

# Perfil do profissional em inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil

## **Roniberto Morato Amaral**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – São Carlos, SP – Brasil. Professor da Universidade Federal de São Carlos – São Carlos, SP – Brasil. Pesquisador do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – NIT/Materiais).

<http://lattes.cnpq.br/6958372164719600>

*E-mail:* roniberto@nit.ufscar.br

## **Leandro Innocentini Lopes de Faria**

Doutor em Sciences de L'information Et Communication pela Université Paul Cézanne Aix Marseille III ( AixMarseille III), França. Doutor em Ciência e Engenharia dos Materiais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – São Carlos, SP – Brasil. Professor e Coordenador de Iniciação Científica da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – São Carlos, SP – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0767710394930118>

*E-mail:* leandro@nit.ufscar.br

## **Pedro Carlos Oprime**

Pós-Doutorado pela The University of Alabama, UA, Estados Unidos. Pós-Doutorado pela Université de Nantes (UNIV-NANTES), França. Doutor em Ciência da Informação e Comunicação pela Université Paul Cézanne Aix Marseille III (AixMarseille III), França. Professor da Universidade Federal de São Carlos (UFscar) – São Carlos, SP – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/9291517431456908>

*E-mail:* pedro@dep.ufscar.br

## **Dário Henrique Alliprandini**

Pós-Doutorado pela Georgia Institute Of Technology – Atlanta, Estados Unidos. Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo (USP) – São Paulo, SP – Brasil. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie e do Centro Universitário da FEI – São Paulo, SP – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0650958184371272>

*E-mail:* dha@etapa.com.br

## **Resumo**

A inteligência competitiva (IC) é uma atividade complexa, que requer múltiplas competências e execução em equipe. As atividades executadas pelas equipes de IC podem ser agrupadas em três funções: coordenador, analista e coletor. Este artigo apresenta e discute o perfil de atuação do profissional de IC no Brasil. A abordagem de pesquisa utilizada foi a quantitativa e o método foi o *survey* aplicado junto a profissionais envolvidos com IC no Brasil, para a coleta de percepções sobre seu desempenho na atuação em IC. Como resultados foram identificados sete perfis de atuação profissional caracterizados por diferentes níveis de combinação e de intensidade de atuação em cada uma das funções de IC. Concluiu-se que a discussão e os resultados vistos neste artigo podem contribuir para ampliar a compreensão do desempenho das equipes de IC e a instrumentalização da sua gestão.

**Palavras-chave:** *Inteligência competitiva. Equipe de inteligência competitiva. Perfil profissional.*

## **Professional profile in competitive intelligence: an exploratory study in Brazil**

### **Abstract**

*Competitive Intelligence (CI) is a complex activity that requires multiple competencies and team work. The activities performed by CI teams can be grouped into three functions: Coordinator, Analyst and Collector. This article presents and discusses CI's professional profile in Brazil. The approach used was quantitative and the survey method was applied with the professionals involved with CI in Brazil, to collect the perceptions about their performance in CI. As result, seven professional profiles were identified, characterized by different levels of combination and intensity of performance, for each of the CI functions. It was concluded that the discussion and the results presented in this article may contribute to broaden the understanding of the performance of CI teams and to the instrumentalization of its management.*

**Keywords:** *Competitive intelligence. Competitive intelligence team. Professional profile.*

## **Perfil del profesional de inteligencia competitiva: un estudio exploratorio en Brasil**

### **Resumen**

*La inteligencia competitiva (IC) es una actividad compleja, que requiere múltiples competencias y ejecución en equipo. Las actividades de equipos de IC pueden ser agrupadas en tres funciones: coordinador, analista e colector. Este artículo presenta y discute el perfil de actuación del profesional de IC en Brasil. El enfoque utilizado por la investigación fue la cuantitativa y, como método, fue aplicado una encuesta a profesionales que actúan con IC en Brasil, para reunir las percepciones sobre su desempeño en la actuación en IC. Como resultados fueron identificados siete perfiles de actuación profesional, caracterizados por diferentes niveles de combinación y de intensidad de actuación en cada una de las funciones de IC. Se concluye que la discusión y los resultados obtenidos en este trabajo pueden contribuir para ampliar la comprensión sobre el desempeño de los equipos de IC y la instrumentalización de su gestión.*

**Palabras clave:** *Inteligencia competitiva. Equipo de inteligencia competitiva. Perfil profesional.*

## **INTRODUÇÃO**

As organizações estão inseridas num ambiente que apresenta continuamente desafios de diferentes naturezas e magnitudes. Conhecer esse ambiente para encontrar formas de conquistar uma vantagem competitiva sustentável tornou-se condição *sine qua non* para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Os problemas organizacionais são resultados da complexa combinação de fatores relacionados a mercados, concorrentes, governos, marketing, redes de empresas, cadeia de suprimentos, agências de regulamentação, organizações sociais e tecnologias, dentre outros elementos associados a esse ambiente.

Como instrumento gerencial, a Inteligência Competitiva (IC) pode auxiliar a organização a decidir

em que direção seguir no ambiente competitivo. Valendo-se de meios éticos para coleta e análise de informações de acesso público (FULD, 1995), a IC fornece elementos para a identificação de ameaças e oportunidades, permitindo ao tomador de decisão beneficiar-se das melhores alternativas para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2002; FIORA, 2004).

A IC é um processo complexo, que exige múltiplas competências. Em geral é realizada por uma equipe composta por profissionais que desempenham diferentes funções (LAHEY, 2003; FULD, 1995). Autores como Fuld (1995), Sawka (1999), Calof (1999), Miller (2000) e Lahey (2003) apontam três funções básicas necessárias à realização do processo de IC: coordenador, analista e coletor. Cada uma

das funções pode ser exercida por um ou vários profissionais da equipe e o mesmo profissional pode exercer mais de uma função. Entretanto, a realização da IC em equipe enfrenta desafios como a má definição de quem exerce qual função e conseqüentemente suas responsabilidades, o que tem contribuído para alguns fracassos na sua implementação (ROBBINS; FINLEY, 1997).

Este artigo discute os perfis de atuação do profissional de IC no Brasil, com base em seu nível de dedicação às três funções da IC (coordenador, analista e coletor). A abordagem de pesquisa utilizada foi a quantitativa, e o método foi o *survey* exploratório aplicado junto a profissionais envolvidos com IC no Brasil, para a coleta e análise de percepções sobre seu desempenho na atuação em IC. O conhecimento sobre o perfil de atuação pode contribuir para o sucesso da realização da IC em equipe, ao possibilitar a identificação e delimitação do espaço ocupacional dos profissionais. Também permite ao profissional de IC refletir sobre suas possibilidades de atuação profissional, e ainda poderá auxiliar as organizações no desenvolvimento de equipes de inteligência de alto desempenho.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução e a conclusão. Na seção 2 é detalhado o desempenho do processo de IC em equipe. Na seção 3, explica-se o método de pesquisa. Na seção 4 são discutidos os resultados.

