



INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA: OPORTUNIDADES PARA UMA NOVA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Priscila Coelho Silva

Mestre em Administração pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: priscila.coelho@gmail.com

Edson Rodrigues Bicca

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, Brasil. Bacharel em Ciência da Computação pela
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: erbicca@gmail.com

Resumo

Este artigo apresenta um caso de aplicação dos conceitos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), para uma empresa do setor de Tecnologia da Informação. Trata-se de uma empresa que está iniciando suas atividades e possui apenas uma visão de nicho para atuar. Através do método IEAc, este trabalho estudou o mercado da empresa, as ameaças e oportunidades. Os temas de inteligência estratégica e inteligência antecipativa são contextualizados em uma breve revisão teórica e, em seguida, a empresa é caracterizada. É descrito o trabalho de IEAc realizado e os resultados atingidos, verificando que o método é de bastante utilidade não apenas à empresas já estabelecidas, como também à empresas em fase inicial.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Estratégias de negócio. Novas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de haver facilidade de novas empresas ingressarem no mercado da indústria de *software*, há dificuldades de se manter nele. A competitividade existente nos diversos mercados na atualidade é bem caracterizada no mercado em questão. Empresas nascem, crescem e lutam por uma fatia desse mercado que, apesar de crescente, é fonte permanente de inovação e diferenciação de produtos (MARTENS; FREITAS, 2008).

Nesse contexto, a atenção às oportunidades tem grande importância para uma empresa que deseja adentrar no mercado de *software*. Um bom posicionamento estratégico, baseado no contexto ambiental em que a organização está inserida, ou no qual ela pode vir a se inserir, é fundamental. O mercado competitivo se manifesta tanto em empresas entrantes como em empresas consolidadas no seu mercado. Para Becker e Janissek-Muniz (2008), o ambiente organizacional normalmente está voltado a vencer desafios ou a prever situações que podem mudar o cenário de negócios.

As oportunidades e desafios presentes no ambiente manifestam-se sob diferentes formas, que podem indicar caminhos estratégicos a seguir. Nesse sentido, conhecer o ambiente da organização é um fator determinante para buscar informações pertinentes ao negócio (BECKER; JANISSEK-MUNIZ, 2008). Segundo Freitas, Freitas e Gensas (2007), tanto os

dados advindos do ambiente externo quanto do ambiente interno da empresa devem ser trabalhados, utilizando metodologias adequadas.

O presente estudo objetiva vislumbrar oportunidades para uma empresa de Tecnologia da Informação, recém entrada no mercado de construção de *softwares*, para que ela possa encontrar o seu nicho de atuação, se desenvolver e crescer. São utilizadas técnicas de inteligência antecipativa para encontrar informações pertinentes, avaliá-las e relacioná-las, buscando a delimitação de caminhos a seguir.

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007, p. 3) conceituam Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) como “uma expressão genérica que engloba diversas facetas possíveis (concorrencial, clientes, fornecedores, tecnologia, distribuidores etc.), e que busca coletar informações advindas destes diferentes ambientes com o objetivo de permitir reagir rápido e no momento certo”. Neste trabalho, utilizamos essa definição no esforço de mapear o ambiente e as possíveis oportunidades da empresa estudada.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com o Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis (2009), a palavra inteligência significa a “faculdade de entender, pensar, raciocinar e interpretar”. Denota-se, a partir dessa definição, que inteligência é uma faculdade humana que tem por objetivo o entendimento correto ou que seja, pelo menos, o mais próximo possível da realidade, independente do conhecimento prévio que se tem acerca do objeto.

Vieira (1993) define inteligência como o conjunto de estratégias utilizadas, seja por indivíduos, por empresas ou por governos, para captar, avaliar, combinar e utilizar informações em decisões e ações para sua adaptação às mudanças ambientais. Fuld (1995) distingue inteligência de informação na medida em que define que inteligência é informação analisada. O autor defende que, virtualmente, todas as empresas possuem o mesmo acesso às informações, sendo que as que conseguem converter as informações disponíveis em inteligência obtêm vitória. Assim, é a inteligência e não a informação que auxilia os gestores a responder de forma acertada ao mercado.

