

Inteligência Competitiva: A Adoção de um Modelo para Pequenas Empresas

Competitive Intelligence: The Adoption of a Model for Small Companies

Gilberto Veppo¹

RESUMO

Este artigo propõe-se a fazer uma reflexão sobre Inteligência Competitiva, para a compreensão de alguns conceitos e o delineamento de uma nova visão para pequenas empresas. Trata-se de um estudo que objetiva mostrar como a Inteligência Competitiva constitui uma filosofia de aprimoramento da informação que leva uma organização a perceber as mudanças do ambiente externo, acompanhar os concorrentes e garantir a sua permanência no mercado. Este estudo é de natureza bibliográfica e divide-se em duas partes: na primeira, busca-se o fortalecimento dos conceitos básicos sobre Inteligência Competitiva (IC); na segunda parte, sugere-se a adoção de um modelo de Inteligência Competitiva para pequenas empresas.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Informação. Concorrentes. Modelo. Empresas.

ABSTRACT

This article aims to reflect on Competitive Intelligence, in order to provide a comprehension of some concepts and the delineation of a new vision for small companies. In this way, the study intends to show how competitive intelligence is an improvement philosophy of information that makes an organization able to face the external environment transformations, to monitor competitors and to guarantee their stability in the market. This study is based on a bibliographic nature organized in two parts: in the first one, it seeks the strengthening of basic concepts of Competitive Intelligence (CI). In the second one, it suggests a Competitive Intelligence model for small companies.

Keywords: Competitive intelligence. Information. Competitors. Model. Companies.

INTRODUÇÃO

A proposta deste artigo é fazer uma reflexão sobre a possibilidade de as pequenas empresas desenvolverem ações voltadas para o mercado, mesmo esbarrando em dificuldades naturais de gerar conhecimentos e processar informações. Sob essa perspectiva, destaca-se que, nas últimas duas décadas, as empresas brasileiras se conscientizaram da importância de revisar seus pressupostos básicos de desenvolvimento. Essa abertura traz à tona, entre outras, a seguinte preocupação: *será que as mesmas idéias podem ser utilizadas de forma globalizada por grandes corporações e pequenas empresas?*

Uma das principais características de grandes organizações, com alto desempenho, é viabilizar interconexões entre conhecimento e informação, visando a erigir fatos relevantes que destaquem as mudanças do ambiente e a identificação de seus concorrentes. Para alguns executivos, essa determinação em conhecer e estar atento aos concorrentes foi tratada como sinônimo de inteligência. Para outros, isso foi taxado de evolução através de competências, permitindo dessa forma um padrão de *performance* superior na execução de determinada atividade. A habilidade de perceber as necessidades do mercado e acompanhar a concorrência passou a ser denominada de Inteligência Competitiva. A preocupação em atingir esse nível de conscientização leva os administradores a *investir na qualidade de seus funcionários, a monitorar o ambiente competitivo e a estabelecer critérios de diferenciação* para melhorar o resultado da empresa.

Um dos maiores desafios dos empresários é desenvolver projetos viáveis que potencializem a

¹ Professor do Curso de Administração (Feevale). Mestre em Administração (UFRGS). E-mail: gilbertov@feevale.br.

utilização de Inteligência Competitiva como prática de gerenciamento. Apesar de sua utilização ser, ainda, recente no Brasil, muitos desses profissionais se espelham nos trabalhos de Barbieri (2001), Davenport & Prusak (1998), Fuld (2007), Ganesh, Miree & Prescott (2003), Gomes & Braga (2002), Kahaner (1998), McAfee (2006), Nonaka e Takeuchi (1997), Prescott & Miller (2002), Tyson (1998). Tomando como base as obras desses autores, pretende-se avançar na discussão acerca do tema em questão, bem como contribuir, de forma reflexiva, sobre a possibilidade de desenvolver ações simplificadas que modifiquem a maneira de pensar dos executivos de pequenas organizações.

Na primeira parte deste estudo, adota-se a pesquisa de natureza bibliográfica, em uma abordagem multidisciplinar, com análise qualitativa, sobre *conhecimento, informação, tecnologia e Inteligência Competitiva*. Na segunda parte, propõe-se um modelo ajustado à realidade de pequenas empresas, visando desmistificar a utilização de Inteligência Competitiva como técnica sofisticada de grandes organizações. Destaca-se que a adoção deste modelo contribui para o processo de construção de conhecimento abarcando flexibilidade e adaptabilidade operacional. Apesar de ser um processo dinâmico, o delineamento deste estudo possibilita ao profissional reconhecer, através de uma avaliação crítica, o significado de implantar um programa de Inteligência Competitiva, de forma singular e indissociável da própria história ou experiência.

1. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas relações com o mercado, a Inteligência Competitiva torna-se um referencial para a empresa respaldar e avaliar a sua evolução de forma sistemática e documentada. A ênfase fica por conta da compreensão dos fenômenos que envolvem a cultura da empresa diante da intensidade competitiva e do custo-benefício em obter conhecimento e potencializar a informação, evidenciando a sua capacidade em lidar com esse tipo de movimento.

Mas, afinal, o que é Inteligência Competitiva? “É qualquer informação ou conhecimento relativo ao mercado que mantenha nossa empresa competitiva. Captamos informações sobre nossos concorrentes e sobre o que acontece no mercado e tentamos usá-las em nosso benefício” (GIESKES apud PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 97). Prescott e Miller destacam que:

O acompanhamento das intenções dos concorrentes e de ocorrências previstas no mercado pelo exame de registros públicos; monitoramento atento da Internet e dos meios de comunicação de massa; contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis; criação de perfis psicológicos de tomadores de decisão de alto nível e participação em feiras e congressos - com o objetivo de reunir dados relativos ao que os

concorrentes estão fazendo e incorporar esse conhecimento ao planejamento dos negócios - todas essas são atividades de Inteligência Competitiva. (PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 13).

Embora muitos estudiosos assegurem que Inteligência Competitiva é uma forma de superar os concorrentes potenciais, reconhece-se que é uma combinação de receitas voltadas para esquadriñar o mercado e utilizar essas minúcias para a obtenção de vantagem competitiva. “Um programa de Inteligência Competitiva tenta assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação para a sua vantagem” (McGONAGLE; VELLA apud GOMES; BRAGA, 2002, p. 27).

A Inteligência Competitiva ganhou maior notoriedade na atividade empresarial após o final da Guerra Fria. Até aquele momento, quando se falava em Inteligência, associava-se o termo à espionagem internacional, cujo objetivo era descobrir o que cada nação desenvolvia em avanços científicos. Muitos desses espões que se especializaram em investigar governos e países tiveram que enfrentar uma situação, praticamente, inusitada: *a de ficar sem trabalho*. A solução foi trabalhar para empresas privadas. Porém, um segundo problema transtornou a vida desses profissionais. Apesar das habilidades que possuíam, mostraram-se despreparados para enfrentar um mercado cheio de exigências, com regulamentações e especificações próprias. Nesse período explodiram alguns escândalos de espionagem industrial, fora de quaisquer padrões legais ou éticos. A comunidade empresarial, tentando salvaguardar pesquisas pioneiras, direitos comerciais, patentes, novas tecnologias, não concordava com tais procedimentos e fez severas críticas a esse tipo de espionagem. Com o passar do tempo, o interesse pelo assunto criou novas alternativas. O que era espionagem industrial passou a se denominar Inteligência Competitiva, permitindo que os concorrentes fossem monitorados de forma diferente. A partir de então, a IC orienta-se pela força da ética, soterrando definitivamente meios ilegais para se obter informações. Portanto, não há mais espaço para se pensar em Inteligência Competitiva como sinônimo de espionagem, tentativa de pirataria ou de quaisquer outras expressões dúbias que possam confundir a comunidade empresarial.

É relevante registrar que, até pouco tempo, algumas empresas entendiam que, para compreender o mercado, era necessário conhecer apenas o cliente. Mas não é apenas isso. É enfatizada, em uma alusão, a compreensão do cenário completo através da síntese - *se você faz pouca síntese, poderá permanecer sempre no nível de análise - nunca verá a floresta em vez das árvores* (SHETH; SOBEL, 2001). Uma gestão baseada em Inteligência parte do pressuposto de que se relacionar somente com o cliente não é suficiente, isso porque a noção de mercado é mais ampla.

Conforme Kahaner (1998), a IC é um programa institucional sistemático para garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência, tendências de setor específico e do mercado em geral, com a finalidade de levar a organização a atingir seus propósitos. “A Inteligência Competitiva, que significa ver por completo e à frente do mais rápido concorrente, vem se tornando componente crítico no arsenal de negócios e deveria estar presente no trabalho de todos” (FULD, 2007, p. 4).