## O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

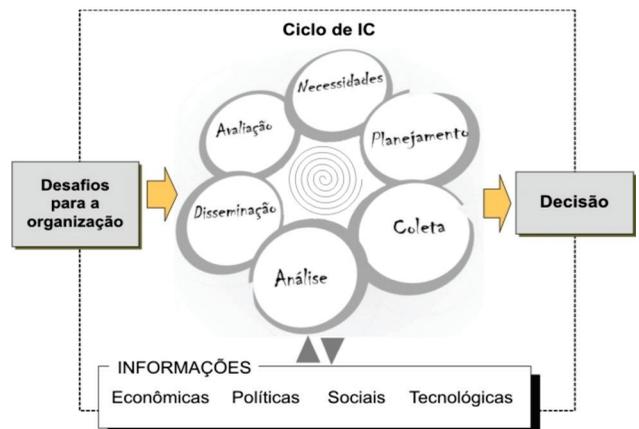
A Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP (2013) define IC como um processo de monitoramento e análise do ambiente competitivo em que a organização está inserida, para efeitos de suporte à decisão. A IC possibilita aos dirigentes de organizações de todos os tamanhos tomar decisões sobre marketing, pesquisa e desenvolvimento, investimentos e ações estratégicas, entre outras, permitindo que estejam mais bem informados sobre

os elementos do ambiente que podem afetá-las. A IC é um processo contínuo, ético e legal de coleta e análise de informações para evitar situações indesejáveis à organização e controlar a divulgação de inteligência acionável para os tomadores de decisão.

Há muitas maneiras de se compreender a IC. Comparando-se os entendimentos apresentados pela SCIP (2013) com os divulgados por especialistas da área, como Fuld (1995), Calof (1999), Fleisher e Bensoussan (2002), é possível encontrar quatro características comuns: distinção entre inteligência e informação; necessidade de comportamento ético no processo de IC; caráter cíclico e iterativo da inteligência; e importância da colaboração entre os tomadores de decisão e as equipes de inteligência.

O processo de IC é bastante dependente do contexto em que ele é aplicado e sua adaptação e complementação ocorrem conforme as experiências e necessidades próprias de cada situação na qual a IC está sendo aplicada. O Ciclo de IC representa o *modus operandi* da IC, concentrando todos os pontos sobre a operacionalização da inteligência e aliando-os a um *framework* composto de inúmeros métodos, necessários à realização dos trabalhos em IC (CALOF, 1999; BATTAGLIA, 1999; MILLER, 2000; BOUTHILLIER; SHEREAR, 2003; HOFFMANN; FARIA; GREGOLIN, 2008), conforme pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 – O ciclo de inteligência e suas fases



Fonte: Adaptado de Amaral et al. (2008).

O Ciclo de IC está inserido no contexto das inter-relações também complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico, tanto pelas demandas e desafios a ser focalizados, quanto pela competência em aproveitar as múltiplas fontes de informação no processo. O Ciclo de IC é dividido em seis fases (figura 1): [1] Identificação de necessidades: focaliza a compreensão das reais necessidades de inteligência do cliente e da organização, a fim de direcionar corretamente as atividades que serão realizadas ao longo do ciclo; [2] Planejamento do trabalho: organiza a forma de realização do trabalho, incluindo a previsão de atividades, fontes de informação, métodos analíticos, equipe, prazos e demais recursos; [3] Coleta das Informações: fase na qual as “matérias-primas” do processo de IC – dados e informações – são coletadas e organizadas; [4] Análise das Informações: compreende a identificação de tendências, *insights* e relacionamentos chave entre informações para responder às questões colocadas pelas necessidades que motivaram a realização do trabalho; [5] Disseminação dos Resultados: nessa fase, os resultados do processo de IC são apresentados ao cliente e à organização; e [6] Avaliação dos resultados: verifica a eficácia e eficiência dos resultados e processos utilizados no trabalho, visando a melhoria futura e consolidação de boas práticas (HOFFMANN; FARIA; GREGOLIN, 2008).

A realização do processo de IC depende da contribuição de muitas pessoas dentro da organização. Elas agem como fontes de informação, agentes de monitoramento, *experts* técnicos úteis à análise e interpretação dos dados, etc. Apenas por esse aspecto, já se pode atribuir ao processo de IC o caráter de trabalho coletivo que, como outros do mesmo gênero, se realizam mais eficientemente no âmbito das equipes, em que cada membro desempenha a sua função, com muitas interações entre eles (SIMON, 2000).

A atuação no processo de IC exige dos profissionais uma formação específica somada a grande número

de ações paralelas e complexas, desempenhadas em prazos exíguos e ainda envolvendo incertezas. Essas condições tornam praticamente impossível a realização satisfatória do processo completo por uma única pessoa. E como tais ações são bastante integradas, sua realização em equipe torna-se praticamente uma exigência. Experiências bem-sucedidas nos permitem afirmar que a utilização do trabalho em grupo como uma técnica e não como uma improvisação (MAIA, 1970), aliado à observação dos aspectos sócio-cultural-políticos da organização (ROBBINS; FINLEY, 1997), potencializa o sucesso nessa área.

Prescott, Herring e Panfely (2002) consideram que boas equipes de IC são formadas por até quatro profissionais, que as equipes que apresentam desempenho superior contam com mais de cinco profissionais, e equipes com dois profissionais são consideradas frágeis. A consolidação adequada da equipe de IC é tida como essencial para que suas atividades gerem os melhores resultados. Isso ocorre devido à própria natureza complexa da IC, que exige profissionais competentes, cuja atuação seja baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com as atividades que executam, geralmente agrupadas em funções (AMARAL et al., 2008; LAHEY, 2003).

Pode-se afirmar que as funções englobam todas as atividades necessárias à realização do processo de IC. Na caracterização de cada função, faz-se a descrição das obrigações para com a equipe e as competências mais importantes para seu exercício. Portanto, em equipes de IC, as funções advêm das necessidades específicas impostas pelo ciclo de IC e as principais são as de coordenador, analista e coletor (FULD, 1995).

O coletor busca e recupera a informação, matéria-prima para produção da inteligência. No desempenho dessa função o profissional precisa explorar diversas fontes de informação formais e informais. É preciso ter competência no uso de bases de dados digitais e na organização de dados e informações (LAHEY,

2003). Também é necessário ter competência para realizar entrevistas, já que as pessoas são importantes fontes de informação informal (FULD, 1995; LAHEY, 2003). O analista é o responsável pela transformação das informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pela alta administração. Entre as competências requeridas pelo analista estão o pensamento crítico e analítico; a capacidade de identificar padrões, lacunas e tendências em dados organizados; a capacidade de julgar acontecimentos e antecipar suas implicações (FULD, 1995; LAHEY, 2003; AMARAL et al., 2011). O coordenador é responsável pela boa atuação em conjunto da equipe de inteligência, internamente e no relacionamento com os tomadores de decisão. No quadro 1 estão descritas as características e responsabilidades mais importantes das principais funções existentes nas equipes de IC.

