

RAFAEL HENRIQUE HOLZBACH

**PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES
INFORMACIONAIS PARA SUPORTE À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado à disciplina de Projeto de
Pesquisa em Informação II, no Curso de
Gestão de Informação, Setor de Ciências
 Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná**

Orientador: Prof. Ricardo Triska, Dr. Eng.

CURITIBA

2002

A adversidade desperta em nós capacidades que,
em circunstâncias favoráveis,
teriam ficado adormecidas.
(Provérbio Chinês)

AGRADECIMENTOS

Ao professor Ricardo Triska, Dr. Eng., orientador deste trabalho, pelo auxílio, acompanhamento e amizade;

À banca examinadora, pelo tempo de cada um de seus membros;

À Universidade Federal do Paraná, pelo ensino de qualidade, e ambiente propício a formação de conhecimento;

Aos meus familiares, principalmente meus pais, pelo apoio, força e reconhecimento recebido;

À Michele Potrich, minha ex-namorada, pelo auxílio, apoio e encorajamento.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vi
RESUMO	vii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA SOB O ASPECTO SÓCIO-ECONÔMICO	01
1.2 IMPORTÂNCIA DO TEMA SOB O ASPECTO ACADÊMICO	02
1.3 OBJETIVOS	03
1.3.1 Geral	03
1.3.2 Específicos	03
1.4 JUSTIFICATIVA	04
1.5 RESULTADOS ESPERADOS	05
1.6 LIMITAÇÕES	06
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	06
2 REVISÃO DE LITERATURA	07
2.1 NOVO PANORAMA ORGANIZACIONAL	07
2.1.1 Evolução das Tecnologias de Informação	08
2.1.2 Cultura da Inovação	09
2.1.3 Internet	10
2.1.4 Globalização	11
2.1.5 Mudança na natureza da competição	12
2.1.6 Economia do Intangível	12
2.2 INFORMAÇÃO: INSUMO BÁSICO AO CONHECIMENTO	14
2.2.1 Conceitos	14
2.2.2 Gestão da Informação	17
2.2.3 Estratégia Competitiva	21
2.2.4 Gestão do Conhecimento	22
2.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	24
2.3.1 Conceitos	26
2.3.2 Fontes de Informação para Inteligência Competitiva	30
2.3.3 Inteligência Competitiva no Mundo	34
2.3.4 Inteligência Competitiva no Brasil	35
2.3.5 Contra Inteligência	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 TIPO DE PESQUISA	37
3.1.1 Coleta de Material para Pesquisa	37
3.1.2 Tratamento das informações	38
3.1.3 Delimitação do Tema	38
3.1.4 Desenvolvendo o Trabalho	38
3.1.5 Redação	39
3.2 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DOS RESULTADOS	40
3.2.1 Sobreposição de Autores	40
3.2.2 Ambientes de Marketing	40
3.2.2.1 Micro ambiente	41

3.2.2.2	Macro ambiente.....	42
4	RESULTADOS	43
4.1	MODELOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	43
4.2	ETAPAS DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	46
4.2.1	Planejamento e Identificação de Necessidades de Informação.....	46
4.2.2	Coleta.....	48
4.2.3	Tratamento da Informação.....	49
4.2.4	Análise e Validação da Informação.....	49
4.2.5	Utilização Estratégica da Informação, Disseminação e Avaliação.....	51
4.3	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS.....	53
4.3.1	Roteiro de Tyson (1998).....	53
4.3.2	Roteiro de Herring (2000).....	54
4.4	PROPOSTA DE UM ROTEIRO DE IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS.....	55
4.4.1	Planejamento.....	56
4.4.2	Entrevistas.....	56
4.4.3	Fatores Críticos de Sucesso.....	57
4.4.4	Questionário.....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61
	APENDICE	66
	ANEXOS	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	15
QUADRO 2 –	O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA NA HIERARQUIZAÇÃO.....	16
QUADRO 3 –	O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	18
QUADRO 4 –	TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	20
QUADRO 5 –	COMO ESTÃO VINCULADOS OS AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.....	24
QUADRO 6 –	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	29
QUADRO 7 –	VISÃO GERAL DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA TECNOLÓGICA.....	44
QUADRO 8 –	CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	46
QUADRO 9 –	IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	54

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de roteiro de identificação das necessidades informacionais para suporte ao processo de Inteligência Competitiva. O referencial teórico deste trabalho aborda os principais fatores que impulsionaram o surgimento de um novo panorama organizacional, obrigando às organizações a mudarem sua estrutura antes baseada na burocracia para uma estrutura mais flexível e competitiva. Ainda no referencial teórico é abordado o valor da informação para as organizações hoje, a gestão da informação e a gestão do conhecimento. A ferramenta da inteligência competitiva também é abordada, incluindo os conceitos, modelos, fontes de informação e situação de desenvolvimento desta ferramenta atualmente. Como resultado deste trabalho, foi apresentado vários modelos de inteligência competitiva e uma proposta para identificação das necessidades informacionais que irão moldar a construção de um Sistema de Inteligência Competitiva.

1 INTRODUÇÃO

No capítulo inicial deste trabalho será apresentado, primeiramente, os motivos que levaram o autor à escolha deste tema, levando em consideração dois aspectos: a relevância sob o aspecto econômico e sobre o aspecto acadêmico. A seguir serão apresentados os objetivos, a justificativa, os resultados esperados e as limitações. Por fim, é feito um relato da estrutura deste trabalho.

1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA SOB O ASPECTO SÓCIO-ECONÔMICO

A consolidação do fenômeno da globalização econômica causou grandes impactos na capacidade e nas formas de competição entre as organizações. Este fenômeno trouxe como consequência uma alteração na arena competitiva das organizações, introduzindo novos concorrentes que anteriormente, por barreiras de ordem política ou geográfica, estavam afastados e não ofereciam concorrência direta.

Segundo DRUCKER (2000) os mercados antes regionalizados ficavam restritos a políticas adotadas pelos governos e grupos de interesse. A abertura das fronteiras foi um golpe decisivo contra a estrutura do mercado local. A partir da multiplicação dos concorrentes, as regras do jogo sofreram alterações, uma vez que estes novos e numerosos participantes além de imunes às regras locais passaram a poder competir de igual para igual no novo cenário.

Os avanços observados no campo das tecnologias de comunicação fizeram da informação o principal insumo para gerar vantagem competitiva para as organizações. Esses avanços também contribuíram para tornar a informação mais ágil e democratizada, sem barreiras de distâncias e transformou-a em fonte geradora de negócios. Segundo REZENDE e ABREU (2000) as empresas que detiverem, organizarem, dominarem e valorizarem mais a informação e o conhecimento do meio ambiente (interno e externo) em que estiverem envolvidas terão mais condições de competitividade nos negócios.

Esse panorama de valorização da informação do ambiente interno e externo fez do processo de Inteligência Competitiva uma ferramenta imprescindível para o bom desempenho das organizações. Uma vez que o cenário atual exige um constante monitoramento dos movimentos dos concorrentes no mercado, do ambiente econômico, demográfico, tecnológico, cultural, natural e político.

1.2 IMPORTÂNCIA DO TEMA SOB O ASPECTO ACADÊMICO

As áreas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva são relativamente recentes no mundo acadêmico. No panorama nacional, ainda são poucas as instituições que têm concentrado grandes esforços e estudos nestas áreas. Estabeleceu-se uma parceria entre a universidade de Marseille e o Governo Brasileiro através do IBICT/INT/UFRJ, sendo então firmado e organizado o primeiro Curso de Inteligência Competitiva do Brasil, mais especificamente no Rio de Janeiro. Mundialmente o processo de Inteligência Competitiva já está muito mais difundido e aprofundado.

Boa parte da literatura produzida nesta área ainda não foi traduzida para a realidade do mercado nacional, implicando em algumas dificuldades para a implantação com sucesso desta ferramenta nas organizações brasileiras. O desafio de adequar as metodologias de implantação do processo de Inteligência Competitiva, a importância desta ferramenta e a falta de metodologias para identificação e coleta de informações, merecem ter sua discussão aprofundada no ambiente acadêmico.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

O presente trabalho tem por objetivo geral propor um roteiro para identificação das necessidades informacionais para suporte a inteligência competitiva. Demonstrar a importância da inteligência competitiva para as organizações, bem como investigar as metodologias de identificação e coleta das informações necessárias para este processo.

1.3.2 Específicos

- Examinar e descrever a importância do recurso informação para o desempenho da organização e principalmente da função gerencial;
- Conceituar a Inteligência Competitiva e apresentar as vantagens que esta pode oferecer;
- Investigar, por meio de revisão bibliográfica, e descrever metodologias para o processo de implantação da inteligência competitiva;
- Investigar, por meio de revisão bibliográfica, e descrever metodologias para identificação e coleta de informações para o processo de inteligência competitiva;
- Propor um roteiro para identificação da informação necessária dentro da organização, para a construção de um Sistema de Inteligência Competitiva.
- Utilizar este roteiro como parte dos serviços de consultoria que serão ofertados ao mercado, pela empresa em desenvolvimento LOGUS Consultoria em Conhecimento, a qual participo em parceira com a incubadora tecnológica NEMPS – Núcleo de Empreendedorismo e Projetos Multidisciplinares da Universidade Federal do Paraná.

1.4 JUSTIFICATIVA

É freqüente a afirmação de que estamos vivendo um período de grandes transformações provocadas pelo desenvolvimento acelerado das tecnologias de comunicação e informação, as quais estão afetando profundamente as relações sociais e as relações de trabalho.

A evolução das tecnologias de Informação, que possibilitou a quebra de barreiras de tempo e de espaço, causou grandes impactos também nas organizações e na maneira como elas se relacionam, forçando uma reestruturação. Surge então um novo paradigma de atuação que vem se impondo às organizações, que têm como fundamentos os fatores inter-relacionados de inovação e competitividade.

A rapidez dessa evolução transforma, em muito pouco tempo, o novo em velho e o moderno em ultrapassado, instalando a chamada “cultura do efêmero”. A corrida para inovar, é para garantir vantagem competitiva. Ser competitivo é estar à frente ou ao menos em paralelo com a concorrência (SANTOS e DIAS, 1996).