Ganesh, Miree e Prescott (2003) afirmam que, talvez por conta da grande complexidade, ainda existam dificuldades para o entendimento e o uso da Inteligência Competitiva, e sua implementação ocorre, em geral, com certo nível de sofisticação em grandes empresas e, de maneira *ad hoc*², em empresas menores. Enquanto grandes corporações criam grupos capazes de atuar especificamente em um programa de busca, compreensão e disseminação da informação, organizações menores estabelecem uma metodologia diferente de acordo com seus recursos e seus interesses.

Mesmo que as alterações de processos e comportamentos aparentemente pareçam naturais, isso está intimamente ligado à aquisição do conhecimento e desenvolvimento de competências em uma organização. Segundo Davenport e Prusak, o conhecimento é um fluido feito de práticas, valores informações contextuais e hábeis compreensões estruturais para avaliar e incorporar novas experiências. Os mesmos autores afirmam que a circulação de conhecimento não é um processo natural. Sua dinâmica guarda similaridade com os padrões de circulação de outros ativos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a competência em conhecimento de mercado está no aprendizado sobre clientes, aprendizado sobre os concorrentes e na inter-relação entre o marketing e a área de planejamento e desenvolvimento. A gestão do conhecimento deve focar-se na motivação dos funcionários para compartilhar esses valores. E eles estarão mais propensos a fazê-lo, se receberem de volta informações relevantes.

Segundo McAfee³ (HSM 2006), uma empresa pode colocar à disposição da maioria dos seus funcionários três novas tecnologias de comunicação denominadas *blogs*⁴, *wikis*⁵ e programas de mensagens para grupos e usuários isolados. Conforme Schwartz (apud CIPRIANE, 2006), possuir o próprio *blog* será tão obrigatório quanto possuir um *e-mail* ou um telefone; quem não

tiver um *blog* se tornará inútil em um processo de comunicação. Em geral, percebe-se que deve haver um envolvimento diário dos trabalhadores com novas técnicas de comunicação tais como: *e-mail*, *intranet corporativa*, *site de empresas*, *portal de informações*. Os desafios relacionados a dominar novas tecnologias fortalecem-se com a idéia de treinamento e aculturação dos colaboradores. A solução, no entanto, vai além de um simples treinamento.

A partir do momento que a organização começa a se transformar passa a viver um novo ciclo de evolução que modifica a sua realidade e os arquétipos mentais das pessoas envolvidas. É importante observar, que os executivos envolvidos com Inteligência Competitiva precisam além da qualificação dos seus pares, alocar os recursos disponíveis para absorver os impactos de necessidade real da organização (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Mas, será que um programa de Inteligência Competitiva funciona na prática? Sabe-se que nenhum modelo de gestão empresarial é imutável. “A evolução dos programas de Inteligência Competitiva é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades das empresas, pelo feedback e por técnicas de melhoria da qualidade” (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 34).

A IC tem um papel muito importante dentro das empresas que vivem dias de incertezas, de competição acirrada e de mudanças frequentes que contribuem para que seu ambiente competitivo seja visto como um enigma a ser desvendado a cada dia (GOMES; BRAGA, 2002). O valor do processo de aprendizagem está em valorizar o conhecimento, a informação e a Inteligência Competitiva como práticas relevantes para as ações estratégicas.

2. A ADOÇÃO DE UM MODELO PARA PEQUENAS EMPRESAS

Há inúmeras maneiras de uma empresa ser administrada. Muitas organizações, com vistas a rápidas soluções, desenvolvem projetos que estão acima de suas condições técnicas e de recursos disponíveis. Outras destacam-se em concentrar seus esforços em ações de retorno imediato sobre o investimento, mesmo que isso signifique abandonar uma linha de atividade voltada ao seu futuro. Tanto uma situação quanto outra podem trazer benefícios imediatos para a organização, mas dificilmente irão se constituir em ações que lhe permitam a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. A razão é

²Origem de Adhocracia, - é a formação de equipes de trabalho (temporárias) com autoridade descentralizada, capaz de desenvolver tarefas baseadas no conhecimento com atribuições e responsabilidades fluidas.

³Professor de gestão em tecnologia e operações da *Harvard Business School*.