As experiências bem-sucedidas de trabalho em equipe indicam que é preciso encará-lo como algo sério, planejado e acompanhado sem improvisação, e que é importante adaptar-se aos aspectos sociocultural-políticos da organização (MAIA, 1970; ROBBINS; FINLEY, 1997). No entanto, há vários obstáculos para a operacionalização do trabalho em equipe que têm gerado a maioria dos fracassos nesse campo. Por exemplo, o estabelecimento equivocado das necessidades e metas para o trabalho, a má definição de funções a serem desempenhadas, os erros na condução dos trabalhos e os conflitos mal gerenciados (ROBBINS; FINLEY, 1997).

Para trabalhar bem em equipe é preciso conhecer as normas que regem esse tipo de trabalho e as funções que os membros deverão desempenhar. Há regras para a formação e trabalho em equipe que se aplicam a todos os grupos (regras gerais) e outras relativas a grupos específicos (regras específicas). As principais regras gerais são: foco orientador das atividades em grupo; ganho de desempenho; pontualidade nas “entregas”; maximização da combinação das competências individuais; definição do número “ótimo” de membros; compreensão de que o

desempenho da equipe depende das competências do grupo; disponibilização de boas condições de trabalho; desempenho de diferentes funções pelos indivíduos da equipe.

Segundo Simon (2000), para que as equipes de inteligência alcancem alto nível de desempenho e longo tempo de atuação, os profissionais de IC e as organizações precisam compreender os cinco estágios do seu desenvolvimento: [1] “Lua de mel”: os membros evitam o conflito, pois não se conhecem, se aproximam por similaridades de interesse, atuação ou competências, situação informal; [2] Dependência: começam a surgir os conflitos, afloram questões do tipo “O que estamos fazendo aqui?” e “Qual é a nossa finalidade?”, os membros preferem atividades concretas e buscam o consenso, as funções começam a ser definidas; [3] Contradependência: os membros começam a se reconhecer como uma equipe, funções tornam-se importantes, assim como a definição e divisão de responsabilidades; [4] Interdependência: consolidação da equipe de IC, surge o espírito de equipe, todos juntos na mesma direção, foco comum, metas e objetivos são estabelecidos, os membros trabalham fora de suas funções e interagem como as suas funções permitem. Nesse estágio, em especial, os membros compreendem que uma só pessoa não pode fazer tudo e que a equipe precisa ser coesa para alcançar o sucesso; e [5] Revitalização: busca pela melhoria contínua dos processos de IC, com a utilização de processos de avaliação e *feedback*. A compreensão dos estágios de desenvolvimento das equipes, somada à existência de uma cultura corporativa colaborativa, e ainda, aceitar que as falhas significam uma dimensão do aprendizado profissional, são atitudes que poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento de equipes de inteligência de alto desempenho.

Aspectos relacionados à formação, às funções e às competências de equipes de IC foram discutidos por autores como Fuld (1995), Calof (1999), Miller (2000), Simon (2000), Vargas e Souza (2001), Sawka

Quadro 1 – Características e responsabilidades das principais funções de IC

Função	Descrição
<p><b>Coordenador</b> (organizar; ordenar)</p>	<p>Uma equipe é um conjunto organizado de indivíduos e alguém deve cuidar diretamente dessa organização, precisamente, o coordenador! Suas atividades vão desde a organização de equipes de trabalho, até o controle da realização de tarefas, passando pela alocação dos recursos e pelo planejamento das ações e diretrizes da equipe de IC.</p> <p>Organizar reuniões; fixar horários; controlar a coerência das atividades; facilitar o fluxo de informações e a comunicação interna. Para isso, deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• criar e distribuir um diretório de inteligência de todos os arquivos e especialistas dentro da empresa, associados entre si por suas expertises;</li> <li>• distribuir informações importantes ou requisitadas;</li> <li>• pôr em contato direto os especialistas necessários à resolução de alguma questão crítica em inteligência;</li> <li>• conduzir regularmente uma análise do fluxo de informações para a Inteligência dentro da empresa (que, em linhas gerais, seria composta por: 1) determinação das informações mais comumente necessárias; 2) identificação das fontes mais utilizadas; 3) disponibilização dos meios/canais de comunicação mais requisitados pelas pessoas);</li> <li>• conduzir regularmente auditorias de inteligências, com o intuito de identificar <i>experts</i>, fontes privilegiadas para a inteligência e outros elementos cujo impacto sobre a produção de inteligência da organização seja relevante;</li> <li>• manter relações simples e de confiança com os tomadores de decisão.</li> </ul>
<p><b>Analista</b> (analisar as informações e formar a inteligência)</p>	<p>O papel essencial desse profissional é o de transformar informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pela alta administração.</p> <p>A partir das informações coletadas interpretam fatos e situações do ambiente interno e externo, objetivando a antecipação da organização às possíveis ameaças e/ou oportunidades surgidas no ambiente. Assim consegue chegar o mais próximo possível das situações de interesse da organização. Suas competências e características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de entrevistar pessoas;</li> <li>• capacidade de prever tendências e observar as implicações estratégicas dos acontecimentos expressos pelos dados;</li> <li>• perfeccionista e mentalmente direcionado (i.e., focado) à solução de problemas; manipulador competente de fontes de informação; excelente ouvinte; criativo; persistente; pensador estratégico; comunicativo (dotado de ampla rede de contatos);</li> <li>• obter uma visão geral de modelos analíticos básicos;</li> <li>• saber avaliar se a técnica analítica apropriada está sendo usada;</li> <li>• reconhecer a inevitável existência de <i>gaps</i> e <i>blindspots</i>;</li> <li>• saber quando parar a análise.</li> </ul>
<p><b>Coletor</b> (coletar dados e informações)</p>	<p>O Coletor busca a matéria-prima através da qual a inteligência será produzida, portanto, uma função absolutamente estratégica!</p> <p>Os coletores cuidam de reunir informações sobre o ambiente, com enfoque no passado e no presente para a equipe. São competências desse profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• domínio de tecnologia da informação;</li> <li>• conhecimento de fontes de informação;</li> <li>• organização e disseminação da informação;</li> <li>• ética.</li> </ul>

Fonte: Amaral et al. (2011).

(1999), Prescott, Herring e Panfely (2002), Lahey (2003), Dilworth (2003), Fleisher (2004), Fiora (2004), Herring (2006), Prescott (2009) e Amaral et al. (2011). Por exemplo, a vinculação entre as funções (coordenador, analista e coletor) e as competências do profissional de IC foram abordadas por Amaral et al. (2011). Em geral, foi indicada a existência de uma relação positiva entre a maior efetividade dos produtos e processos de IC com as competências das equipes. Apesar dos avanços, há necessidade de uma melhor compreensão sobre o perfil de atuação profissional em IC, com base no seu nível de dedicação às três funções da IC, pois a literatura da área não indica as várias combinações das três funções – coordenador, analista e coletor – em diferentes intensidades que ocorrem em função de características da atuação em IC, como tamanho da equipe, experiência em IC e outras.