No âmbito organizacional, a literatura comumente trata da inteligência no aspecto humano, enfatizando também que ela denota uma característica coletiva. Pinchot e Pinchot (1994) colocam que organizações inteligentes são aquelas em que os empregados pensam conjuntamente para explorar oportunidades, criar produtos e serviços, localizar e resolver os problemas. As capacidades individuais são transcendidas em nome do fortalecimento das habilidades do conjunto. Segundo esse autor, para construir uma organização inteligente é necessário verdade e direito difundidos, liberdade de iniciativa, equipes autônomas, diversidade, redes de aprendizado e autogestão democrática. Para Amaral et al. (2008), a consolidação adequada da equipe de inteligência competitiva é tida como essencial para que suas atividades gerem os melhores resultados. A competência das pessoas, nesse caso, é dada em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Fuld (2010) enfatiza que a inteligência sabe lidar com o risco inerente a cada tomada de decisão. A inteligência é definida por esse autor como a arte de aplicar conhecimento imperfeito. Assim, independente da quantidade de informação que se possua, sempre haverá incerteza. Nota-se, nessa definição, que a inteligência pressupõe saber tomar decisões acertadas frente ao risco. Em outra obra, Fuld (1995) defende que se a inteligência for continuamente exercitada e aprendida, a informação pode ser transformada em uma poderosa arma para ganhar vantagem competitiva.

Segundo Colauto et al. (2004), a inteligência competitiva visa à criação, no seio da empresa, de um sistema de reflexão para ação, a fim de melhorar o desempenho global de suas atividades estratégicas. Isso leva a uma capacidade de reação maior, a uma capacidade de

análise mais rápida e, portanto, a melhores resultados organizacionais. A inteligência competitiva é, desta forma, orientada ao conhecimento organizacional e ao processo decisório da corporação.

Para Gomes e Braga (2004, p. 28), inteligência competitiva “é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando o seu uso no processo decisório”.

3 INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA E SINAIS FRACOS

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é guiada pela tolerância à incerteza (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007). Situações de incerteza podem, para esses autores, limitar ou reduzir a efetividade da decisão, na medida em que podem exigir uma iminente necessidade de reação. Isso transforma o momento de indecisão em escolhas enviesadas pela urgência da resposta. Percebe-se, assim, a necessidade de antecipar situações que possam exigir decisões da gestão. De acordo com Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), para que uma empresa possa antecipar mudanças, ela deve ser capaz de coletar, estocar e analisar informações relativas ao seu ambiente sócio-econômico. A IEAc apresenta-se, então, como uma resposta a essa exigência.

Uma das etapas mais importantes para o processo de criação de inteligência é a análise, a conversão de dados brutos em informações (TURBAN et al., 2009). Segundo Becker e Janissek-Muniz (2008), deve-se captar o máximo de informações acerca de um problema, para resolvê-lo. Com isto, pode-se formar um conceito através de sua exploração, análise e interpretação.

Conforme Ansoff (1975), a oportunidade de resposta da empresa depende de duas variáveis: a rapidez com que a ameaça ou a oportunidade afeta o crescimento ou lucro da empresa e o tempo necessário para que a empresa planeje uma resposta. Com aviso suficiente, uma empresa deve estar habilitada a evitar o perigo ou a capturar uma oportunidade. Esse autor propôs uma mudança de abordagem para as informações estratégicas. Ao invés de deixar que o planejamento estratégico determine as informações necessárias, a empresa deve determinar qual planejamento e ação é possível a partir das informações estratégicas disponíveis em um contexto.

Os sinais fracos são, assim, informações imperfeitas. Segundo Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), os sinais fracos não permitem compreender nem mesmo antever a chegada de eventos. Os sinais fracos, apesar de não gerar uma reação imediata, permitem conhecer melhor o ambiente. O produto informativo ligado ao sinal fraco não é perecível, trazendo como consequência um tempo menor de reação por parte da empresa:

As informações estratégicas do tipo sinal fraco provêm do exterior da empresa, são de natureza prospectiva, frequentemente qualitativas e raramente quantitativas, tornando-se rapidamente obsoletas. Elas são incertas e imprecisas, com valor significativo apenas se ligadas umas às outras (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004, p. 208).