⁴*Blog*: abreviatura de *weblog*, é uma forma de publicação em *site*, geralmente sobre um tema em particular e com *links* para outros *sites* relacionados. Os *blogs* tornam-se populares como meio de compartilhar idéias ou gerar fóruns de discussão informais. Nas empresas, os *weblogs* corporativos começam a ser usado para difundir e compartilhar conhecimento.

⁵*Wiki*: sistema de publicação na Internet que permite aos usuários criar, editar ou modificar o conteúdo de uma página de *web* de maneira interativa. Essas características convertem o *wiki* em uma ferramenta eficaz de colaboração.

simples. A empresa pode não estar fazendo nada diferente dos concorrentes. Por isso, manter o equilíbrio sobre necessidades básicas e projetar plataformas relevantes em comparação com seus concorrentes consolida sua capacidade para alcançar benefícios de longo prazo.

Conforme Figura 1, sugere-se que a construção de Inteligência Competitiva para pequenas empresas contemple: (I) revitalização da empresa; (II) valorização dos funcionários; (III) melhoria no processo de comunicação; (IV) implantação de projeto piloto. Pressupõe-se que analisar o segmento de atuação e desenvolver ferramentas adequadas insere-se na implantação do projeto piloto.

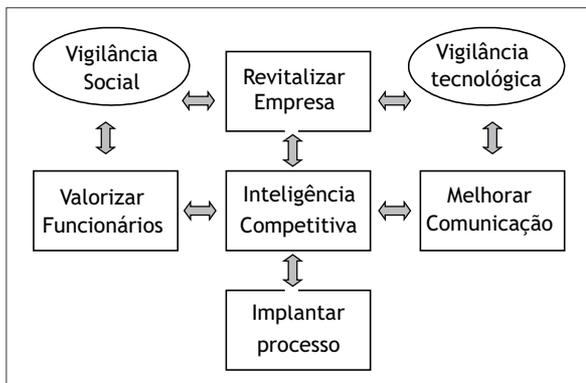


Figura 1: Modelo de Inteligência Competitiva para pequenas empresas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Apesar de parecer uma abordagem convencional de criação de uma receita, não há um modelo pronto para nenhum tipo de organização. É necessário que haja atitude, compreensão, quebra de paradigmas e, acima de tudo, vontade de enfrentar novos desafios. A intenção é simplificar procedimentos, formulários e ferramentas, adequando-os à realidade das pequenas organizações.

2.1 Revitalizar a empresa

Revitalizar a empresa é verificar como a empresa se expandiu, seu amadurecimento, suas dificuldades e sua obsolescência temporal. A partir desses pressupostos, ela, então, deve voltar-se para o futuro com disposição para redefinir sua posição, reverter uma situação ou modificar desempenho. Uma das vantagens de pensar em revitalização é fazer com que a empresa reúna dados significativos que possam contribuir para mudanças futuras baseadas em fatos passados. É preciso considerar a sua história de desenvolvimento e combinações de fatores que a fizeram chegar a um determinado patamar de evolução. A Figura 2 espelha, de uma forma reflexiva, estratificada e comparativa, a possibilidade de rediscutir os ciclos de evolução da empresa, bem como planejar novas ações com vistas ao seu futuro através de dossiês de decisões.

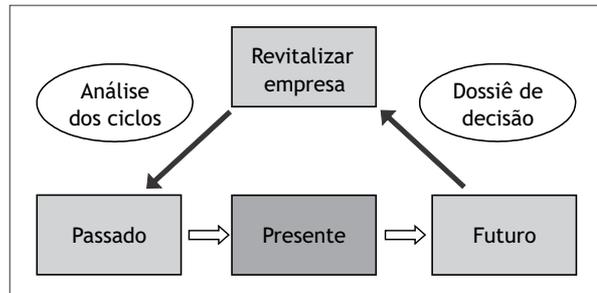


Figura 2: Revitalizar a empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Todas essas informações, quando analisadas adequadamente, proporcionam contribuições favoráveis ao desenvolvimento de uma nova cultura. Gomes e Braga defendem a ideia de simplificar a adoção da Inteligência Competitiva. Declaram, ainda, que não devemos iniciar a montagem de um Sistema de Inteligência Competitiva a partir de uma ferramenta tecnológica. As autoras deixam explícito que preparar a empresa e criar incentivos para os funcionários facilitam o processo de disseminação de informações (GOMES; BRAGA, 2001).