## MÉTODO

Devido à natureza e à formação do problema estudado, fez-se necessária uma abordagem de pesquisa quantitativa para possibilitar a mensuração de percepções de profissionais envolvidos com a IC no Brasil. O método adotado foi o *survey* exploratório (MIGUEL, 2007; FORZA 2002). Sua aplicação compreendeu a consulta a profissionais brasileiros, para o levantamento de dados sobre o perfil de atuação do profissional de IC no Brasil, com base no seu nível de dedicação às três funções da IC (coordenador, analista e coletor). A consulta foi realizada por intermédio de um ferramental computacional disponível no ambiente Web (AMARAL et al., 2011).

O objeto de estudo foram os profissionais atuantes em IC no Brasil. Segundo Castro e Abreu (2007), esse grupo é constituído por todos os responsáveis ou corresponsáveis por essa atividade em suas respectivas organizações, bem como os indivíduos que apóiam essa atividade, tais como consultores, pesquisadores e estudiosos do meio acadêmico, fornecedores de informação e fornecedores de *softwares*, entre outros.

A diversidade de áreas de origem dos profissionais que atuam em IC (BURKHARDT, 2007) dificulta a identificação de um foco único funcional para a IC, o que tornou muito complexo delinear o tamanho da população e conseqüentemente o tamanho da amostra a ser consultada. Uma abordagem sugerida para casos como esse é maximizar o número de respondentes e de respostas (MARCONI; LAKATOS, 2007), o que foi alcançado com o uso de diversas fontes de informação.

O primeiro passo foi em direção ao envolvimento das associações de profissionais de IC no Brasil na pesquisa. A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (Abraic) e a Associação dos Ex-Alunos de Inteligência Competitiva (ICBrasil) apoiaram a pesquisa, partindo delas a iniciativa de convidar seus associados e contatos a participarem da pesquisa. A entidade internacional de IC, SCIP, não foi oficialmente convidada a participar, por ter a maioria de seus sócios fora do Brasil, porém, mesmo assim, foram identificados e convidados 18 associados brasileiros.

Outra forma de acesso aos profissionais foi em eventos da área, entre eles: o Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento e o Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC). Foram selecionados os trabalhos (artigos científicos) desses eventos que versavam sobre o tema IC e identificados seus autores, os quais foram convidados a participar da pesquisa. Também foram convidados orientadores e autores de 96 teses ou dissertações sobre a temática IC, recuperadas junto ao Banco de Teses Capes (CAPES, 2008), através da expressão de busca “inteligência competitiva”. E por fim, a partir de contatos estabelecidos com os respondentes, foram identificados e convidados outros profissionais em IC. O uso de diferentes fontes para identificação dos respondentes do questionário teve como objetivo buscar cobertura mais ampla possível dos indivíduos atuantes em IC no Brasil.

O pré-teste do questionário eletrônico foi conduzido junto a um grupo de 8 *experts*, com trabalhos reconhecidos pela comunidade de IC do Brasil. Fizeram parte desse grupo associados da Abraic, ICBrasil, SCIP e orientadores de mestrado e doutorado. O pré-teste foi importante para aprimorar a ordem das questões e identificar problemas de interpretação com relação às perguntas e a definição do tempo de resposta.

O período de coleta de dados foi de 1º a 31 de agosto de 2008. Foram convidados a participar do *survey* cerca de 1.600 indivíduos identificados como atuantes em IC. Como resultado, 138 atenderam à consulta, dos quais 89 responderam satisfatoriamente. A partir dos dados coletados, realizaram-se análises de estatística multivariada com o apoio do *software* Statistica (STATSOFT, 2013).

É preciso ressaltar a dificuldade de delineamento do tamanho da população envolvida com IC no Brasil e conseqüentemente o tamanho da amostra. O total de 1.600 convidados não pode ser utilizado como tamanho da população por dois motivos: [1] o número de profissionais associados à Abraic e à ICBrasil não foi fornecido; [2] há sobreposição entre as listas de profissionais convidados para o estudo, obtidas a partir das diversas fontes consultadas. Por exemplo, houve casos de pessoas associadas tanto à Abraic como à ICBrasil e, além disso, orientador de doutorado. O convite múltiplo trouxe imprecisão para a definição da amostra, no entanto, não houve múltiplas respostas do mesmo profissional, pois a ferramenta utilizada foi programada para permitir apenas um acesso por profissional. Apesar da imprecisão na formação da amostra estudada, optou-se por utilizar tais fontes para obter uma cobertura ampla da comunidade atuante em IC no Brasil.

Os procedimentos de validação do instrumento de pesquisa, de testes de significância não paramétricos recomendados, de medidas de similaridades e as técnicas multivariadas empregadas seguiram as bases estatísticas e recomendações da literatura

(HAIR, 2005; MINGOTI, 2005; MANLY, 2008; FÁVERO et al., 2009; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009). A baixa taxa de respostas apresentadas, em relação ao número de convidados, poderia comprometer os resultados, porém alguns indicadores de qualidade (confiabilidade e validade) sobre as medidas obtidas com o apoio do *software* Statistica, como por exemplo, o coeficiente Alfa de *Cronbach* (PEREIRA, 2001; FORZA, 2002; HAIR, 2005), permitem afirmar que os resultados aqui apresentados compreendem os requisitos necessários para a sua generalização de maneira indutiva.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### PERFIL DE ATUAÇÃO EM IC DO PROFISSIONAL BRASILEIRO

No questionário aplicado, solicitou-se aos profissionais envolvidos com IC que classificassem seu nível de dedicação às três funções da IC (coordenador, analista e coletor) atribuindo os seguintes valores: 3 para função principal, 2 para a secundária, 1 para a menos desempenhada e 0 para a não desempenhada. A técnica de análise estatística multivariada Análise de Cluster foi aplicada com o apoio do *software* Statistica às 89 respostas e permitiu identificar diferentes grupos (*clusters*) de respondentes que possuem similaridades quanto à dedicação às funções de IC, ou seja, possibilitou identificar diferentes perfis de atuação em IC no Brasil. As médias das medidas indicadas a cada uma das funções, de acordo com o nível de dedicação do profissional, deram origem a três classes de atuação (tabela 1):

- baixa intensidade de atuação na função: média das respostas entre: 0 e 1;
- média intensidade de atuação na função: média das respostas entre: >1 e 2;
- alta intensidade de atuação na função: média das respostas entre: >2 e 3.

Tabela 1 – Medidas indicadas a cada um dos perfis de acordo com o nível de dedicação do profissional às funções de IC: coordenador, analista e coletor.

Nº de respondentes	Distribuição percentual	Perfil (Cluster)	Nível de dedicação às funções de IC		
			Coordenador	Analista	Coletor
03	03,4%	1	Baixa 0,0000	Baixa 0,3333	Baixa 0,3333
18	20,2%	2	Baixa 0,2222	Média 1,5556	Alta 2,8889
11	12,4%	3	Alta 2,5455	Alta 2,0000	Alta 3,0000
12	13,5%	4	Baixa 0,5833	Alta 2,833333	Média 1,5000
18	20,2%	5	Alta 2,5000	Alta 3,0000	Média 1,1667
05	05,6%	6	Alta 2,4000	Média 1,6000	Baixa 0,0000
22	24,7%	7	Alta 3,0000	Média 1,9091	Média 1,0909

Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do *software* Statistica em uma amostra de 89 respostas.

