadro-síntese - Dados pessoais e organizacionais

DADOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS	
Dados	Resultados
Sexo	7 mulheres e 4 homens
Idade	6 profissionais na faixa entre 25 a 34 anos
Formação superior (graduação)	5 formados em Biblioteconomia; 1 em Farmácia; 1 em Economia; 1 em Geologia; 1 em Administração; 1 em Engenharia Elétrica; e 1 em Administração e Direito
Nível educacional	todos possuem Pós-Graduação, sendo que 2 possuem mestrado e 9 possuem especialização
Formação específica em IC	5 dos entrevistados possuem formação específica em IC
Tempo de atuação na área	8 respostas na faixa entre 0 a 4 anos, ou seja, pouco tempo
Treinamentos de apoio	9 afirmaram ter participado de treinamentos.
Estado onde está localizada a organização	MG: 5 profissionais; DF:1; SP:2; RJ:3
Cargo	2 gerentes; 4 analistas; 3 bibliotecários; 2 na categoria outros
Departamento	vários setores: 3 profissionais; núcleo de tecnologia: 3; núcleo de inteligência competitiva: 3; departamento de marketing: 2
Setor econômico	setor público: 4; de indústria de prospecção, transporte e beneficiamento de minérios: 2; indústria química e biotecnologia: 1; indústria química:1; indústria de telecomunicações e componentes eletrônicos:1; indústria de exploração e refino de petróleo e seus subprodutos:2
Ramo de atividade	consultoria na área de educação e de apoio à pequena empresa: 2; segurança:1; mineração: 2; fármacos e cosméticos:1; farmacêutico: 1; telecomunicações e computação:1; energia: 2; comunicação e logística: 1
Quantidade de funcionários	7 profissionais atuam em empresas de grande porte
Tempo de implementação da atividade	4 profissionais: 5 a 9 anos; 3 entrevistados: menos de 1 ano; 1 profissional: 1 a 4 anos; 1 profissional: 10 a 15 anos e 2 profissionais: mais de 15 anos
Quantidade de pessoas alocadas em IC	9 entrevistados: a organização possui acima de 10 (dez) profissionais atuando nesse setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro-síntese - Dados profissionais**DADOS PROFISSIONAIS****CICLO DE INTELIGÊNCIA/HABILIDADES E COMPETÊNCIAS**

Dados	Resultados
O que o profissional faz na atividade de inteligência competitiva	a maioria dos profissionais participa de todas as etapas do ciclo de inteligência competitiva, além de desenvolverem outras tarefas relacionadas a sua formação profissional.
Identificação das necessidades de informação	nesta fase do ciclo atuam todos os profissionais que participaram da pesquisa e as necessidades de informação são identificadas por meio de entrevistas e tais necessidades podem ser expressas em uma pergunta ou em um questionário bem definido.
Coleta de informação	foi possível constatar que todos os profissionais envolvidos na pesquisa participam da coleta de informação no ciclo da IC.
Análise de informação	as técnicas de análise de informações mais utilizadas são as Cinco Forças de Porter e Matriz SWOT
Disseminação de informação	na última etapa do ciclo de inteligência competitiva observou-se que há participação de todos os profissionais e notou-se também que eles procuram conhecer a forma preferida da apresentação da informação pelo decisor no momento de fornecerem os produtos de inteligência. Os profissionais listaram o e-mail, os relatórios, os informes como alguns exemplos de apresentação das informações.
Comunicação do profissional com o primeiro escalão da organização	de maneira geral, a comunicação dos profissionais com o primeiro escalão da organização na qual atuam varia de razoável a boa. Para alguns existe valorização, apoio e reconhecimento por parte dele em relação à atividade de inteligência competitiva. Já outros profissionais destacaram que ela precisa melhorar.
Conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico	todos os profissionais participantes deste estudo afirmaram que os conhecimentos de metodologia científica e de pensamento estratégico são importantes para a atividade de inteligência competitiva apesar de alguns não os utilizarem na atividade.
Conhecimentos de segurança da informação e questões de contrainteligência	para alguns profissionais estas questões não são críticas, pois sua respectiva organização objetiva disponibilizar as informações. Outros profissionais afirmaram possuir e achar importantes estas questões para a atividade de inteligência competitiva, mesmo existindo na organização um setor responsável por isso
Questões éticas	todos os profissionais responderam possuir conhecimentos sobre o tema e cumprir as normas

**DADOS PROFISSIONAIS
CICLO DE INTELIGÊNCIA/HABILIDADES E COMPETÊNCIAS**

Dados	Resultados
	éticas exigidas pela organização em que atuam.
Características pessoais do profissional de inteligência	os profissionais entrevistados comentaram a importância das características pessoais necessárias ao profissional de inteligência citadas por Miller (2002c) e Marcial (2005) e citaram outras características pessoais que eles julgavam ser necessárias ao profissional de inteligência competitiva além daquelas tais como: discrição, capacidade de concentração, bom relacionamento, curiosidade, caráter investigativo e disciplina, dentre outros.
Descrever hipóteses e formular perguntas	destaque deve ser dado ao fato de os profissionais relacionarem mais essa habilidade com a fase de coleta de informações. Na verdade, os autores não associam esta habilidade a uma fase específica do ciclo.
Conhecimentos sobre a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão, o ambiente e a cultura da organização	os profissionais ainda consideram que estão aprendendo a conhecer o setor de atuação, o ambiente e a cultura da organização, independentemente do tempo de atuação na organização e destacaram que tal habilidade contribui de forma significativa para o desenvolvimento das atividades de inteligência competitiva.
Conhecimento do setor de atuação e sua terminologia específica	foram também consideradas importantes para os profissionais, com destaque para a questão do domínio da terminologia de uma área específica.
Ferramentas tecnológicas	todos os profissionais as utilizam e dão exemplos Observou-se também que a maioria dos profissionais utiliza softwares específicos de inteligência competitiva como CórTEX Intelligence Vantage Point, Focust, além de outros recursos tecnológicos como e-mail, portais intranet.
Questão aberta	oito profissionais responderam e três afirmaram que não possuíam nada para complementar. Dentre os vários aspectos acrescentados pelos profissionais, houve uma predominância de temas relativos às questões culturais da organização e o desafio de compartilhar a informação e também de se ter uma cultura organizacional que favoreça a implementação e o bom funcionamento da atividade na organização.

Fonte: Dados da pesquisa.