As informações coletadas devem possuir um caráter antecipativo, ou seja, devem indicar pistas acerca de acontecimentos futuros, não sendo importantes acontecimentos passados ou presentes (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007). De acordo com Lesca, Freitas e Cunha (1996), a inteligência competitiva trata do processo informacional por meio do qual uma organização capta os sinais fracos de um ambiente sócio-econômico de forma antecipativa. Isso possibilita, de forma criativa, buscar oportunidades e reduzir os riscos ligados à incerteza.

Para Fuld (1995), informações são relativamente inexpressivas e fáceis de obter. Por meio de diversos veículos de informação, qualquer pessoa a realizar muitas perguntas sobre o mercado. O autor sugere que se deve perguntar as questões certas e analisar o resultado das respostas. Ele ainda advoga que as informações podem ser coletadas eficientemente através de mecanismos completamente honestos e éticos.

4 MÉTODO

Para cumprir com o objetivo de vislumbrar oportunidades para uma nova empresa de Tecnologia da Informação, foi utilizado método de inteligência antecipativa e coletiva. Conforme explicam Tillmann, Janissek-Muniz e Formoso (2011), essa metodologia consiste em: definição de um alvo para análise, coleta de informações do tipo sinal fraco, organização das informações e geração da síntese visual, facilitando a obtenção de significados.

O ponto de partida do processo de especificação de alvo para a ativação da Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva é identificar a área de atividade da empresa que mais interessa em determinado momento e sobre a qual se deseja realizar o processo. Em seguida, questionar, para a área de atividade identificada, quais são os atores que interessam realmente (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004). Tendo em vista o amplo surgimento de novas empresas de TI, que fazem frente a um mercado crescente, foi escolhida para essa pesquisa uma nova empresa de TI. A empresa foi contemplada com recursos públicos, na forma de subvenção econômica a fundo perdido. Este fator, por si só, traz forte indício de que a empresa possui um plano de negócio viável e boas perspectivas de crescimento.

Escolhida a empresa, foi definido um alvo para a mesma. Escolheu-se a área estratégica da empresa, dada a necessidade de definição de mercado de atuação para ela. Após esta etapa de identificação, foi realizada a captação de informações relevantes aos atores e aos temas destacados, de acordo com o que preconizam Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004). Essas informações, segundo as autoras, devem ser captadas e armazenadas de maneira formal, a fim de estarem disponíveis aos tomadores de decisão.

O armazenamento das informações se deu por meio de uma ficha de coleta, ilustrada na Figura 1:

Notícia <<id>>
Captador:
Data:
Fonte:
Natureza da informação:
Informação:
Comentário:
Quem informar:

Figura 1 - Exemplo de ficha de coleta de informações

Fonte: Adaptado de Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006)

A ficha de coleta de dados possui um conjunto de características que facilitam a sua identificação. A primeira linha apresenta um identificador numérico. Isso pode ser útil no caso da utilização de um *software* específico na ligação entre diferentes notícias. A seguir, é

mostrada a identificação de quem encontrou aquela informação, bem como a data em que ela foi captada. Também é apresentada a fonte, preferencialmente acompanhada da data de publicação da informação. A natureza da informação diz respeito a qual tema ela terá relevância. O campo informação serve para que ela seja apresentada de forma resumida. Já o comentário serve para observações feitas pelo captador, a partir da leitura daquela informação. O último campo se refere a qual área da empresa estaria interessada naquele tipo de informação coletada.

Uma vez realizada a coleta de informações e a sua armazenagem de forma padronizada, parte-se para o momento de criação de sentido. Para a condução deste trabalho, foi selecionada a técnica *Puzzle*. O nome *Puzzle* (quebra-cabeça) denota uma metodologia de tratamento de sinais fracos (LESCA; FREITAS; CUNHA, 1996). O objetivo é unir informações fragmentadas, que foram coletadas e que aparentemente não possuem grande significado quando analisadas de forma isolada.

De forma visual, informações de conteúdo aparentemente semelhante são agrupadas, enquanto aquelas que, aparentemente não estão tão relacionadas, são afastadas em um plano 2-D. Assim, constrói-se a repartição espacial em formato de rede. Ao centro, é posicionada a informação de maior relevância, ou a idéia central que resume o foco do conjunto de notícias. A Figura 2, do trabalho de Lesca, Freitas e Cunha (1996, p.7), ilustra este conceito, por meio de um exemplo. A partir desse agrupamento, criam-se laços possíveis entre as informações coletadas. Esses laços expressam uma possível convicção, sendo essa passível de validação ao longo do tempo.