No que diz respeito aos recursos físicos necessários para enfrentar a concorrência e alcançar vantagem competitiva, as organizações contam com níveis similares. Surge então a informação como insumo para gerar nova vantagem.

Informação válida em tempo hábil é um dos recursos chaves necessários à geração de vantagem competitiva. A informação e a tecnologia podem desempenhar um papel mais efetivo no suporte ao aprendizado organizacional quando se considera explicita e cuidadosamente tal papel. Dessa consideração deve ser ressaltado o papel da informação externa, enfatizado por BORGES (1995):

“... nenhuma organização é completamente livre para decidir e agir sem considerar o ambiente no qual está inserida... Independentemente da estratégia da organização, formas de adaptação ou de mudanças, é essencial compreender a natureza dos elementos do ambiente externo, o qual determina às organizações todo o seu planejamento, diversificação, alocação de recursos e definição de domínios de atuação. A “incerteza ambiental” é uma realidade, cada dia mais forte, especialmente para as indústrias, institutos de pesquisa e agências governamentais encarregadas de planejar a longo prazo e implementar programas de desenvolvimento tecnológico, visando se antecipar às mudanças socioeconômicas”. (BORGES, 1995, p.6)

Para DRUCKER (1998) a mais importante tarefa de um sistema de informação nessa revolução é: a coleta, organização da informação com enfoque nos fatores externos de oportunidades, mudanças e ameaças externas, considerando a globalização da economia, as mudanças rápidas nos mercados e no comportamento do consumidor, o vai-e-vem das tecnologias por intermédio das tradicionais linhas industriais e a instabilidade crescente das moedas.

Confirma-se, dessa forma, que no novo modelo organizacional a informação sobre o ambiente externo torna-se relevante para a competição. É, portanto, fundamental que o fluxo contínuo de informação externa, seja considerado como básico, de maneira a permitir que a organização se mantenha atenta às mudanças ou as tendências que surgem.

A Inteligência Competitiva é uma ferramenta valiosa neste panorama atual, uma vez que esta compreende vários tipos diferentes de informação externas: informações sobre os concorrentes, clientes, mercados, tecnologias, produtos e sobre o ambiente. Naturalmente essas informações do ambiente externo devem ser confrontadas com as informações internas com o intuito de estabelecer uma comparação entre ambas.

O processo de Inteligência Competitiva envolve diferentes etapas como, planejamento, coleta, análise e disseminação. A fase de identificação e coleta das informações necessárias dentro das organizações não é uma tarefa simples. Essa etapa é crucial para o bom desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva e, surpreendentemente, são poucos os autores que escrevem sobre esse aspecto. A formalização dos processos organizacionais é um dos fatores críticos do sucesso alcançado por empresas como Motorola, Merck e NutraSweet, ressalta (HERRING, 1999).

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

O presente trabalho tem como resultados esperados, demonstrar a importância da utilização da ferramenta de inteligência competitiva apresentando metodologias para implementação deste processo, visando gerar vantagem competitiva para as

organizações. Bem como investigar e apresentar um roteiro para identificação das informações necessárias para subsidiar este processo.

1.6 LIMITAÇÕES

As limitações deste trabalho prendem-se aos seguintes aspectos:

- O processo de análise das informações, para gerar conhecimento, não é contemplado;
- A teoria da cognição não será abordada neste trabalho.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo são abordados aspectos que direcionam e justificam a pesquisa, como a introdução, objetivos, justificativa, resultados esperados e as limitações.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico da pesquisa, subdividido em partes que tratam da mudança do paradigma organizacional, da informação e seu valor para as organizações e por fim, do processo de inteligência competitiva.

Já em um terceiro capítulo são apresentados os materiais que foram utilizados ou consultados para desenvolver este trabalho, bem como o método utilizado. Os resultados desta pesquisa estão contidos no quarto capítulo, que apresenta os modelos de inteligência competitiva, bem como o roteiro para identificação da informação necessária a organização neste processo de inteligência.

Por fim são apresentadas as conclusões no último capítulo, acompanhadas das referências bibliográficas e dos anexos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo é constituído pelo referencial teórico no qual se baseia a pesquisa. Esta revisão de literatura prende-se apenas aos conceitos necessários ao objetivo da pesquisa, visando estabelecer um entendimento mais amplo da base conceitual aqui abordada.

O item 2.1 não tem a pretensão de aprofundamento nos temas que tratam das mudanças do paradigma organizacional que vem ocorrendo. Pretende sim, ser uma abordagem panorâmica do comportamento mundial das organizações, que vêm saindo de estruturas baseadas na burocracia, para adotar uma conduta de flexibilidade competitiva que considera fatores que não eram levados em conta no paradigma industrial, como a informação e o conhecimento.

No item 2.2 serão abordados os principais conceitos referentes à informação, incluindo gestão da informação, estratégia competitiva e gestão do conhecimento.

Apesar do processo de inteligência competitiva pertencer a um processo de gestão da informação organizacional, ou parte do processo de gestão do conhecimento como colocam alguns autores, optou-se por tratá-lo em um item à parte, (item 2.3), de forma a evidenciar que o foco desta pesquisa é esse processo.

2.1 NOVO PANORAMA ORGANIZACIONAL

Desde a invenção dos tipos móveis, por Gutenberg, até a Revolução Industrial na metade do século 18, desencadeada pelo desenvolvimento de um sistema de engrenagens que convertia o movimento do pistão do motor a vapor em força rotativa para acionar um eixo, passaram-se aproximadamente 500 anos. (DAVIDOW e MALONE, 1993)

Em um espaço de tempo muito menor, desde o surgimento do primeiro computador em 1945, uma força mais poderosa está mudando de maneira drástica a organização da humanidade, e a própria vida das pessoas comuns: o processamento da informação a velocidades cada vez maiores, por meio das novas tecnologias de

informação. Essa força mudou radicalmente o cotidiano das pessoas e, fundamentalmente, a noção de tempo.

2.1.1 Evolução das Tecnologias da Informação

A evolução das tecnologias da informação subvertem a filosofia organizacional e de divisão do trabalho instalada por Taylor, com a Administração Científica, e por Ford, com a produção em massa. A característica da flexibilidade tecnológica, aliada à flexibilidade de mentalidade, supera a rigidez, colocando em crise os valores anteriores fundamentados no paradigma industrial. Essa nova ordem organizacional e de mentalidade, que está transformando o cenário mundial, encaminha para a necessidade de “mudar para sobreviver”. As mudanças que estão ocorrendo impõem uma revisão drástica de conceitos, de mentalidade e de comportamento. (SILVA e ABREU, 1999)

Esta evolução que possibilitou a ampliação, na ordem de milhões, no sentido de eficiência, pela interconectividade veloz, está se impondo às organizações, e dando lugar a profundas reestruturações. Sobreviverá aquelas organizações que forem capazes de incorporar as novas tecnologias ao trabalho de seus empregados e, em estágio mais avançado, se conectarem em rede com outras organizações. (DAVIDOW e MALONE, 1993)

A tecnologia da informação atuou diretamente nos processos já existentes nas organizações, automatizando operações e agilizando sua execução. Desta forma, facilitou e tornou rotineiros os processos em diversas áreas. O aumento de produtividade proporcionado nas empresas ocorreu em tempo muito curto se comparado aos ganhos obtidos com a introdução de máquinas no período da Revolução Industrial. (MCGOWAN, 1997)

Como resultado desta evolução a informação não é mais vista ou pensada sem o atrelamento às tecnologias automatizadas. A partir da década de 90, com a popularização da microinformática, a informação, além de crescer exponencialmente, é virtual. As redes de informação, especialmente a Internet, se apresentam como um

desafio para todos, e vêm transformando o mundo dos negócios, dando lugar a novas formas e relações de trabalho. (MOSTAFA, 1996)

A tecnologia de informação é um elemento impulsionador e facilitador da informação na organização. Ela é coadjuvante, e não mais o elemento central como era considerada anteriormente. A tecnologia sozinha não resolve problemas. Ela precisa estar orientada a pessoas, e as pessoas devem ser consideradas no seu ambiente, com necessidades e culturas específicas. A abordagem competitiva deve estar voltada para as pessoas. (DAVENPORT, 1998; TEIXEIRA FILHO, 1998b)

DAVENPORT (1998), defende que o valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel por ela desempenhado nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Dessa forma, antes de tratar a tecnologia, torna-se condição necessária lidar com os processos de negócio e com as informações que as pessoas consideram relevantes para a tomada de decisão.

Pode-se concluir que este panorama sobre as tecnologias afirmando que é de consenso dos principais autores pesquisados, que a tecnologia da informação é responsável por potencializar a informação. Apesar dessa tecnologia ser um fator importante no uso da informação, ela deve ser considerada como suporte da informação: a informação é que deve estar de acordo com as necessidades da organização e ser considerada um recurso estratégico, que necessita de atenção e tratamento gerencial adequado.

2.1.2 Cultura da Inovação

Instalou-se mundialmente uma cultura da inovação tecnológica. Cria-se um sistema de tecnopólio onde a tecnologia se sobrepõe às instituições sociais, tornando-se autojustificada, autopropetuada e onipresente. O desenvolvimento tecnológico se insere nessa perspectiva cultural, onde a inovação se torna um fim em si mesma, numa

eterna busca pela superação das capacidades existente. (SANTOS e DIAS, 1996; TEIXEIRA FILHO, 1998a)

Pode-se observar que as organizações tentando responder a esta mudança no cenário econômico estão adotando novas políticas de incentivo a criatividade e liberdade de manifestação de opiniões, visando com isso, estimular inovações sociais ou tecnológicas dentro de suas próprias organizações, tornando-se competitiva no mercado atual.

O valor da inovação para a organização é medido mais em função de sua contribuição para o negócio e para o cliente, do que de sua importância científica ou tecnológica. Assim, a inovação social pode ser considerada tão importante quanto a tecnológica. Inovação, segundo DRUCKER (2000), não é um termo apenas de cientista ou tecnologista, é um termo de administrador.