Diante de um processo de revitalização, a valorização dos funcionários e a preparação de todos na empresa passam a ser fundamentais, visto que a grande preocupação não distingue somente as ferramentas, mas ideias, envolvimento e capacitação de todas as áreas.

2.2 Valorizar funcionários

Em diferentes países e em diferentes setores, as novas empresas estão procurando superar limites nas suas políticas de administração de recursos humanos associados à aquisição de conhecimento e na busca de informações. Tal consciência leva a organização a construir atributos de horizontalidade, maior compartilhamento de responsabilidades, decisões participativas.

Diante disso, pergunta-se: *será que a Inteligência Competitiva pode ser ensinada?* Fuld (2007) recomenda que a empresa deve procurar seu modelo de Inteligência Competitiva. O importante é conhecer, envolver e valorizar os funcionários, pois eles serão os especialistas que irão reunir informações, responder a questionamentos críticos e construir redes de inteligência. “As inteligências individuais podem estar em qualquer lugar em uma empresa - no chão de fábrica, no laboratório ou fora, conversando com os clientes” (FULD, 2007, p. 12)

Visando ao envolvimento e à valorização dos funcionários, procura-se realizar uma pesquisa de capacitação e avaliação, com indagações que possam gerar discussões sobre quão habilitados ou preparados estão os funcionários para se envolver com o tema Inteligência Competitiva. Essas perguntas podem envolver *acesso a informações diversas, reconhecimento dos pontos positivos e negativos da*

empresa, oportunidades de mercado, apoio a decisões, estímulo sobre criatividade/ inovação, relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes. Enfim, a idéia é verificar quão habilitados estão os colaboradores da empresa para se envolver com esse tema. Esse questionamento deve ser o primeiro passo diante da idéia de valorização e de preparação deles.

2.3 Melhorar a comunicação

Um dos grandes objetivos da comunicação é mapear as relações entre os participantes de um processo, oferecendo previsibilidade nos momentos transitórios e nas tomadas de decisões. Em uma organização, a comunicação interna é peça-chave para qualquer empreendimento, pois tem o papel de mediar os interesses da organização, reduzindo conflitos e fortalecendo objetivos. “A comunicação serve para produzir consenso, gerar aceitação e consentimento. Em outras palavras, a comunicação é um processo de mediação de interesses e expectativas” (GARCIA et al., 2006, p. 47).

Sugere-se, como melhoria da comunicação da pequena empresa, a criação de um projeto simplificado, realizando uma aproximação com os diversos públicos envolvidos no processo: *funcionários, clientes, fornecedores*. Inicialmente deve ser analisado o perfil de cada público; depois, considerar o que o mercado oferece em termos de evolução nas comunicações empresariais. Finalmente, realizar ajustes no processo, comparando-o com o dos concorrentes. A chave de um sistema de comunicação é a reciclagem de informações e suas características de auto-acesso (PRESCOTT; MILLER, 2002). Enfim, não há como negar que o caminho do sucesso está atrelado à capacidade das pessoas de se comunicarem com eficácia, promovendo vínculos entre os funcionários e relacionamento com o mercado.

2.4 Implantar projeto piloto

A forma de implementar Inteligência Competitiva é um grande desafio para muitas empresas, principalmente para aquelas que pretendem, ainda, se firmar no mercado. Implantar o programa consiste em desenvolver método adequado de acompanhamento, investir recursos, desenvolver banco de dados, buscar aprimoramento de relatórios, confrontar tudo que se diz a respeito do mercado e disseminar via rede interna para todos os funcionários. E, mesmo que a empresa já tenha se destacado no seu segmento, é de bom alvitre desestabilizar suas rotinas ou padrões correntes de práticas e aprendizados. A evolução de uma empresa envolve ações construídas gradualmente e reforçadas no decorrer do tempo. A dinâmica parece aumentar de acordo com a amplitude da base de conhecimento, disseminação de informações e a forma como ela consegue perceber a complexidade do mercado. Ghemawat ilustra que há uma diferença entre as organizações que promovem a *eficiência estática* (voltada para um aprendizado local) e aqueles que

promovem uma *eficiência dinâmica* (em inovação e flexibilidade). É racional pensar que a busca de *eficiência dinâmica* faz parte de um processo de evolução em conhecimento, disponibilidade de informações e envolvimento com o mercado. Nesta visão, legitima-se o estabelecimento de uma comunicação eficaz, bem como o estabelecimento de relações convergentes em prol de um interesse comum (GHEMAWAT, 2000).