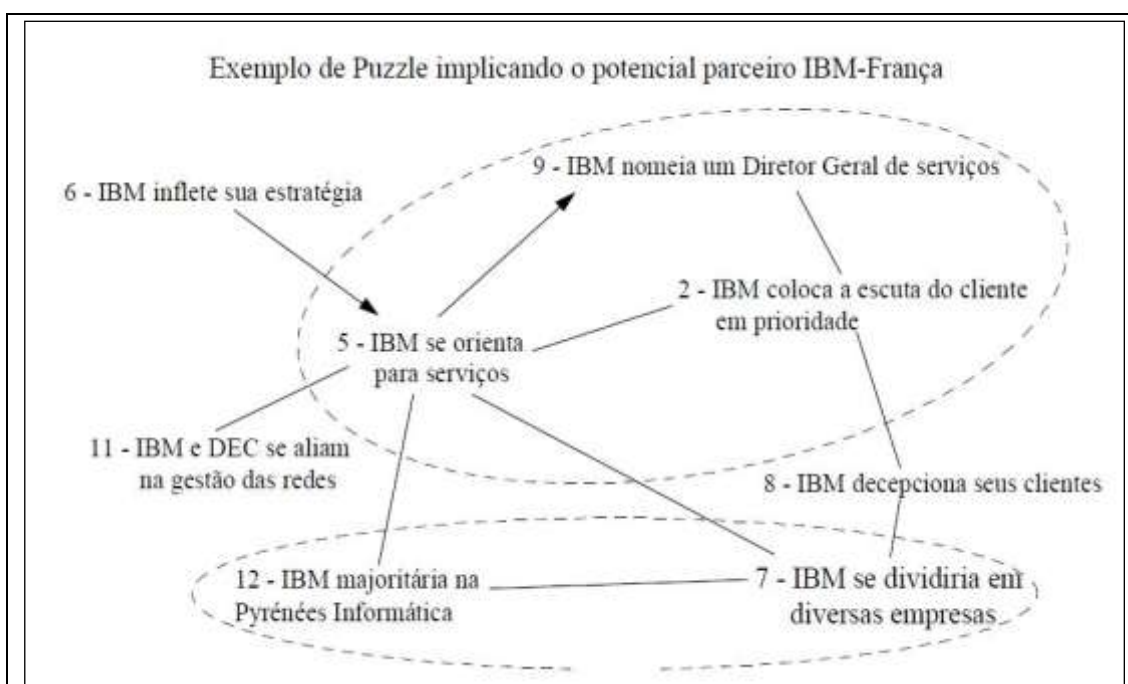


Figura 2 - Exemplo de *puzzle*

Fonte: Lesca, Freitas e Cunha (1996, p. 7)

O trabalho de Lesca, Freitas e Cunha (1996), apresenta as seguintes ligações possíveis entre as informações:

- vínculo de confirmação;
- vínculo de contradição;
- vínculo de causa e efeito;

- vínculo de analogia;
- vínculo de proximidade (duas informações não totalmente independentes, sem que se possa dizer alguma coisa a mais).

Definiu-se o governo federal, mantenedor do financiamento, como ator a ser monitorado. Devido ao alto grau de inovação proposto, e pelo fato de a empresa ainda não estar posicionada no mercado, foi de difícil identificação atores nominais e específicos das áreas de concorrência, fornecedores e clientes.

Como temas, foram identificados o entretenimento na cidade de Porto Alegre e região, como uma das possíveis áreas de atuação da empresa; as novas tecnologias de mobilidade, principalmente aquelas referentes a telefonia celular (que faz parte das capacidades da empresa). Também foram temas a propaganda em celular, como um foco de exploração do mercado; as políticas governamentais de incentivo à inovação; a inovação em si e clientes potenciais, os consumidores do serviço proposto pela empresa.