As medidas apresentadas pela variável “Analista” na tabela 1 demonstram que quase todos os profissionais brasileiros (respondentes do levantamento) estão relacionados à função de analista. Somente o Perfil 4 (*cluster* 4) apresentou “baixa” intensidade em todas as funções, o que pode sinalizar um grupo de profissionais sem uma efetiva atuação em IC, ou que estão ingressando na área, ou ainda, que atuam de forma parcial. Ademais, esse perfil representa apenas 3,4% da amostra.

Quanto à proximidade entre as funções de analista e coletor, a intensidade de atuação na função de analista visualizada na tabela 1 corrobora os autores Fuld (1995) e McGonagle (2007), que destacam a necessidade de grande proximidade entre os analistas e os coletores, para se manter o foco durante a coleta, garantindo assim a qualidade da informação obtida e a brevidade das fases do Ciclo de IC, subsequentes à coleta. Essa diretriz antecipa uma verdade observada na prática: o trabalho de coleta é entrecortado por momentos

de análise das informações obtidas, até que os dois processos, de análise e coleta, se sobreponham, tornando-se paralelos e interdeterminantes. Em relação à proximidade entre as funções analista e coordenador, os autores Fleisher e Bensoussan (2002) indicam a importância da participação do analista e do coordenador na fase de identificação de necessidades e na definição de uma moldura analítica (métodos de análise e recursos informacionais) que será utilizada no processo de IC. Isso deixa clara a importância da análise para o desenvolvimento do processo de IC.

Considerando as medidas obtidas pelas variáveis “Coletor”, “Analista” e “Coordenador” (tabela 1), nenhum dos perfis identificados apresenta o mesmo nível de intensidade de atuação. A partir dessa observação é possível constatar que todos os perfis mapeados possuem ao menos uma variável que se destaca, o que possibilita nomear os diferentes perfis conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Perfil de atuação em IC do profissional brasileiro

Nº de respondentes	Distribuição percentual	Perfil ( <i>Cluster</i> )	Perfil renomeado
03	03,4%	1	Iniciante
18	20,2%	2	Coletor tipo 1
11	12,4%	3	Coletor tipo 2
12	13,5%	4	Analista tipo 1
18	20,2%	5	Analista tipo 2
05	05,6%	6	Coordenador tipo 1
22	24,7%	7	Coordenador tipo 2

Fonte: Autores.

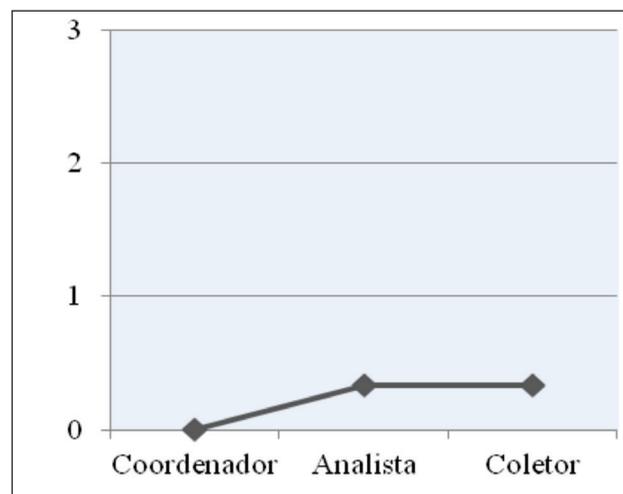
A partir das informações da tabela 1 e do quadro 2, é possível fazer as seguintes afirmações sobre os perfis de atuação em IC no Brasil, representados nas figuras 2, 3, 4 e 5:

- O perfil 1 – *Iniciante* – A “baixa” intensidade em todas as funções pode sinalizar um grupo de profissionais que não contempla atuação efetiva em IC, ou ainda, que atua em tempo parcial, por exemplo, como agentes de monitoramento.
- O perfil 2 – *Coletor tipo 1* – está muito envolvido com a coleta de informações para inteligência, realiza um nível médio de análise e não atua na coordenação. Esse perfil indica a importância do processo de análise durante a coleta de informações para assegurar a qualidade da matéria-prima da inteligência, pois os profissionais envolvidos na coleta de informações desenvolvem um processo contínuo de “ação-reflexão-ação”, compreendendo uma série de julgamentos e decisões relativos à informação a ser coletada. Vale ressaltar que esse é um trabalho muito técnico, o que exige sólida formação e experiência prática do profissional no estudo e uso das fontes;
- O perfil 3 – *Coletor tipo 2* – formado por profissionais com uma atuação distribuída entre as funções, possivelmente um indicativo da presença de equipes pequenas de inteligência, uma situação em que os profissionais precisam se envolver em

várias atividades do processo de inteligência. Outras possibilidades para a existência desse perfil é atuação de maneira isolada, em que somente um profissional é responsável por todas as funções de IC, ou ainda, que a equipe de IC apresente deficiência em alguma das funções;

- O perfil 4 – *Analista tipo 1* – profissionais que atuam na análise de informações não atuam como coordenador e possuem algum envolvimento com a coleta de informações. Esse perfil apresenta uma significativa aproximação, quanto à intensidade

Figura 2 – Perfil de atuação do profissional brasileiro Iniciante em IC



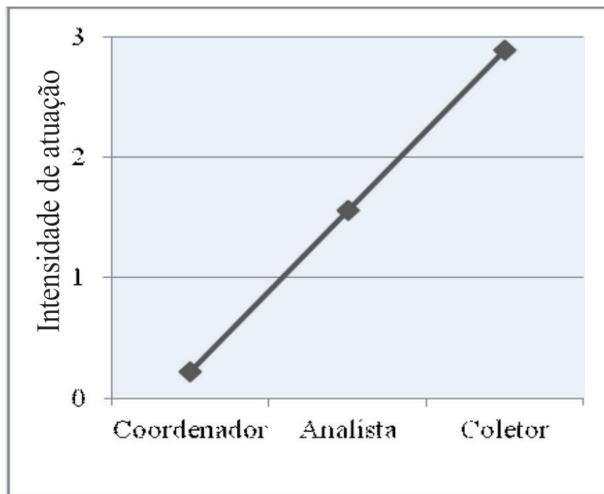
Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do *software* Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

de atuação entre as funções de analista e coletor, que pode estar relacionada ao nível de domínio da moldura analítica utilizada no processo de IC;

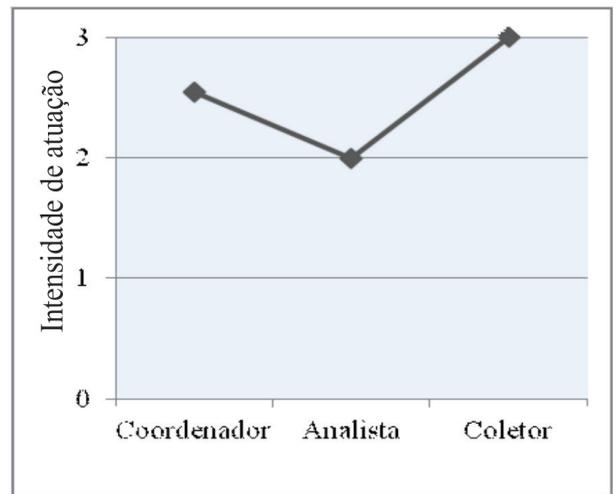
- O perfil 5 – *Analista tipo 2* – além de dar ênfase ao serviço de análise, ele também coordena as atividades de inteligência da equipe. Esse perfil é formado por profissionais experientes em IC.