2.1.3 Internet

A Internet é uma vasta rede de redes de computadores interligadas, conectando organizações empresariais, governamentais, científicas e educacionais, assim como indivíduos, através do globo. Além de ser um conjunto de tecnologias, a Internet representa uma nova mentalidade e uma nova cultura no mundo dos sistemas de informação, bem como uma nova função para a tecnologia de informação nas organizações. (LAUDON e LAUDON, 1999)

A Internet vem sendo referenciada com algumas expressões que já se tornaram chavões, como “crescimento desordenado”, “ambiente anárquico” e “caos”. A palavra “desafio” é especialmente utilizada com relação à recuperação da informação na rede. O seu objetivo, de ser uma rede de trabalho para comunicação rápida entre cientistas e pesquisadores acadêmicos, perdeu-se com a abertura comercial, principalmente com o surgimento da WWW.

A recuperação da informação na Internet ainda é um problema em busca de solução, e é mais complexa do que parece à primeira vista. Ela envolve os aspectos de análise e indexação, que são os processos que determinam a relevância da informação

recuperada. É aí que reside o principal aspecto de desafio da Internet: recuperar informação de relevância para necessidades específicas. Por essa razão, iniciou-se o desenvolvimento da Internet II, para devolver à comunidade científica e tecnológica um ambiente específico, garantindo a agilidade da comunicação e recuperação de informações relevantes ao pesquisador.

O processo de inteligência competitiva na Internet passa fundamentalmente, pela recuperação da informação na rede. Observa-se que os autores que tratam a relação Inteligência Competitiva - Internet, de maneira geral, tratam dos aspectos conceituais do processo de inteligência competitiva, discutem o potencial da rede no processo, descrevem o ambiente e suas tecnologias e os vários tipos de fontes de interesse para as empresas com fins lucrativos. Alguns, ainda, analisam criticamente o desempenho dos mecanismos de recuperação da informação disponíveis na rede.

Para as organizações, nesse cenário informacional, a Internet vem se impondo como um fator de aceleração dos negócios, e se apresentando como um fenômeno de grande importância social e econômica. Seu uso é, portanto, estratégico no processo de inteligência competitiva.

2.1.4 Globalização

A globalização da economia não aconteceu ao acaso, foi beneficiada por mudanças gradativas. A queda nos custos de transportes e comunicações, a abertura no mercado e o fluxo crescente de capital entre fronteiras geopolíticas proporcionaram condições ideais para que ocorresse a integração da economia. (MCRAE, 1999)

Este novo cenário, agora muito mais amplo, no qual a presença de vários competidores virtualmente próximos proporciona uma concorrência nova, a procura por fatores de produção como matéria-prima, mão-de-obra, e outros torna-se mais fácil. O poder do comprador é ampliado, uma vez que atinge a tantos fornecedores quanto seja possível contactar ao redor do mundo. Há uma nova concorrência, maior e muito mais intensa. (DRUCKER, 2000; PORTER, 2000; MCRAE, 1999)

As organizações repentinamente deparam-se com uma realidade na qual produtos com melhor qualidade são ofertados em abundância ao mercado. Em decorrência disto, o cliente tornou-se mais exigente. A inteligência competitiva auxilia no monitoramento dos novos concorrentes e na identificação das preferências dos clientes, possibilitando maiores possibilidades de sucesso das empresas no mercado.

2.1.5 Mudança na Natureza de Competição

Um dos resultados das transformações no cenário econômico é a modificação nas regras da competição. Segundo PORTER (1998) a tecnologia da informação afeta as regras da competição de três maneiras: mudança na estrutura setorial, criação de vantagens competitivas e disseminação de novos negócios. A formulação de estratégias eficazes depende da compreensão destes três efeitos.

A competição atual com o mercado globalizado, clientes mais exigentes, transformações aceleradas e ambiente econômico conturbado, é muito diferente da tradicional baseada em mercados regionalizados e com menor diversidade de produtor e serviços. As empresas necessitam desenvolver estratégias globais e integradas para que todo seu potencial possa ser explorado a fim de servir o cliente da melhor maneira possível. Para alcançar tal objetivo, à medida que se globalizam, as empresas necessitam gerir seus recursos de conhecimento de uma forma mais abrangente e eficiente, assim como devem disponibiliza-los. Além disso, o uso de novas tecnologias maximiza a capacidade de coletar, categorizar, distribuir e utilizar o conhecimento em toda empresa. (NADLER, 2000; TUSHMAN, 2000).

2.1.6 Economia do Intangível

Com a evolução das comunicações entre os povos, surgiram melhores formas de produção, em função da disseminação do conhecimento, antes restrito a um grupo isolado. Dessa forma, as melhores técnicas de produção passaram a ser difundidas, pois podiam proporcionar a geração de melhores bens com maior economia de

recursos e tempo. Iniciou-se, então a introdução de um novo elemento, o capital intelectual. A partir deste novo elemento, a economia de bens intangíveis iniciou a sua evolução. Desde então, o crescimento foi tão significativo a ponto de chegar a se igualar em importância e volume a economia de bens tangíveis. (STEWART, 1998)

Neste novo cenário, o recurso econômico básico, não é mais o capital de longo prazo, os recursos naturais, ou o trabalho, mas sim o conhecimento, e de forma compartilhada. Essa visão de administração baseada no conhecimento alia-se à abordagem relacionada a um elemento, até então pouco considerado, e que emerge como fundamental: a informação como potencializadora do conhecimento.

Concluindo esta descrição do novo paradigma atual, é importante ressaltar que o processo de desenvolvimento da humanidade mostra que toda vez que há mudanças na fonte de energia ou na produção ocorrem mudanças na organização do trabalho e da sociedade, estabelecendo grandes marcos e saltos na evolução econômica. O desenvolvimento tecnológico cada vez mais rápido e efetivo, provoca mudanças cada vez mais rápidas, no qual as diferenças de tempo entre um grande marco da humanidade e outro são cada vez menores.

2.2 INFORMAÇÃO: INSUMO BÁSICO AO CONHECIMENTO

“A explosão da informação, sobre a qual muito se comenta e escreve, é também, em grande medida, a explosão da informação errada e mal organizada (...) A revolução digital apenas agravou os problemas” (MANN, citado por DAVENPORT, 1998, p.11)

Nessa linha de pensamento de MANN, DAVENPORT (1998), explica que o fascínio pela tecnologia fez esquecer o principal objetivo da informação: informar. Isso significa que a sofisticação da tecnologia não resolve o problema: - qual informação certa para o usuário/cliente? O que é informação para o usuário/cliente? A informação deve ser útil e isso implica em qualidade, quantidade e tempo certos.

A informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório, o que quer dizer que ocorrem interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato de informação. Portanto ela só tem importância quando for ao encontro do interesse do usuário. O importante é a informação relevante, no momento certo, para o usuário interessado. (BORGES e CARVALHO, 1998; SANTOS e DIAS, 1996)

2.2.1 Conceitos

Definir informação não é uma tarefa muito simples. São várias as definições existentes e dependem basicamente da área de atuação de quem estabelece a definição. Assim, quem utilizar uma visão mais técnica ou científica, pode acabar por definir informação como sinais e se preocupar com sua codificação, transmissão e recepção, afirma EARL (1997).

LAUDON e LAUDON (1999) definem informação como sendo dados que foram estruturados de tal forma que sejam significativos e úteis para os seres humanos. Eles definem dados como correntes de fatos não preparados representando eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico antes de serem organizados e arranjados em uma forma que as pessoas possam entender e usar.

BARRETO (1996), define informação como sendo estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade. Afirma que a relação entre informação e conhecimento só se realiza se a informação é percebida e aceita como tal, colocando o indivíduo em um estágio melhor.

A informação exige análise, e pessoas diferentes farão análises diferentes dos dados. A subjetividade complica a vida dos administradores informacionais: informação é difícil de ser transferida com fidelidade. O conhecimento é a informação mais valiosa e, portanto, mais difícil de gerenciar, afirma DAVENPORT (1998). É valiosa porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu, acrescentou a ela sua própria sabedoria e considerou suas implicações mais amplas. Muitas vezes, conforme afirmam NONAKA e TAKEUCHI (1997), o conhecimento tácito, que existe simbolicamente na mente humana, é difícil de ser explicitado.

Para ilustrar a relação de dado, informação e conhecimento, não será utilizado o clássico modelo de pirâmide freqüentemente encontrado na literatura. Será apresentado o QUADRO 1, que demonstra a visão de DAVENPORT (1998), para definição de dado, informação e conhecimento.

QUADRO 1 – DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observações sobre o estado do mundo. - Facilmente estruturado; - Facilmente obtidos por máquinas; - Freqüentemente quantificado; - Facilmente transferível.	Dados dotados de relevância e propósito. - Requer unidade de análise; - Exige consenso em relação ao significado; - Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexões, síntese e contexto. - De difícil estruturação; - De difícil captura em máquinas; - Freqüentemente tácito; - De difícil transferência

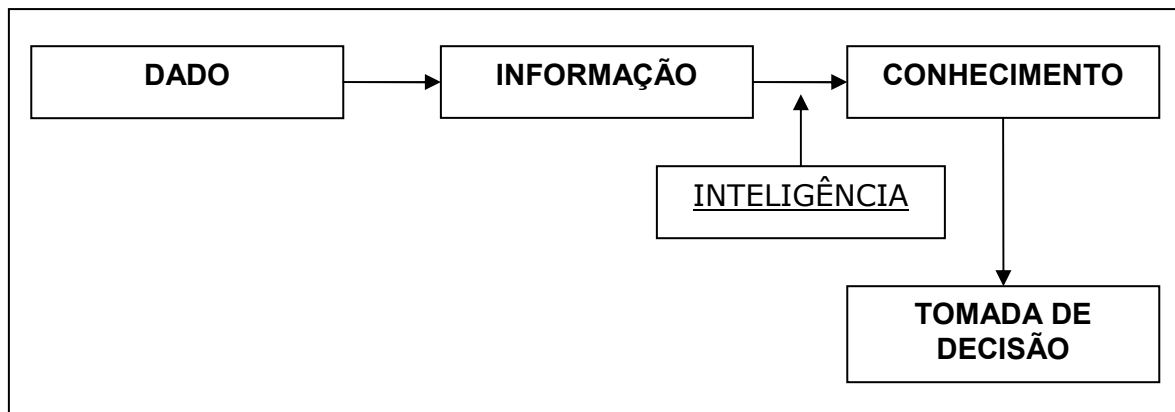
FONTE: DAVENPORT (1998)

Concluindo a visão de DAVENPORT (1998) a informação, elemento essencial nessa proposição, tem que ser vista pela organização, com objetivo de construir uma cultura informacional. Esse é o ponto crucial da sua teoria da “ecologia da Informação”:

uma visão holística e antropocêntrica, que considera a tecnologia como suporte e não como um fim em si mesma.