A coleta das informações se deu em grandes portais de Tecnologia da Informação, como o *InformationWeek*; em sites brasileiros de jornais de grande circulação, como o *Correio Braziliense* e *Folha de São Paulo*; e nos próprios veículos de comunicação do governo, como o site do FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Como indexador de notícias, foi utilizada ferramenta Google News, fazendo com que o processo de captação ficasse no período entre 15 de outubro e 9 de novembro de 2009.

Cada notícia coletada foi catalogada conforme a ficha padrão, descrita no item anterior. Após a etapa de captação de notícias, foi realizada a montagem do *puzzle*.

4.1 A Empresa

A organização escolhida para a condução do trabalho foi a OWR. Empresa da área de Tecnologia da Informação foi criada em 2009, a partir de um grupo de pesquisa formado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

No escopo de atuação da empresa está a exploração do conceito de pervasividade computacional. Este conceito diz respeito ao poder dos computadores estarem interligados, independente do ambiente físico, de forma invisível ao usuário (WEISER, 1993). O primeiro projeto contemplou a propaganda direcionada a perfis de consumo e a interação de serviços. Para implantar essa ideia, a empresa manteve seu foco na área de dispositivos móveis, como telefones celulares, tablets e minicomputadores, capazes de se comunicar por tecnologias sem fio.

A empresa foi beneficiada com recursos financeiros, na forma de subvenção econômica a fundo perdido, por meio do programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME), do Governo Federal. O programa previa o custeio de determinadas áreas estratégicas da empresa, como consultoria de mercado, tributária e jurídica, bem como a contratação de um gestor de negócios. Dentre as contrapartidas, incluíram-se a implementação do projeto submetido (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2010) e a demonstração de gastos de um percentual do valor recebido.

5 RESULTADOS

Foram coletadas 16 notícias. Dessas, três não atendiam aos critérios de relevância, nem de conexão com as outras e foram removidas da análise. Cinco grandes grupos de notícias foram montados, sendo que internamente continham notícias relacionadas umas às outras. Segue, no Quadro 1, breve resumo das notícias selecionadas:

ID	Informação Coletada	Comentário
1	Reportagem sobre uma rede de restaurantes que envia a seus clientes mensagens de celular contendo as receitas de alguns dos pratos servidos. O proprietário declarou que tem intenção de criar um site para celular em que as pessoas possam também consultar o cardápio e fazer suas reservas.	A informação denota que a empresa é bem receptiva à novos sistemas envolvendo tecnologia móvel. É um potencial cliente.
2	Notícia informa que uma importante marca de telefones celulares reduziu os preços de sua linha de produtos.	Notícia indica uma tendência à compra de novos celulares no próximo ano.
3	Reportagem mostra que as bombonieres de cinema são espaços atraentes, bem decorados e afinados com a programação dos cinemas.	A reportagem denota que esses espaços podem ser locais interessantes para aplicação do sistema.
6	Reportagem que defende que os usuários de celulares são bombardeados de anúncios, tornando-se mais difíceis de serem impactadas por campanhas publicitárias	A notícia mostra que a empresa deve estar atenta à efetividade da penetração dos anúncios nos consumidores-alvo.
7	Notícia de novo programa de financiamentos públicos à empresas.	Governo fornecendo recursos para empresas inovadoras.
8	Notícia mostrando o uso da tecnologia bluetooth para observar pessoas em um festival de rock na Europa.	Tecnologia pode permitir marketing direcionado a uma massa com interesses em comum, padrões de consumo e preferências.
9	Notícia informando que Porto Alegre terá cobertura wireless em 24 bairros da região mais central da cidade, para a Copa de 2014.	A possibilidade do uso da Internet abre um leque às pretensões da empresa, bem com a riqueza de conteúdo que pode ser oferecida às pessoas. Até a implantação do projeto, estima-se que a maioria dos aparelhos celulares já possua a tecnologia Wi-Fi, possibilitando o acesso a serviços de forma gratuita e rápida.
10	Notícia informa que uma operadora de telefonia celular vai lançar serviço que permitirá a seus usuários receberem propaganda em formato aparelhos celulares e serem premiados por isso.	Abre-se um novo paradigma para as pessoas aceitarem propaganda em seu perfil. Pode-se montar uma parceria estratégica a fim de melhorar a qualidade da propaganda recebida.
11	Famosa rede de restaurantes está disponibilizando seu serviço de entrega para iPhone.	Esse fato pode servir para estimular dos demais restaurantes a utilizarem a tecnologia.