- O perfil 6 – *Coordenador tipo 1* – apresenta pouca intensidade de atuação como coletor, possivelmente indicando um coordenador de equipes de IC maiores, em que as funções de IC estejam claramente distribuídas entre os membros da equipe ou um coordenador vindo de outra área, com experiência em coordenar atividades em equipe, mas sem experiência nas atividades intrínsecas da IC;

Figura 3 – Perfil de atuação do profissional brasileiro Coletor de IC



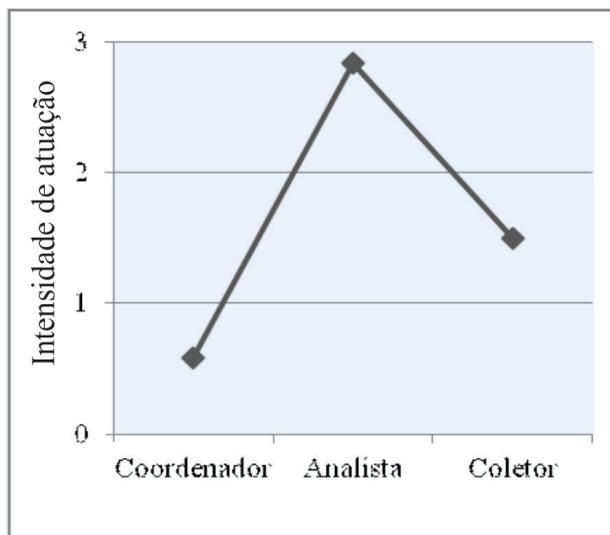
**Coletor tipo 1**



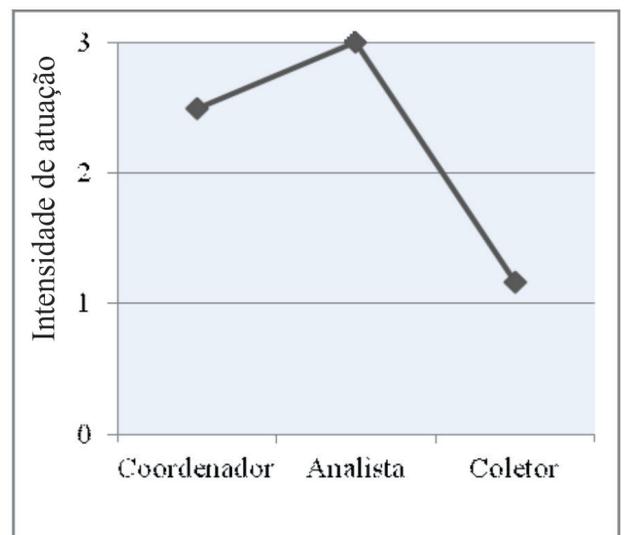
**Coletor tipo 2**

Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do *software* Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

Figura 4 – Perfil de atuação do profissional brasileiro Analista de IC



**Analista tipo 1**

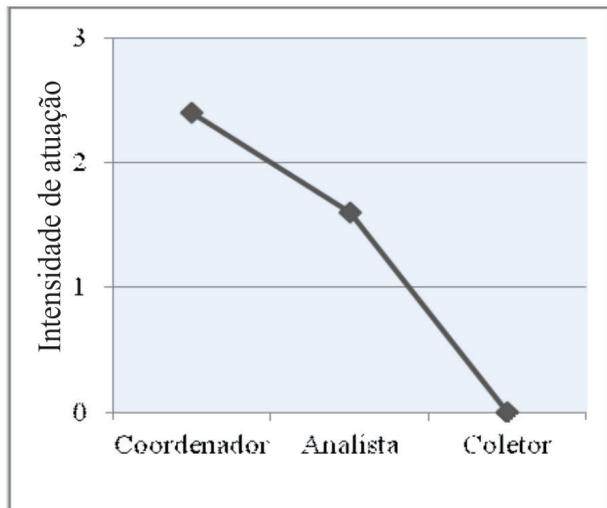


**Analista tipo 2**

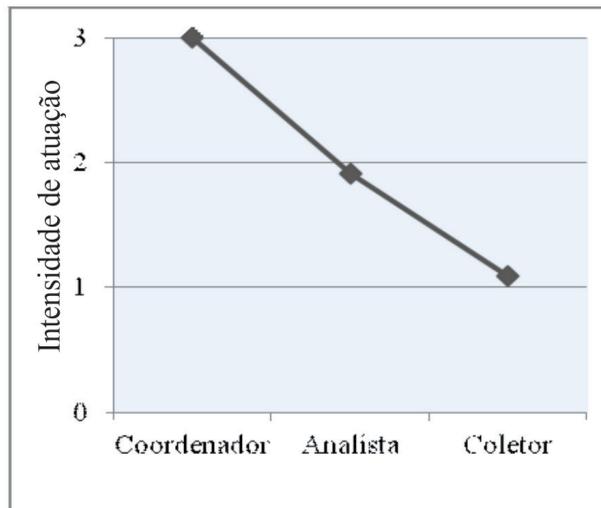
Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do *software* Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

- O perfil 7 – *Coordenador tipo 2* – demonstra intensa atuação como coordenador, considerável atuação como analista e algum envolvimento como coletor, que pode estar relacionado à coleta de informações informais, especialmente relacionadas à identificação de necessidades de inteligência junto aos tomadores de decisão.

Figura 5 – Perfil de atuação do profissional brasileiro Coordenador de IC.



**Coordenador tipo 1**



**Coordenador tipo 2**

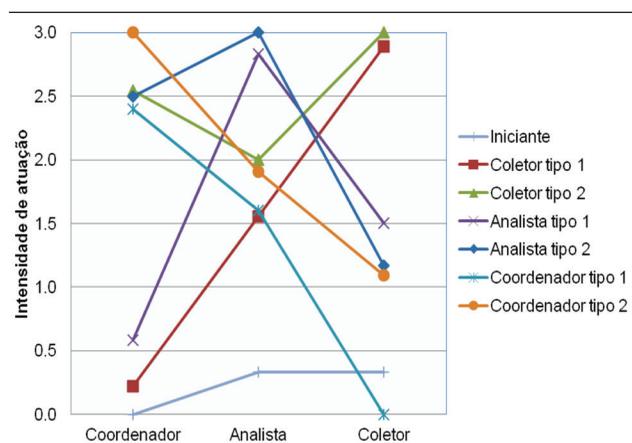
Fonte: Análise de Cluster aplicada com o apoio do *software* Statistica em uma amostra de 89 respostas, sobre o nível de dedicação às funções de IC.