Aos elementos: dado, informação, conhecimento, VIEIRA (1993) acrescenta um quarto elemento, que se interpõe entre informação e conhecimento: a inteligência, conforme modelo representado no QUADRO 2. Conceitua dado como fragmento bruto e desarticulado da realidade, enquanto informação é todo o conteúdo (dados, fatos, textos, sons, imagens) organizado para comunicação em qualquer formato e por meio de qualquer canal ou suporte. O conhecimento é formado a partir de informações sistematizadas e assimiladas pelo indivíduo, de forma relacionada com seu saber e sentir anteriores. Refere-se à inteligência como informações analisadas e contextualizadas para fins decisórios de alto valor agregado.

QUADRO 2 – O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA NA HIERARQUIZAÇÃO



FONTE: VIEIRA (1993)

A informação pode ser ainda conceituada pelos tipos de funções que exerce em um determinado contexto ou momento que a define. AGUIAR (1991), estabelece a seguinte classificação:

“- Informação em Ciência e Tecnologia – ICT: é a informação constituída de elementos simbólicos utilizados para comunicar o conhecimento científico e técnico, independente do seu caráter (numérico, textual, icônico, etc.), dos suportes materiais, da forma de apresentação...[e também para] designar tanto a mensagem (conteúdo e forma), quanto sua comunicação (ação). Quando necessário, distinguem-se entre informação bruta (fatos, conceitos, representações) e os documentos em que se acha registrada.

- Informação Tecnológica: todo o tipo de informação que contribui para o desenvolvimento industrial, uma vez que carrega em si o conhecimento técnico, econômico, mercadológico, gerencial e social que, por sua aplicação, favoreça o progresso na forma de aperfeiçoamento e inovação.
- Informação para a Indústria: todo o tipo de esforço intelectual para administradores e técnicos de uma dada empresa pública ou privada, no sentido de aperfeiçoar suas operações e inovar métodos, processos, produtos e serviços, pela conversão, em resultados práticos, de toda forma de conhecimentos obtidos por qualquer meio.
- Informação Industrial: esforço de coletar, avaliar e tornar disponíveis, informações sobre o setor industrial e suas operações produtivas, gerando dados técnico-econômicos, informações sobre tecnologias utilizadas, a estrutura industrial, a produtividade setorial, estudos de viabilidade, dados de investimento e retorno, implantação de indústrias, tecnologias, dentre outros.” (Aguiar, 1991, p.8).

Complementando os tipo de informação apresentados por AGUIAR (1991), BORGES e CARVALHO (1998) chamam a atenção para a questão da competitividade que estimulou um novo tipo de informação, que vem sendo fortemente considerado pelas organizações: a informação para negócios (*business information*). É a informação que se refere às atividades dos concorrentes, e do comportamento do mercado em geral.

Consultando a literatura da área, pode-se concluir que existe um consenso entre os principais autores de que a informação é potencializadora do conhecimento. Recentemente, o componente inteligência vem sendo incorporado à informação, para gerar conhecimento estratégico. MALHOTRA (1998), afirma que a informação é matéria prima para a criação do conhecimento.

2.2.2 Gestão da Informação

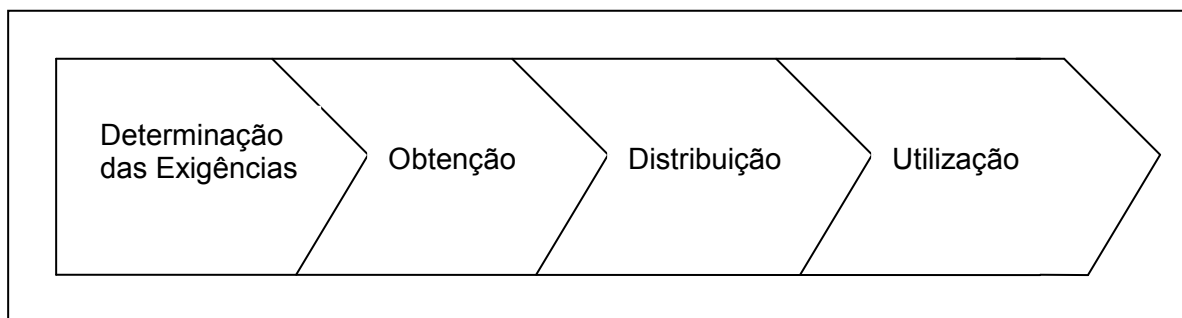
No contexto atual, como já visto, o uso efetivo da informação é o fator chave da competitividade, substituindo qualquer vantagem das economias de escala. Nas economias com enfoque na informação, a concorrência tem como base, a capacidade de identificar suas necessidades informacionais e atendê-las, isto é, coletar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

A gestão da informação pode ser definida como um processo que trata de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Como processo, é preciso definir

alguém que gerencie, e que atue de maneira a reforçar a cooperação necessária entre os vários setores da organização. No entanto, como ressalta DAVENPORT (1998), o enfoque principal do processo deve estar nas necessidades e na satisfação dos clientes da informação, o que torna a administração informacional realmente efetiva.

DAVENPORT (1998) afirma que são poucas as que têm os seus processos sistematizados de forma efetiva. Segundo o autor, é muito importante que a organização identifique os passos de um processo informacional, as fontes e as pessoas. Uma vez descrito e ordenado – incluindo os vários sub-processos ou passos, é possível aperfeiçoá-lo, ou mudá-lo radicalmente, para o que, propõe o modelo genérico no QUADRO 3.

QUADRO 3 – O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: DAVENPORT (1998, p. 175)

É importante reproduzir a explicação de Davenport para o seu modelo, já que demonstra de maneira clara o posicionamento deste trabalho com relação à gestão da informação:

"1- Determinação das exigências

- o passo mais subjetivo, sendo impossível para qualquer grupo externo à função compreender o que realmente precisa. Segundo DRUCKER não é definir a necessidade, mas entender o mundo do negócio.

2- Obtenção

- atividade ininterrupta – várias atividades: exploração do ambiente informacional – exploração eficaz – fator essencial para qualquer processo de gerenciamento informacional – depende de uma combinação de abordagens: automatizada e a humana
 - Classificação da informação em uma estrutura pertinente - Não há nada mais fundamental que a classificação do pensamento, da percepção, da ação e da linguagem (George Lakoff)

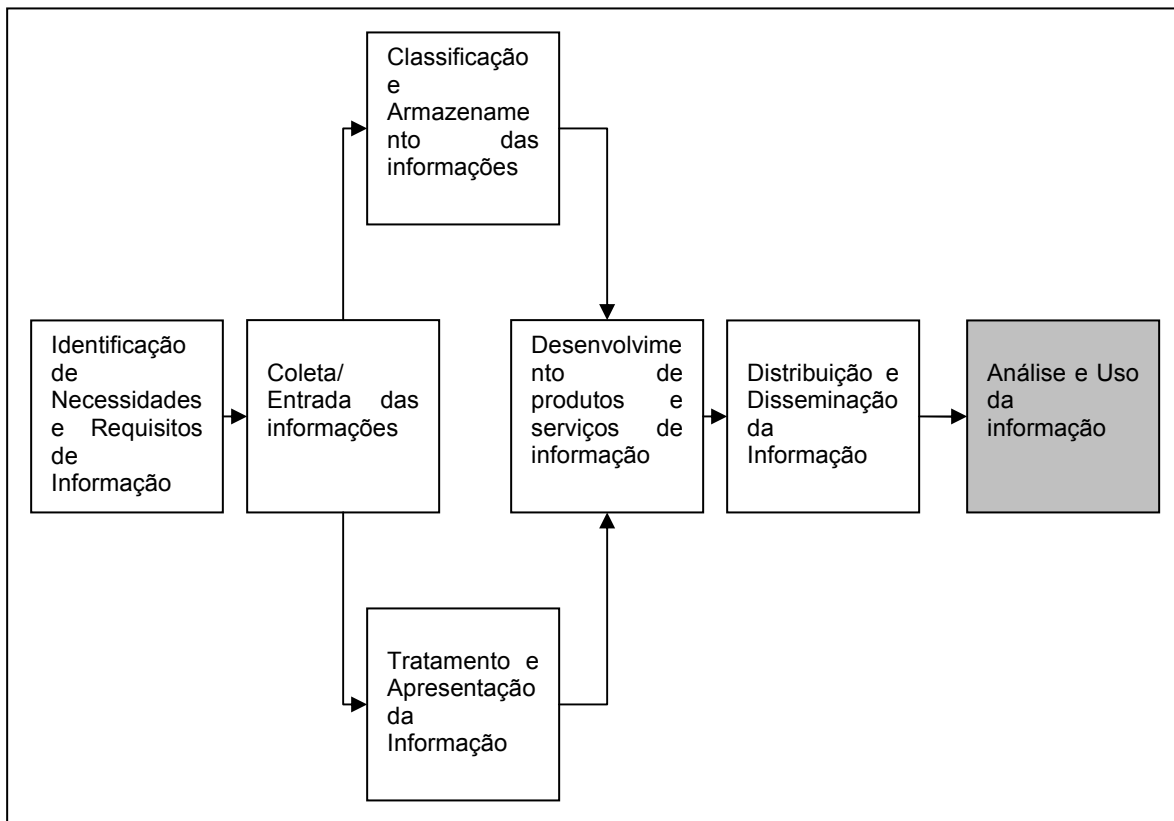
- Criar categorias afeta a maneira como obtemos as informações - A classificação essencialmente uma atividade humana – as pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta para verificar quais novas categorias são necessárias e, finalmente, atualizam o esquema a intervalos regulares. Como acontece com a exploração - coleta, fazer uma boa classificação é um processo que exige muita mão de obra.
 - Para tomar decisões apropriadas sobre como a informação é classificada e armazenada, os gerentes devem começar por algumas questões básicas:
 - Que comportamento individual deve ser otimizado por um determinado esquema de classificação e por um mecanismo de armazenagem?
 - Que comportamento individual relativo à informação será otimizado por um esquema específico de classificação e armazenamento?
 - Que informação deve ser classificada? Alguma estrutura a conduziria a uma categoria natural?
 - Pode a organização 'emprestar' um esquema preexistente (DEWEY) sem prejudicar substancialmente os objetivos da administração informacional?
 - Como o esquema classificatório será mantido e atualizado?
 - Formatação e estruturação das informações
 - Os documentos são as maneiras mais úteis de estruturar a informação. Informação é um termo bastante abstrato, rejeitado por muitos gerentes; no entanto eles conhecem os documentos que usam, apreciam e valorizam. Os documentos têm estrutura, contexto e excluem uma quantidade suficiente de informações para que o restante possa ser selecionado e resumido.
 - Identificar certos documentos principais – como bons ecologistas da informação determinar que ferramentas seriam necessárias para indexar, e armazenar a informação.
- 3- Distribuição
- está ligada ao modo como a informação é formatada
 - uma arquitetura informacional eficiente conduz os usuários à informação de que precisam
 - certos tipos de estruturas políticas – como o federalismo – tornam mais viáveis a distribuição entre as funções e as unidades
 - o investimento tecnológico da empresa afeta diretamente a distribuição
 - importante escolha da estratégia: as informações devem ser divulgadas aos usuários ou procuradas por eles?
- 4- Utilização
- O uso é a etapa final de todo o processo de gerenciamento informacional
 - Estimativas - Medir acesso” (DAVENPORT, 1998, p.175).