12	Reportagem mostra que a Finep possui recursos para financiamento que não são aplicados devido ao despreparo das empresas que solicitam o benefício.	Existem recursos para financiamento e a empresa pode pleiteá-los, desde que cumpram com os requisitos do Finep.
13	O Brasil ocupa um lugar pequeno num ranking de inovação tecnológica feito pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).	Essa notícia pode ser um incentivo ao governo para fornecer recursos à empresas inovadoras.
14	Notícia sobre nova tecnologia Wi-Fi, que dispensa o uso de roteadores e outros equipamentos, e que deverá facilitar a conexão entre dispositivos.	Com a criação do novo padrão Wi-Fi, o acesso a esse serviço tornaria-se mais barato. Uma vez barateado, a empresa pode usufruir da tecnologia mais avançada e da grande capacidade de interação gerada no desenvolvimento de seus produtos.
15	Estudo internacional revela que o uso do telefone celular pode ter relação com vários tipos de câncer.	Notícia sugere restrições ao uso de celular, podendo causar um impacto negativo nos consumidores potenciais.

Quadro 1 – Notícias selecionadas

Fonte: Dados da pesquisa

O diagrama com as notícias agrupadas e com as relações realizadas entre elas é ilustrado na Figura 3:

A partir das informações coletadas, listadas, agrupadas e conectadas, pôde-se vislumbrar oportunidades para a empresa. Essas oportunidades se manifestaram tanto pela perspectiva de angariar mais recursos para o desenvolvimento de seus projetos quanto pela identificação de clientes potenciais e, até mesmo, tendências relativas ao uso das tecnologias, bem como a utilização estratégica da ferramenta para publicidade. Segue a lista de ações propostas a partir dessa análise:

- Buscar mais recursos junto ao governo: o grupo constituído pelas notícias 7, 12 e 13 representaram, através das ligações efetuadas, um indício de que o governo estará disponibilizando mais recursos a empresas inovadoras.
- Investir na elaboração do modelo de negócio para contemplar propagandas criativas e diferenciadas: as notícias 6 e 15, relacionadas ao grupo de notícias relativas ao ambiente tecnológico, sinalizam que haverá crescimento na utilização de publicidade móvel. Adicionalmente, mostrou-se uma necessidade de aperfeiçoamento da publicidade, com propagandas mais criativas, que se destaquem no meio das inúmeras mensagens que os usuários tendem a receber no futuro próximo.
- Verificar o interesse dos clientes potenciais no produto: as notícias 1, 3 e 11 nos mostraram 3 possíveis clientes. São empresas que manifestaram, de alguma maneira, um interesse em produtos advindos da tecnologia que a OWR pretende trabalhar.
- Avaliar oportunidades decorrentes da disponibilidade de internet grátis em Porto Alegre para a Copa do Mundo, como mostrou a notícia 9: a disponibilização de internet para toda a cidade indica que haverão novas oportunidades em tecnologia para o grande público. A OWR deve estar atenta.

- Investir no preparo para o avanço das tecnologias móveis (ex.: celulares com Wi-Fi): a notícia 14 sinaliza uma possível substituição da tecnologia utilizada para comunicação entre celulares. A empresa deve estar preparada para essa nova tecnologia se quiser sobreviver a esse possível contexto.
- As notícias 2, 8 e 10 mostram o uso do celular em publicidade: com essa ação, abre-se uma nova possibilidade de inovação, como aumentar a riqueza de interações entre o usuário e o sistema da OWR. Um exemplo prático é o sistema de pedidos por celular, que evita filas em praças de alimentação.

6 CONCLUSÕES

Este artigo teve por objetivo mostrar, de forma prática, como os conceitos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva se aplicam a uma empresa iniciante do ramo de Tecnologia da Informação. Foi montado o esquema de captação de sinais fracos de acordo com o trabalho de Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), bem como o agrupamento dessas informações por meio da metodologia *Puzzle*, descrita no trabalho de Lesca, Freitas e Cunha (1996).