Foram identificadas sete maneiras de os profissionais de IC combinarem as intensidades de sua dedicação a cada uma das três funções básicas das equipes de IC – coordenador, analista e coletor – resultando nos sete perfis de atuação profissional em IC. Sua existência pode estar relacionada ao desenvolvimento profissional de um indivíduo em IC, identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade ao longo da sua atuação, em que os profissionais mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios, e à medida que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Outra explicação para a existência dos sete perfis de atuação identificados pode estar relacionada aos estágios de desenvolvimento e maturação das equipes de IC. Segundo Simon (2000), durante o estágio de “interdependência” os profissionais de IC entendem que uma pessoa não pode fazer tudo e que a equipe tem de funcionar como um todo para

alcançar o sucesso, assim os membros das equipes trabalham fora de suas funções, interagindo por outras funções.

Analisando os perfis identificados em conjunto, observa-se que todas as variáveis (“coletor”, “analista” e “coordenador”) possuem características discriminantes; com isso, é possível identificar, além dos perfis, determinados agrupamentos envolvendo mais de um perfil. Entre as variáveis, a de coordenador é a que possui potencial maior para discriminar os grupos. A figura 6 apresenta dois conjuntos distintos, um formado por profissionais que atuam e outro por profissionais que não atuam como coordenador. Outro indicador dos conjuntos é a constatação de que quem coordena não realiza coleta e vice-versa. A função que predomina é a do coordenador, pois o conjunto formado pelos grupos que apresentam “alta” intensidade de coordenação representa 62,9% da amostra (tabela 1).

Figura 6 – Perfil de atuação do profissional em IC



Fonte: Análise descritiva realizada com o apoio do software Statistica em uma amostra de 89 respostas quanto à dedicação às funções de IC.

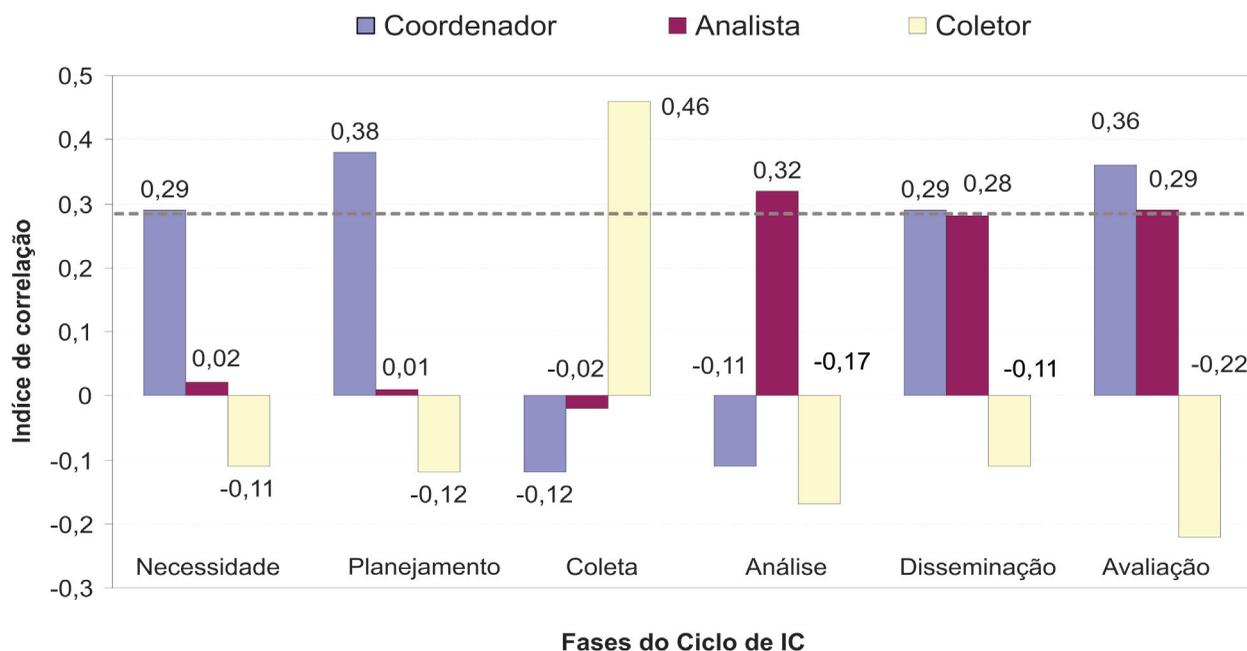
### FUNÇÃO DE IC E A ATUAÇÃO NAS FASES DO CICLO DE INTELIGÊNCIA

A partir da análise de correlação entre o nível de dedicação às três funções da IC coordenador,

analista e coletor (atribuindo: 3 para função principal, 2 para a secundária, 1 para a menos desempenhada e 0 para a não desempenhada) e as fases do Ciclo de Inteligência, foi possível visualizar as fases em que as funções de IC atuam com maior ênfase, segundo a percepção dos profissionais brasileiros participantes da pesquisa. Essa análise foi realizada com o apoio do *software* Statistica, utilizado nas 89 respostas referentes à atuação do profissional nas seis fases do Ciclo de Inteligência (necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação) e a dedicação às funções de IC. Os resultados desta análise (com 1% de significância) podem ser visualizados na figura 7.

A figura 7 mostra as relações existentes entre as funções desempenhadas pelo profissional de IC e sua atuação nas fases do Ciclo de Inteligência, em que se destaca a função de “coordenador” atuando fortemente nas fases de identificação das necessidades, planejamento do projeto de IC,

Figura 7 – Correlação entre funções e as fases do Ciclo de Inteligência



Fonte: Análise de Correlação (1% de significância) aplicada com o apoio do *software* Statistica em uma amostra de 89 respostas, referentes à atuação do profissional nas 6 fases do Ciclo de Inteligência (necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação) e a dedicação às funções de IC. OBS: A análise resultou em um valor crítico de correlação de 0,28, indicando que os pares entre as variáveis “Função de IC” e “Fases do Ciclo de IC” com índice superior a esse valor apresentam correlação significativa.

disseminação de inteligência e avaliação do processo de inteligência. As atividades de planejamento e avaliação (tipicamente de gestão) são o cerne da atuação desta função. Já o analista tem sua atuação distribuída entre as fases de análise de informação (0,32), disseminação de inteligência (0,28) e avaliação (0,29) do processo de inteligência. Apesar de autores como Fleisher e Bensoussan (2002) indicarem a importância de o Analista participar da fase de identificação de necessidades, nos resultados da análise isto não foi constatado. Os resultados mostram que, no Brasil, o Analista formula as ações de inteligência, propõe junto com o coordenador estas ações aos tomadores de decisão e acompanha seus desdobramentos através da avaliação do processo de IC. A função de coletor, segundo a percepção da comunidade de IC do Brasil, está fortemente relacionada à fase de coleta de informações, com índice de correlação de 0,46. A função de coletor também apresenta correlação negativa para as demais fases do ciclo, permitindo afirmar que a função de coletor está quase exclusivamente relacionada com a fase de coleta.