Um fator importante de uma gestão estratégica da informação é a agregação de valor a informação, como lembra BARRETO (1996). Agregar valor à informação visando à vantagem competitiva.

A gestão da informação tem papel fundamental na definição da estratégia organizacional, segundo MCGEE e PRUSAK (1994). Para esses autores, o gerenciamento eficiente da informação implica em ter consciência do próprio papel da

informação na definição das estratégias organizacionais. Mais do que isso, a informação deve ser capaz de possibilitar alternativas de estratégias que podem ser visualizadas por meio da informação ou, ainda, oportunidades e ameaças no ambiente externo. Esses autores também propõem um modelo genérico de gerenciamento da informação, reproduzido no QUADRO 4.

QUADRO 4 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES



FONTE: MCGEE e PRUSAK (1994 p. 108)

Portanto, o gerenciamento da informação, vai depender da utilização adequada de fontes, serviços e fornecedores de informação, tanto internos como externos à organização. As fontes de informação podem ser de caráter formal e informal. As de caráter formal estão registradas em algum suporte físico, e facilmente tratadas para recuperação. As informais normalmente não têm registros sistematizados, estão dispersas, e muitas vezes ainda não foram explicitadas. (MCGEE e PRUSAK, 1994)

2.2.3 Estratégia Competitiva

A estratégia de atuação da organização está intimamente relacionada com a gestão eficaz da informação, especialmente aquela proveniente do meio ambiente externo, no processo que se denomina de inteligência competitiva. Esse conjunto modela uma gestão estratégica, que determinará a competitividade.

Estratégia é um conceito que, segundo QUINN (1980), tudo indica existir desde que o homem percebe a necessidade de criar modos de competição para a sobrevivência, ainda na pré-história.

No ambiente administrativo, foi agregada à estratégia a palavra competitiva, formando um conceito que segundo PORTER (1991), é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla, para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para alcançá-la. Formular uma estratégia competitiva é relacionar uma organização com seu meio ambiente. Nesse sentido, Porter propõe estratégias genéricas ligadas a três possibilidades: liderança de custo, diferenciação e foco.

Com relação ao ambiente externo PORTER (1991), propõe o modelo das Forças Competitivas, utilizado para descrever a interação das ameaças e oportunidades externas à empresa, que afetam a sua estratégia e a sua habilidade para competir. A organização deve ser examinada no cenário: mercado e competidores, composto por cinco forças competitivas, que podem alterar a posição da empresa diante dos seus competidores: poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes ou compradores; empresas entrantes no mercado; pressão dos produtos e serviços substitutos e intensidade da rivalidade entre os concorrentes atuais da indústria no mercado.

A vantagem competitiva na visão de PORTER (1992), também pode ser obtida por meio da cadeia de valor, que é formada pelas atividades distintas que uma empresa executa: no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. É uma forma sistemática de analisar as atividades executadas pelas empresas, e de como elas interagem, na tentativa de descobrir fontes de vantagem

competitiva. Segundo o autor, uma empresa obtém vantagem quando executa suas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.

Seja qual for o foco da estratégia: concorrência ou cliente, o foco será externo, portanto, uma base essencial para a formulação de uma estratégia competitiva é a informação externa à organização. Essa informação vai gerar um conhecimento externo, que aliado ao conhecimento interno leva à tomada de decisão.

2.2.4 Gestão do Conhecimento

Para TEIXEIRA FILHO (1998b), a Gestão do Conhecimento apesar de ser um campo novo, já tem uma definição de consenso mundial – “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. É um campo que se forma na confluência entre teoria da organização, estratégia gerencial e sistemas de informação”.

SARAVECIC, (1995), utilizando os conceitos de Drucker, coloca que a Gestão do Conhecimento é um ponto importante de confluência entre a cultura administrativa da empresa e a tecnologia de informação que ela utiliza. O desafio econômico da sociedade pós-capitalista será à busca do aumento da produtividade no trabalho, com esta nova configuração de aplicação do conhecimento.

Nessa Sociedade, o principal grupo será constituído por “trabalhadores do conhecimento”, que se constituem no maior ativo da organização. Os executivos do conhecimento, deverão saber alocar conhecimento para uso produtivo, da mesma maneira que o capitalista soube alocar capital para esse fim. (DRUCKER, 1993)

Para TRISKA (2001), Gestão do Conhecimento é a arte de combinar princípios de seleção, classificação e catalogação de registros do conhecimento, com vistas a disponibilização de fontes e serviços de informação para atender a uma demanda específica.

O conhecimento é um estágio qualitativamente superior ao uso da informação. É qualquer alteração provocada no estado cognitivo do indivíduo, isto é, no seu estoque

mental de saber acumulado, proveniente de uma interação positiva com uma estrutura de informação. Essa modificação altera o seu estoque de saber, porque acrescenta novo saber ou porque sedimenta um saber já estocado, ou, ainda, porque modifica um saber anteriormente estocado. Se nenhuma alteração ocorrer no indivíduo, não aconteceu a assimilação da informação e, portanto, não se efetivou a relação informação / conhecimento. (BARRETO, 1996).

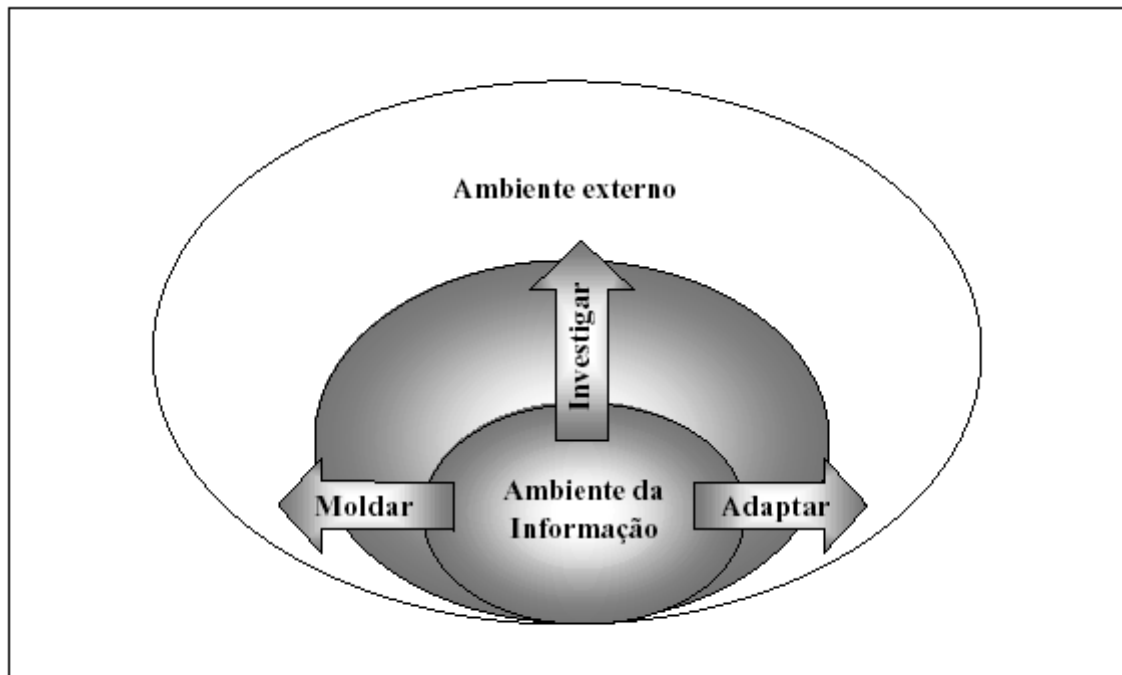
BARRETO (1996) enfatiza que a assimilação da informação é a finalização de um processo de sua aceitação. A assimilação da informação cria conhecimento no indivíduo (receptor) e em seu ambiente. Este é o destino final do fenômeno da informação: criar conhecimento modificador e inovador no indivíduo e no seu contexto.

2.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As considerações sobre monitoramento do ambiente externo começaram muito antes de se instalar o conceito atual de inteligência competitiva, pelo que esse apreende na literatura consultada. Discorrendo sobre monitoramento ambiental, GOODRICH (1987), referencia AGUILAR (1967), como o primeiro a aplicar o conceito de monitoramento ambiental ao ambiente geral de negócios, e BRIGHT (1973), como o primeiro a aplicar a um ambiente industrial.