Assim, para melhor entendimento da metodologia, aplicamos a sequência de passos nela descrita em um caso real. Pôde-se observar que, mesmo em um período curto de pesquisa, a etapa de captação de informações conseguiu trazer diversas informações relevantes ao contexto da empresa.

Percebemos, assim, que a metodologia aplicada trouxe grandes resultados. Como exemplo, citamos o fato de um dos resultados ser a mudança da abordagem tecnológica a ser aplicada pela empresa-alvo. Inicialmente a empresa previa oferecer seus serviços via Bluetooth; ao longo da pesquisa, foi percebido que o avanço da tecnologia *Wi-Fi* está latente e que a riqueza na troca de informações que essa tecnologia proporciona pode ser decisiva na implantação dos serviços.

A partir desse trabalho, verificou-se que o mercado está aberto a outras formas de interação através de dispositivos móveis. A OWR pode ampliar os horizontes e verificar essas oportunidades latentes. Dessa forma, comprova-se a eficácia dos conceitos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, agregando novas perspectivas à estratégia de atuação da empresa no mercado e fornecendo subsídios para a tomada de decisão estratégica.

Um fator limitante dessa pesquisa foi o tempo de observação do mercado e coleta de informações. Trabalhos futuros podem realizar essa etapa de forma mais prolongada e verificar se é obtido ganho significativo em termos de impacto das informações e qualidade de análise, ou seja, se o direcionamento estratégico muda com uma maior quantidade de informações. Outra proposta de trabalhos futuros é analisar a situação da empresa estudada após certo período, buscando investigar se a mesma conseguiu direcionar os seus negócios conforme proposto, dificuldades encontradas, benefícios atingidos etc.

**ANTICIPATIVE STRATEGIC INTELLIGENCE:
OPPORTUNITIES FOR A BRAND NEW TI COMPANY**

Abstract

This paper presents an application of Competitive Intelligence and Environmental Scanning concepts over a company from Information Technology area. This company is a startup, and it has based its perspective view in one business area. This method has brought the possibility of investigating the prospects, threats and opportunities for the company. Strategic intelligence and pre-emptive intelligence are contextualized in a brief theoretical review. Then the company is contextualized. The paper describes the method application and its results, concluding it's useful not only to established companies, but also for startups.

Keywords: *Competitive Intelligence. Strategic Intelligence Anticipative and Collective. Business Strategy. New Companies.*

Artigo recebido em 22/05/2011 e aceito para publicação em 22/03/2012

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. et al. Modelo para mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p.7-19, 2008.

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

BECKER, F. D.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uso de ferramentas de inteligência estratégica antecipativa e coletiva no acompanhamento do mercado de ações: estudo de caso na Grendene S/A. In: 5º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5th., São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008.

CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**, v. 39, n. 3, p. 205-219, 2004.

COLAUTO, R. et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v.5, n. 2, p. 119-146, 2004.

FREITAS, P.; FREITAS, H.; GENSAS, G. A Inteligência estratégica no apoio à decisão de uma empresa de TI. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 2, 2007.

FULD, L. M. **The secret language of competitive intelligence**: how to see through & stay ahead of business disruptions, distortions, rumors & smoke screens. 2. ed. Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2010.

_____. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**. São Paulo: Campus: 2004.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Organizações em contexto**, v. 2, n. 4, p. 92-118, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI). **Anais...**São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa. In: CONGRESSO DO IFBAE, 4., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2007.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA, J. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um “puzzle” (“quebra-cabeça”). **Revista Eletrônica de Administração**, v. 2, n. 2, 1996.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Empreendedorismo na indústria gaúcha de *software*: um retrato a partir da visão de especialistas do setor. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5., São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Prime**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/programas/prime.asp>. Acesso em: 13 jul. 2010.

WEISZFLOG, W. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis**. 2009. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 11 jul. 2010.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TILLMANN, P. A.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FORMOSO, C. T. Inteligência estratégica antecipativa na gestão de um programa governamental de construção. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 6., Franca. **Anais...** Franca, 2011.

TURBAN, E.; SHARDA, R.; ARONSON, J.; KING, D. **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VIEIRA, A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Revista Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 7-13, 1993.

WEISER, M. Some Computer Science Problems in Ubiquitous Computing. **Communications of the ACM**, v. 36, n. 7, p. 75-84, 1993.