Um programa de IC deve ser trabalhado internamente como uma doutrina. É necessário que uma ou mais pessoas conduzam um *projeto piloto* vendendo a idéia para toda a organização, como alguém que quer catequizar. Em uma organização pequena, é necessário que todos ou quase todos os seus membros se transformem em uma equipe virtual, recorrendo à Internet para ter acesso a fontes fora da empresa e à Intranet para fazer atualizações dentro da empresa. A equipe deve desenvolver lideranças, oferecer ferramentas de apoio para as estratégias e as decisões executivas a serem tomadas.

2.4.1 Desenvolver ferramentas

As principais ferramentas a serem utilizadas por uma empresa na implantação de um projeto de Inteligência Competitiva são: *internet, a intranet, banco de dados, fontes de informações e planilha de tratamento das informações*. A empresa, com base na tecnologia da informação, deve desenvolver planilhas, quadros e tabelas onde possa ser armazenado o que for mais relevante. É inegável que todo o esforço em desenvolver novas ferramentas visa fortalecer relações com o mercado, principalmente no que tange a melhorar o relacionamento com os clientes e concorrentes.

As empresas, independentes de seu tamanho, parecem estar cada vez mais comprometidas com a construção de bancos de dados. Torna-se importante desenvolver uma cultura interna de investimento, visando focar tudo que for relevante do mercado e realizar constantes atualizações dessas informações. A empresa necessita estabelecer métodos de acompanhamento, aperfeiçoar relatórios e explorar os benefícios, visando aprimoramento na medida em que essas informações estão disponibilizadas, internamente, em rede à disposição de todos os funcionários. Um outro exemplo são as planilhas de fontes de informações. Essas planilhas deverão ser compostas das principais fontes informativas, tais como: *jornais de negócios; revistas especializadas; pesquisas de entidades setoriais; associações de classes; universidades; outras*. Sempre que essas informações forem coletadas, considere-as como dados ou inteligência bruta. Elas deverão ser analisadas para apresentar um valor significativo ou relevante para a empresa. Dessa forma, a evolução do processo, os controles e as ferramentas são ilimitados e ajustados às características de cada empresa.

Não se pode esquecer de que os concorrentes são os principais personagens de um projeto de IC e para eles voltam-se todas as atenções. Dos concorrentes, julga-se importante obter informações, tais como: *mercado-alvo, força da marca, produtos e serviços, desempenho financeiro, market-share, bem como intenções competitivas em relação às demais empresas do mercado.* A identificação dos principais concorrentes da empresa demonstra o quanto ela está respondendo às exigências de mercado visando a atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva.

Um outro ponto importante a ser lembrado, no processo de estruturação da Inteligência Competitiva em uma organização, é como as informações serão analisadas. A empresa deve criar uma forma de analisar tudo que for captado no mercado de uma maneira objetiva, sem muita sofisticação. Um sistema de Inteligência Competitiva, voltado para pequenas empresas, deve primar pela simplicidade, valorizando mais os resultados e os benefícios da informação do que a sofisticação ou complexidade das ferramentas.

2.4.2 Analisar segmento

Analisar o segmento de atuação significa monitorar o ambiente externo da organização, interpretando indicadores econômicos, políticos, setoriais. Nesse contexto, é imprescindível monitorar o ambiente em que a empresa está inserida. Entre as questões essenciais que nutrem uma análise de cenário, deve-se observar as perspectivas de evolução do segmento por, pelo menos, um ano. Neste período, sugere-se observar as seguintes informações: *evolução do segmento de atuação da empresa; taxa correspondente a inflação no ano; taxas de juros; média da PTAX (se houver interesse pela área internacional); taxa de desemprego do setor; poder aquisitivo da população; produção nacional no segmento e consumo médio nacional do segmento.* Essas premissas básicas ajudam a empresa a dimensionar melhor seu segmento e a situação econômica do mercado como um todo.