No paradigma atual, as organizações devem adequar-se a seus ambientes externos. Numa atuação informacional ecológica, as conexões articulam uma rede de ações inter-relacionadas; a organização deve investigar com eficiência, adaptar-se ou moldar-se ao seu ambiente externo. Essa colocação de DAVENPORT (1998), está representada no QUADRO 5.

QUADRO 5 – COMO ESTÃO VINCULADOS OS AMBIENTE INTERNO E EXTERNO



FONTE: DAVENPORT (1998, p. 248)

Utilizando já, a expressão inteligência empresarial, DEGENT (1986), referindo-se à prática do monitoramento externo, ressalta a necessidade de se prestar atenção ao ambiente externo, considerando: competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos – como aspecto essencial na formulação de uma administração estratégica.

O termo inteligência tem sido associado frequentemente, ao longo do tempo, à espionagem, agentes especiais, operações perigosas, e organismos governamentais de inteligência como a KGB, na antiga União Soviética e a CIA, nos Estados Unidos, oriundos da Segunda Guerra, e especialmente atuantes durante a Guerra Fria. (CALOF, 1999; BARNDT, 1999)

Apesar do conceito de inteligência aplicado aos negócios não ter essa conotação de “espionagem”, que é uma atividade secreta e ilegal, sua origem é essa. Os autores americanos, precursores do conceito na área, na maioria deles, são antigos colaboradores da CIA. São especialistas em coletar, processar, analisar e usar a informação externa com fins estratégicos. (BAATZ, 1994; CALOF, 1999; ACHARD e BERNAT, 1998)

A inteligência competitiva começou a ser adotada nas décadas de 70 – 80, intensificando-se na década de 90 e deve alcançar a sua maturidade no século XXI. (MARTINET; MARTI 1995)

MORAIS (1999) enumera as seguintes vantagens que uma empresa poderá obter através da utilização da inteligência competitiva:

- Antecipar os movimentos competitivos da concorrência;
- Aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam sua atividade;
- Aprender sobre mudanças políticas, legislativas e regulatórias que podem afetar seu negócio;
- Identificar as novas oportunidades de mercado, a partir da análise dos pontos fortes e fracos da concorrência;
- Aumentar a qualidade e as possibilidades de aquisições, fusões e alianças estratégicas;

- Aprender com o sucesso e com o fracasso.

2.3.1 Conceitos

A literatura apresenta outros termos como sinônimos de inteligência competitiva. Os mais frequentes são: Vigília, Vigilância e Monitoramento. Entre os tipos de inteligência competitiva, são utilizados termos que caracterizam especificidade ou campos distintos de sua aplicação, como por exemplo pode-se citar a empresarial, a do competidor, a de negócios, a econômica, a tecnológica, a científica, e a comercial. Nesta pesquisa será utilizada, preferencialmente, a denominação inteligência, acrescida do termo específico, conforme o caso.

Os órgãos militares e de segurança definem inteligência como a capacidade de obter e analisar informações, de forma a facilitar a tomada de decisões (COHEN, 1999). A inteligência pode ser vista por três prismas: como um processo, para criação da inteligência; como um produto, enquanto resultado desse processo; e como função organizacional, com pessoas voltadas especificamente para essa atividade.

Para definir inteligência competitiva, GILAD (1994), um dos precursores do conceito nos negócios, baseia seu entendimento numa das mais velhas habilidades do mundo: “ouvir”. Prestar atenção ao meio ambiente competitivo, para entender os sinais que esse ambiente está sempre emitindo. Com isso é possível prever os movimentos dos competidores, dos consumidores, do governo, e todos os fatores que afetam a organização.

A partir da habilidade de “ouvir”, a organização se torna uma organização que aprende permanentemente. É uma aprendizagem competitiva, que implica numa mudança de mentalidade. A essência é, então, prestar atenção. Uma coisa tão simples que chega a ser embaraçosa, e para isso é necessário gastar muito dinheiro. (GILAD, 1994; MILLER, 2000)

Segundo KAHANER (1996), a inteligência competitiva é um processo institucional sistemático para garimpar e analisar informações sobre as atividades da

concorrência, as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização atingir seus objetivos e metas.

Conforme MORAIS (1999), inteligência é a aplicação do conhecimento em processos de solução de problemas, formulação de políticas, definição de estratégias, comportamento organizacional e tomada de decisões que geram vantagens competitivas para as organizações.

Já HERRING (1997) define inteligência competitiva como o processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo, que por sua vez é disseminada como inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

Para JACOBIK (1996) a inteligência competitiva pode ser considerada uma parte significativa da gestão estratégica da organização, por meio da informação que permita aos tomadores de decisão se anteciparem sobre tendências dos mercados e posição dos concorrentes.

Segundo COELHO e outros (2001), o processo de inteligência competitiva é realizado por meio da coleta ética e do uso da informação pública e disponível sobre tendências, eventos e atores no ambiente externo, sistematizada para ser utilizada dentro da análise de cada organização.

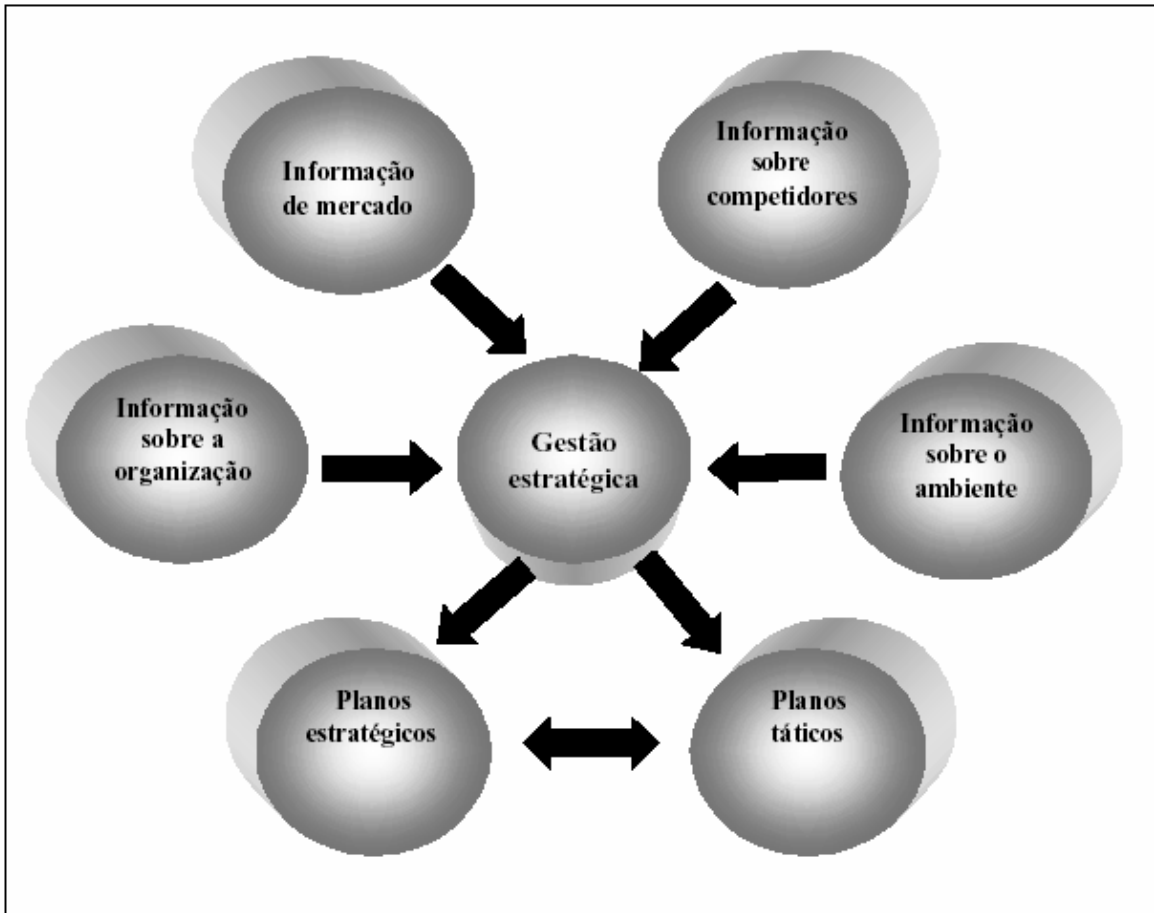
Com base em observações na literatura consultada, é possível identificar duas concepções diferentes sobre o processo de inteligência competitiva. Uma concepção desenvolve o monitoramento do ambiente através de monitoramentos específicos, como tecnológico, concorrencial, político, dentre outros, denominada, na literatura francesa como *veille stratégique*. Exemplo desta concepção é a definição de LESCA, FREITAS, CUNHA JÚNIOR (1996) para *veille stratégique* sendo o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta “antecipativa” dos “sinais fracos” do seu ambiente socioeconômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza. A importância do processo encontra-se em montar o quebra-cabeça de informações em busca de utilização estratégica para as organizações.

Outra concepção esta fundamentada nos competidores, sendo estes o ponto central de todo o trabalho de investigação, presente na literatura anglo-americana, denominada *competitive intelligence* ou *business intelligence*. Exemplo desta concepção é a definição de JOHNSON (1995, 1998) que enfatiza o monitoramento dos competidores, com o objetivo de saber o que os rivais do negócio vão fazer, preferencialmente, antes que eles o façam. Deve, essencialmente, auxiliar na identificação de tendências e mercados no qual a empresa atual, bem como na identificação de competidores latentes e/ ou paralelos.

TYSON (1998, 1999), traça o conceito dentro da mesma concepção anglo-americana, como sendo um processo analítico que envolve peças de informação sobre todas as entidades e eventos do meio ambiente externo que pode exercer impacto na organização. O processo de inteligência transforma essas peças de informação em conhecimento estratégico. Conhecimento sobre as atividades de outros no mercado, como a evolução histórica, pontos fortes e fracos, e intenções para o futuro.