## CONCLUSÃO

Os resultados podem contribuir para a pesquisa e o desenvolvimento de equipes mais eficientes e eficazes na área de IC, uma vez que propõem avanços na compreensão da atuação das equipes de IC, com a investigação do perfil de atuação em inteligência do profissional brasileiro.

A partir dos resultados obtidos e da discussão suscitada em torno da temática das equipes de IC, foi possível concluir que os profissionais possuem diferentes perfis de atuação em IC. Os perfis identificados demonstram que no Brasil há uma combinação das três funções de IC (coordenador, analista e coletor).

A compreensão das relações entre as atividades que devem ser realizadas em trabalhos de IC e as

funções exercidas pelos integrantes de equipes de IC têm implicações para a gestão. Por exemplo, uma análise das funções exercidas pelos profissionais da equipe pode levar a uma redistribuição de funções para melhor ajuste da atuação dos profissionais a um dos sete perfis identificados, e ainda, melhor compreensão do processo de desenvolvimento de profissionais e equipes de inteligência de alto desempenho no contexto organizacional. Também tem implicações para a autogestão da carreira dos profissionais de IC. Por exemplo, para ascender em sua vida profissional, uma pessoa que integra uma equipe de IC atuando exclusivamente como coletor deve buscar incorporar atividades de análise às suas competências, pois seis perfis de atuação em IC identificados apontam para uma dedicação média ou alta à análise.

Quanto ao método de pesquisa, houve dificuldade de delineamento do tamanho da população envolvida com IC no Brasil e, conseqüentemente, do tamanho da amostra. No entanto, as medidas obtidas relevam-se satisfatórias nos testes a que foram submetidas, como o coeficiente Alfa de *Cronbach*, o que permite afirmar que os resultados aqui apresentados possuem os requisitos necessários para a sua generalização. É importante ressaltar que o *survey* realizado foi do tipo exploratório e seus resultados poderão ajudar no desenvolvimento de futuras pesquisas, em especial no melhor delineamento da população de IC do Brasil.

Conclui-se que a discussão e os resultados relatados neste artigo podem contribuir para ampliar a compreensão da atuação em equipes de IC e na instrumentalização da sua gestão. A partir da contribuição dos “perfis de atuação em IC”, parece oportuna a proposição dos seguintes temas de pesquisa: [1] a ampliação do conhecimento sobre as vinculações entre os perfis de atuação, as funções e as competências do profissional de IC; [2] a configuração de uma carreira em IC, que compreenda a atuação em IC, por meio de espaços ocupacionais e os relacione aos atributos

de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários a essa atuação; [3] a elaboração de processos para a certificação de profissionais que atuam em IC, com base nos diferentes perfis de atuação; [4] o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas por competências aplicado às equipes de IC, baseado em uma carreira de IC e estruturado de modo a orientar o desenvolvimento de competência em IC; [5] a implementação de novas abordagens de ensino em IC, visando à formação de competências em IC com base nos diferentes perfis de atuação; e [6] a ampliação da investigação sobre a profissionalização da IC, considerando-se outras dimensões de uma profissão como por exemplo, o reconhecimento das contribuições da IC por outros profissionais da organização.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, R.M. et al. Perfis de competências relativas à inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 40, n. 2, set. 2011.
- \_\_\_\_\_. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, dez. 2008.
- BATTAGLIA, M. da G.B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, maio 1999.
- BOUTHILLIER, F.; SHEREAR, K. *Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology*. New Jersey: Information Today, 2003. 187p.
- BURKHARDT, K. Before and after competitive intelligence: research analysts succeed in a variety of settings. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington, v. 7, n. 5, p. 46, Sept./Oct. 2007.
- CALOF, J.L. Teaching CI: opportunities and needs. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington, v. 2, n. 4, p. 28-31, Oct.-Dec. 1999.
- CAPES. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/bancoteses.html>>. Acesso em: 10 abr. 2008.
- CASTRO, J.M.; ABREU, P. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 1, abr. 2007.
- CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. (Coord.) *Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas, 2009.
- DILWORTH, G. Are there linkages between theories of intelligence and the practice of competitive intelligence? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, 2003. p.243-256.
- FÁVERO, L.P. et al. Modelagem multivariada para a tomada de decisões. São Paulo: Campos, 2009.
- FIORA, B. Team leadership: the ethos of intelligence professionals. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington, v. 7, n. 3, May/June 2004.
- FLEISHER, C.S. Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends. *The Information Management Journal*, Mar./Apr., 2004.
- \_\_\_\_\_; BENSOUSSAN, B.E. (Ed.). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p.152-194, 2002.
- FULD, L.M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- HAIR Jr., J.F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERRING, J.P. World-class intelligence programs. *Competitive Intelligence Magazine*. Washington, v. 9, n. 3, p.20-25, May/Jun. 2006.
- HOFFMANN, W.A.M.; FARIA, L.I.L.; GREGOLIN, J.A.R. Metodologia para estudos de inteligência competitiva : ciclo de inteligência na prática. In: HOFFMANN, W.A.M.; FURNIVAL, A.C. *Olhar: ciência, tecnologia e sociedade*. São Paulo: Pedro e João, 2008. p.169-179.

- LAHEY, R. What types of people perform competitive intelligence best? In: FLEISHER, C.S.; BLENKHORN, D.L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, 2003. p.243-256.
- MAIA, N.A. *Técnica de trabalho em grupo*: texto programado. São Carlos: Instituto de Tecnologia Educacional, UFSCar, 1970.
- MANLY, B. *Métodos estatísticos multivariados*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 231p.
- McGONAGLE, J.J. An examination of the “classic” CI model. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 4, n. 2, 2007.
- MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan.-abr. 2007.
- MILLER, J.P. Skills and training for intelligence. In: \_\_\_\_\_ *Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. New Jersey: Cyber Age Books, 2000.
- MINGOTTI, S.A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- PEREIRA, J.C.R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2001.
- PRESCOTT, J.E. The CI professionals’ competency framework. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington, v. 12, n. 1, p. 23-26, 2009.
- \_\_\_\_\_; HERRING, J.P.; PANFELY, P. Alavancando informação para a ação: um olhar sobre o estudo comparativo de indicadores de desempenho do consórcio de inteligência competitiva e de negócios. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.206-224.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Brasil: Campus, 1997.
- SAWKA, K. The analyst’s corner: finding intelligence analysts. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington, v.2, n.1, Jan.-Mar. 1999.
- SCIP. SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: < <https://www.scip.org/CodeOfEthics.php> >. Acesso em: 12 out. 2013.
- SIMON, N. Team development. *Competitive Intelligence Magazine*, Washington, v. 3, n. 2, Apr.-Jun. 2000.
- STATSOFT Visual Introduction to STATISTICA. Disponível em: < <http://www.statsoft.com/Products/STATISTICA-Features/Visual-Introduction-to-STATISTICA> >. Acesso em: 12 out. 2013.
- VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. *READ – Revista Eletrônica da Administração*, Porto Alegre, v.7, n.2, p.1-15, 2001.