Junto a essa análise, pode-se agregar informações a respeito de consumidores *não-relativos e não-absolutos.* Conforme Zdanowicz (2003), um estudo realizado na estrutura de mercado de empresas coureiro-calçadistas gaúchas assegura que consumidores não-relativos são aqueles que compram os produtos da empresa e, às vezes, da concorrência, não tendo a preferência definida. Quando aos consumidores não-absolutos, são identificados como os que não compram os produtos da empresa nem da concorrência por falta de renda. É importante projetar o crescimento da empresa no mercado, em termos percentuais, considerando o percentual de clientes que se deseja ganhar da concorrência, a campanha de fidelização dos consumidores não-relativos e quanto eles representam da parcela dos consumidores não-absolutos.

Enfim, o projeto piloto deve ser capaz de adaptar-se aos recursos existentes, voltando o foco para os principais concorrentes e transformações do mercado, fortalecendo, dessa forma, o comprometimento e o nível de colaboração entre todos os envolvidos. O esforço coletivo deve voltar-se para desenvolver aplicativos que sirvam de base para pesquisas de mercado, contemplação da mídia, observações realizadas em feiras e eventos, relações com clientes e estudo de consultores. Além de focar suas atenções sobre seus concorrentes e as ameaças do mercado, deverão mobilizar-se para confrontar esses eventos semanalmente. Finalmente, deverão concentrar esforços para ampliar suas percepções e visões para serem pró-ativos e eficazes em situações competitivas específicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as evidências empíricas mostrem que há uma grande diferença entre a adoção de um modelo considerado ideal e a realidade, a implantação de Inteligência Competitiva vai representar uma significativa inovação em relação à cultura das empresas tradicionais. Fazendo uma reflexão sobre o contexto, identificam-se algumas necessidades prementes para que uma pequena empresa possa implantar Inteligência Competitiva. É necessário conhecer sua história, sua estrutura, seus recursos e suas competências. Acima de tudo, utilizar a sua própria linguagem.

Destaca-se que a Inteligência Competitiva tem um papel fundamental a desempenhar dentro de uma organização, visto que o ambiente competitivo passa a ser desvendado com o domínio da informação. Sabe-se que muitas empresas brasileiras ainda se ressentem da falta de instrumentos adequados e de profissionais habilitados para lidar com a informação, na tentativa de agregar valor a ela.

Este estudo procurou apresentar uma reflexão sobre a possibilidade de adoção de um modelo de Inteligência Competitiva para pequenas empresas. A proposta não é definitiva como uma receita de bolo, mas como delineamento de uma nova visão e alguns passos que possam ser importantes para sua implantação. No entanto, como decorrência da própria necessidade do mercado, sempre haverá uma ou outra teoria sendo testada e aprovada na busca de um melhor desempenho empresarial. Finaliza-se enfatizando de que não se trata de um modelo pronto, mesmo porque, em projetos de Inteligência Competitiva, há casos de sucesso e de insucesso. O maior crédito não fica por conta dos modelos, das ferramentas ou das técnicas que são sugeridas - mas no potencial humano como uma proposta unificada de valorização e busca constante de novos conhecimentos - porque todos os desafios requerem motivação, esforço, humildade e, sobretudo, coragem.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Carlos. **Business intelligence**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- CIPRIANE, Fábio. **Blog Corporativo**. São Paulo: Novatec Editora, 2006.
- DAVENPORT, T. PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- FULD, Leonard M. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- GANESH, U. MIREE, Cynthia E. PRESCOTT, John E. Competitive Intelligence Field Research: moving de field forward by setting a research. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v.1, n. 1, 2003.
- GARCIA, Maria Teresa.; CAIM, Fábio.; LOURENÇO, Silene de A. G.; TRAJANO, Tânia. **Marketing & Comunicação para pequenas empresas**. São Paulo: Novatec Editora, 2006.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: how go gather, analyse, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone Books, 1998.
- MCAFEE, Andrew. Empresa 2.0, bom dia. **HSM Management**, Barueri: v.6, n. 59, p. 156 -164, nov./dez. 2006.
- MCGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. **Protecting your company against competitive intelligence**. Westport: Quorum Books, 1998.
- MILLER, Jerry. **Millenium Intelligence - understanding and conducting competitive intelligence in the digital age**. New Jersey: CyberAge Books, 2000.
- NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.
- _____. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- PRODANOV, Cleber C. **Manual de Metodologia Científica**. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.
- SHETH, Jagdish. SOBEL, Andrew. **Clientes para toda a vida**. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- TYSON, Kirk W. M. **The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson Int.Ltd., 1998.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.