Além deste conceito, TYSON declara que, inteligência competitiva e gestão estratégica estão intimamente relacionadas, como mostra o modelo representado no QUADRO 6.

QUADRO 6 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO ESTRATÉGICA



FONTE: TYSON (1998, p. 2-2)

Depois de vinte anos trabalhando com inteligência competitiva, FULD (1999), coloca que se surpreende porque as pessoas ainda fazem confusão com o que é, e o que não é inteligência competitiva. Coloca dez afirmativas para o que é e dez correspondentes ao que não é inteligência competitiva, como mostra o ANEXO 1.

Percebe-se que a inteligência competitiva atua como um radar monitorando constantemente o ambiente externo das organizações em busca de informações valiosas a atividade estratégica. Mais do que monitorar as informações, os sistemas de inteligência competitiva devem estar atentos às necessidades dos tomadores de decisão, visando agregar valor às informações para que tenham utilidade na gestão estratégica das organizações. Desta forma, a inteligência competitiva possibilita

vantagem competitiva às organizações que souberem utilizar as informações disponíveis da melhor maneira.

2.3.2 Fontes de Informação para Inteligência Competitiva

TYSON (1998) propõe o uso dos seguintes recursos informacionais: Internet, serviços de clipagem, *mídia kit*, fontes financeiras, fontes governamentais, consulta a bases de dados *on-line*, *workshop* de informações e a rede interna de relacionamento. Essas fontes podem se alterar, orientadas pelas necessidades informacionais dos usuários do Sistema de Inteligência Competitiva da organização.

O uso da Internet como fonte de informação para inteligência competitiva vem com o passar dos tempos aumentando, impulsionados pelas vantagens que esta oferece, como velocidade de resposta, conteúdo e acesso aos documentos. Contudo a explosão informacional desordenada da Internet constitui impactantes aspectos negativos, resultando em baixa precisão aliadas à alta revocação de informações.

O uso de diretórios, guias e cadastros de instituições pode ser muito útil para auxiliar na identificação do nome da empresa a ser pesquisada. Assim como o uso de diretórios de bases de dados são de grande valia para localizar a maneira mais rápida para acessá-las.

Os guias de periódicos, nacional e internacional, registram todos os títulos de periódicos, e podem ser recuperados também pelo assunto, e indicam em que bases de dados os mesmos estão indexados. Atualmente existem inúmeras bases de dados que podem ser acessadas pela Internet.

Outras informações para inteligência competitiva podem ser coletadas via Internet, tais como: *homepages* de empresas, *sites* de associações de negócios, *sites* acadêmicos, repositórios governamentais, *newsgroups* e *mail lists*.

É importante lembrar de registrar no *bookmark* os *sites* relevantes, bem como providenciar *links* diretos para a intranet, possibilitando que toda a empresa possa acessar as informações desejadas.

TYSON (1998) adverte, no entanto, para não se dar crédito a tudo que se lê na Internet pois informações falsas podem ser disponibilizadas com o intuito de confundir os competidores. Alerta, também, para que não se deixe impressionar pelas belas *homepages*, pois feitas com alta tecnologia, são, muitas vezes, verdadeiras vitrines elaboradas para impressionar os consumidores, por isso nem sempre representam a realidade das empresas. Embora, o autor reconheça, também, a redução de custos, como um dos maiores benefícios do uso deste recurso informacional, no acesso a informações primárias e secundárias.

Já os serviços de clipagem oferecem um fluxo constante de informações extraídas do monitoramento de jornais, revistas, mídias televisivas, periódicos e atualmente na Internet. Estas informações são importantes para o processo de monitoramento externo da organização.

É importante observar os periódicos que serão acompanhados, bem como os jornais, revistas, e fontes da Internet, selecionando-os em função de área de afinidades ou interesse informacionais.

O acesso a bases de dados on-line também constitui uma importante fonte de informação para inteligência competitiva, diminuindo significativamente o tempo de busca e recuperação da informação. TYSON (1998) recomenda explorar os *websites* dos maiores periódicos na área de negócios, pois alguns deles têm artigos disponíveis, apenas, por algumas semanas após a publicação.

Os chamados serviços de *mídia kit* são realizados, em geral, por jornalistas ou profissionais na área de informação, através de contatos com a imprensa, de publicidade e de relações públicas com agências de notícias, contendo pacotes de informações valiosas como: *press release*, relatórios anuais, produtos de informação, e outras informações que podem auxiliar no desenvolvimento de um perfil total das companhias monitoradas.

Questionando a confiabilidade das fontes governamentais geralmente encontradas na Internet, TYSON (1998) ressalta a importância desta para o processo de Inteligência Competitiva como um todo.

Ainda TYSON (1998), recomenda buscar em fontes governamentais informações sobre as empresas monitoradas, principalmente a serem coletadas nos documentos: relatório sobre pesquisa de mercado, levantamentos socioeconômicos, revistas técnicas e publicadas pelas empresas, manuais de negócios, jornais e catálogos. Deve-se coletar também, segundo o autor, anúncio de novos produtos, informações sobre patentes e marcas registradas, resultados sobre pesquisa de mercado produzidas por outras empresas, *curriculum* e palestras de executivos importantes ligados às atividades de pesquisa e desenvolvimento.

No Brasil estas informações, não tão completas como no governo americano, podem ser encontradas nas juntas comerciais, existente em cada estado. Via IBICT, outras iniciativas começam a ramificar-se nos países do Mercado Comum do Sul, como a Rede Antares, um sistema de informação constituído por um banco de dados de alimentação descentralizada, feita *on-line* por mais de 200 núcleos provedores de informação.

Outros órgãos governamentais também têm atuado na área de prestação de serviços de informação tecnológica, como: *Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial* (INMETRO), *Instituto Nacional de Propriedade Industrial* (INPI), *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística* (IBGE), *Instituto Nacional de Tecnologia* (INT), dentre outros. Estas organizações também têm seus *websites* e seus serviços de informação que podem ser utilizados no processo de obtenção de informações para inteligência competitiva.

Também as universidades brasileiras, principalmente as da esfera federal, têm contribuído tanto com projetos de pesquisa, quanto com serviços de extensão (consultorias, parcerias etc.), principalmente para a melhoria da capacitação tecnológica das empresas brasileiras. A grande maioria está divulgando informações em seus *websites*, e algumas até permitem acessar serviços de informação, gratuitamente. *Links* interessantes podem ser rastreados através de *websites* de universidades.

Relatórios anuais, apresentam-se segundo TYSON(1998) como importante fonte de informação financeira, fundamental para definir o perfil dos concorrentes. Na linha de serviços *on-line*, da Gazeta Mercantil, destaca-se *Invest News*, um serviço que fornece,

à sua clientela, dados *on-line* e em tempo real dos indicadores econômicos do mercado financeiro.

Surge no Brasil uma nova indústria que comercializa informação. Cotação de balanço, dados sobre companhias latino-americanas para investidores interessados em colocar dinheiro no mercado, informações precisas e atualizadas sobre a capacidade de pagamento das empresas, constituem-se na matéria-prima deste novo segmento industrial. Pacotes de informações são montados, segundo as exigências do cliente, com monitoramento de informações adicionais, com vistas a atender as necessidades de sua clientela.

Inúmeras outras fontes de informação podem ser consultadas, conforme for a necessidade informacional da organização. Redes privadas, como o Sebrae -*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas*, vem prestando serviços de informação para o mercado.

Para BESSA (2002) existem quatro categorias de informação, cada qual com seu custo e relativo grau de dificuldade de obtê-las. As informações de fontes abertas são aquelas que se encontram disponíveis para qualquer pessoa podendo ser legal e eticamente acessada a baixo custo. São essas informações que serão utilizadas pela Inteligência Competitiva.

Outra categoria seria a informação aberta privada, que pode ser obtida ética e legalmente, mas possui um custo relativo, exigindo estudos de engenharia reversa para extrair alguma informação do produto. Exemplo: comprar um míssil francês para estudar o software e o hardware do seu sistema de navegação.

A informação classificada é aquela que não se encontra disponível exigindo o uso de espionagem industrial para obtê-la. Envolve alto custo e bastante risco sendo desaconselhada para a Inteligência Competitiva.

Por fim a última categoria seria as fontes secundárias de informações pode-se listar: a mídia, bibliotecas, balanços anuais, documentos promocionais, listas de preços, relatórios de segurança, bancos de dados especializados (Dialog, Lexus/Nexus), comunicados à imprensa, relatórios, etc.

2.3.3 Inteligência Competitiva no Mundo

O incremento da utilização do conceito de inteligência competitiva na década de 90, particularmente nos Estados Unidos, é em função da globalização da economia. Por essa razão, os países vêm praticando inteligência competitiva de forma global, como garantia de competitividade no cenário mundial, a exemplo do Japão, que a pratica desde a Segunda Guerra, e que conquistou grande vantagem na década de 80, colocando os países ocidentais, especialmente os Estados Unidos, em posição de reação. (GILAD, 1994)

Uma inferência direta da literatura consultada, é que a prática da inteligência competitiva de cada país, e por conseqüência das suas organizações, depende da cultura, que é o fator determinante do modelo global de competitividade de cada país. (BAATZ, 1994; ACHARD e BERNAT, 1998; CALOF, 1999; TEIXEIRA, 2000)

No Japão, a cultura do povo baseada na religiosidade, orientada pelo confucionismo e o budismo, favorece a prática do compartilhamento da informação. A forte característica de negação individual em prol do bem coletivo torna o processo de inteligência competitiva altamente eficiente, pela grande noção de grupo que permeia toda a sociedade. (ACHARD e BERNAT, 1998)

Na Europa, em função da sua diversidade cultural, existe um modelo diferente em cada país. Em alguns países há um espírito de “nação” forte, como na Alemanha, cuja prática da inteligência competitiva vem desde o século XV. (ACHARD e BERNAT, 1998; TEIXEIRA, 2000)

O ANEXO 2 apresenta um quadro com a visão dos países líderes na prática de inteligência competitiva.

2.3.4 Inteligência Competitiva no Brasil

No Brasil, ainda é incipiente a prática desse conceito pelas organizações. BARANAUSKAS (1998), comentando o processo de inteligência competitiva no Brasil, referencia um dos primeiros artigos falando sobre a prática no país, de autoria de BREITINGER (1997). Apesar de BREITINGER conceituar o processo como um modo legal de coletar e analisar informações, não deixa de relacionar o processo ao modelo governamental e aos militares do antigo Serviço Nacional de Inteligência (SNI).

Em função dessa recente consideração, no Brasil, quem pratica inteligência competitiva ainda são, em grande parte, as empresas multinacionais, que se utilizam da infra-estrutura instalada nos seus países de origem, como é o caso da Andersen Consulting, PCW Global, Ernest e Young na área de consultoria, IBM, Unisys e Microsoft, na área de tecnologia de informação, e algumas grandes corporações brasileiras como por exemplo, a Petrobrás. (CARVALHO, 2000; TEIXEIRA, 2000)

No entanto, algumas instituições no país já se destacam por meio de estudos e atividades voltadas à aplicação do conceito de inteligência competitiva, especialmente nos negócios. Algumas das principais instituições envolvidas com este processo podem ser encontradas no APENDICE 1, possibilitando constatar, pelas organizações mencionadas, que o conceito, no Brasil, começa a ser explorado particularmente pelos organismos que tradicionalmente lidam com informação, cientes da importância desse fator para a garantia da competitividade.

2.3.5 Contra Inteligência

Apesar do caráter ético e legal do processo de inteligência competitiva como ferramenta para monitorar e obter informações do ambiente externo, muitas empresas utilizam de meios ilícitos para obter as informações comerciais de outras empresas com intuito de conquistar vantagem competitiva.

A própria digitalização da informação aliada com a Internet, aumentou significativamente a facilidade de empresas ou pessoas terem acesso a estas, muitas

vezes de forma ilegal. Considerando o novo panorama organizacional apresentado, ocorrendo uma valorização do capital intelectual, ou seja do conhecimento da organização, torna-se importante proteger também este patrimônio, esta é a função da contra inteligência competitiva.

Segundo BESSA (2002) a Contra-Inteligência Competitiva pode ser definida como um ramo da atividade de Inteligência e da segurança responsável por identificar, conter ou destruir as ações de espionagem, protegendo os conhecimentos estratégicos da empresa e salvaguardando as instalações, equipamentos e materiais contra a sabotagem.

O estudo de vários casos mostra que geralmente uma ação de espionagem bem sucedida conta quase sempre com o apoio de algum funcionário da empresa-alvo. Muitas são as causas que podem levar uma pessoa a prática de espionagem em favor de terceiros, destacando-se as seguintes: sentimento de ódio, necessidades financeiras, sentimento de aventura, reforço na auto-imagem, ingratidão, ideologia, etc.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item será apresentada a tipologia de estudo monográfico, utilizado para desenvolvimento deste estudo e a justificativa de escolha do método. Bem como o referencial adotado para o desenvolvimento dos resultados, procedimentos para delimitação do tema, coleta e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, uma vez que, segundo CASTRO (1938), esta procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Esta metodologia permite coletar e analisar contribuições científicas sobre o tema escolhido, atendendo as necessidades informacionais deste trabalho, conduzindo-o aos resultados.

3.1.1 Coleta de Material para Pesquisa

Inicialmente os trabalhos foram sendo desenvolvidos com base em um amplo tema: inteligência competitiva. Foram realizadas consultas em dicionários especializados, manuais, índices remissivos, base de dados, Internet, periódicos e livros. Essas fontes além de informações gerais sobre o tema, apontam obras que abordam e desenvolvem amplamente o assunto. Após a localização do material foi realizada uma leitura de reconhecimento, buscando informações pertinentes a identificação do seu conteúdo.

Após coleta do material, foi realizado a identificação do material mais adequado para realização do trabalho e registro destes com informações que possam orientar a localização do documento.

Uma pesquisa aprofundada permite desenvolver vários enfoques dados ao mesmo assunto, aumentando o conhecimento do autor sobre o tema.

3.1.2 Tratamento das Informações

Após seleção do material, foram realizadas anotações para cada obra, com dados, informações e afirmações que os documentos podiam fornecer. Nesta etapa foi importante distinguir entre o essencial e o acessório, evitando acumular material excessivos.

Junto a este material foi acrescido a crítica pessoal do autor às idéias e ao desenvolvimento dado ao tema pelos autores consultados. Além desta crítica o pesquisador transcrevia entre aspas as principais idéias do autor pesquisado, compondo assim suas citações.

3.1.3 Delimitação do Tema

Com base na literatura consultada e apresentada na justificativa deste trabalho, observou-se que dentro do processo de inteligência competitiva, pouco se comenta sobre um processo sistematizado para coleta e identificação de informação necessária para subsidiar a inteligência competitiva. Esta identificação de informações faz parte da primeira fase do Sistema de Inteligência Competitiva e segundo alguns autores já citados, é um dos elementos chaves para o bom desenvolvimento do processo.

Partindo desta observação, o pesquisador optou por apresentar a importância do processo de inteligência competitiva em geral, focando metodologias encontradas na literatura que pudessem, de alguma forma, auxiliar no processo de coleta e identificação das informações necessárias para a organização.

3.1.4 Desenvolvendo o Trabalho

Nesta etapa, iniciou-se a construção do esboço do trabalho. Contrariamente ao procedimento comum de se escrever, por último, o capítulo referente à introdução, no processo de condução de uma pesquisa bibliográfica, uma das primeiras coisas a fazer

é escrever o tema, a introdução e um esboço do que seria o sumário, ou estrutura do trabalho.

Definido os capítulos provisórios, é possível esclarecer a estrutura do trabalho, permitindo agora ao autor, discutí-lo com o orientador e colegas e certificar-se que está sendo conduzido pelo caminho mais adequado.

O material coletado e agora já tratado, foi separado em 5 grupos:

- Informação – importância do recurso informação para o desempenho da organização e para tomada de decisão;
- Panorama Atual – visão geral dos principais agentes que influenciam de alguma maneira o processo de inteligência competitiva;
- Conceitos e definições de Inteligência Competitiva;
- Metodologias para implantação do Sistema de Inteligência Competitiva;
- Metodologias para identificação e coleta das informações necessárias para este processo.

Com base na informação retirada destes grupos foi possível escrever o desenvolvimento do trabalho, bem como os resultados e as considerações finais.

3.1.5 Redação

Neste estágio, o autor rescreveu várias vezes o tema, sumário, introdução e objetivos. Tendo redigido os capítulos referentes ao desenvolvimento do trabalho e também a conclusão, harmonicamente foi desenvolvido um texto único com os recortes separados nos grupos acima citados. Esta fase constitui-se em um aprimoramento de todo o trabalho já desenvolvido.

Após as correções e alterações necessárias ou sugeridas ao trabalho previamente elaborado, passou-se à redação definitiva, observando correções gramaticais e normalização.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DOS RESULTADOS

Demonstrar a importância da utilização da ferramenta de inteligência competitiva, apresentando metodologias para implementação deste processo e um roteiro para identificação das informações, são os resultados esperados para este trabalho.

Para atingir estes resultados foram realizadas pesquisas na literatura e na Internet, buscando vantagens e metodologias para o processo de inteligência competitiva. Analisando estes, foram realizadas sobreposições dos autores para chegar-se ao roteiro proposto.

Além disto, foram utilizados conceitos de ambiente de marketing de KOTLER (1991), como forma de abranger o monitoramento externo à organização de forma completa estendendo-se a todos ambientes existentes.

3.2.1 Sobreposição de Autores

Consultando os principais autores, como CARVALHO (2000), FULD e COMPANY (2000), são apresentadas as etapas para implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva na organização, baseado nas pesquisas realizadas e na sobreposição dos principais conceitos destes autores.

Já para a elaboração do roteiro para identificação das necessidades informacionais da organização para o processo de inteligência competitiva foram consultados autores como PAULO CRUZ (1999), TYSON (1998) e HERRRING (2000), e sobre estes realizado uma sobreposição dos modelos apresentados, resultando na construção de um roteiro com esta finalidade.

3.2.2 Ambientes de Marketing

Com base nos conceitos de inteligência competitiva apresentados, observou-se que o principal enfoque deste processo é o monitoramento externo a organização.

KOTLER (1991) apresenta este ambiente externo dividido em micro ambiente e macro ambiente.

O micro ambiente da organização é composto por forças próximas à empresa que afetam sua habilidade de atender clientes, mercados, concorrentes e fornecedores. Já o macro ambiente é composto por forças sociais maiores que afetam todo o micro ambiente, forças demográficas, econômicas, físicas, tecnologias, políticas e culturais.

Com base nestes ambientes apresentados foi elaborado o questionário que auxiliará no processo de identificação das necessidades informacionais externas dos usuários da organização.

3.2.2.1 Micro ambiente

Seguindo a classificação de micro ambiente, o primeiro fator a ser monitorado pelo processo de inteligência competitiva deve ser a própria empresa e sua informação interna, muitas vezes de grande valia para o processo de tomada de decisão.

Os fornecedores são um fator importante para a organização, devendo serem monitorados, visando buscar novas fontes de matéria-prima para a organização, melhores preços, alianças e evitando ou prevendo interrupções prolongadas no fornecimento de alguma matéria prima.

Informações sobre as necessidades e desejos dos clientes, expectativas, comportamento de compra, entre outras, podem ser valiosas para a organização, auxiliando-a na elaboração de sua estratégia de marketing. Informações sobre o mercado, suas tendências, oscilações, altas e baixas também se caracterizam como importantes para a administração do negócio da organização.

Por fim, a este micro ambiente, foi acrescentado o monitoramento da concorrência, um dos enfoques principais da inteligência competitiva. Na elaboração do questionário, foram observados todos estes aspectos, visando ofertar a organização informações sobre as principais forças que agem sobre seus negócios.

3.2.2.2 Macro ambiente

Visando o monitoramento do ambiente externo a organização, é importante identificar se existe o interesse da organização sobre informações de caráter demográfico, como tamanho da população, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos.

Monitorar o ambiente econômico em geral, observando fatores que podem influenciar no poder ou na maneira de compra de seus clientes também é importante para as organizações.

Informações sobre os recursos naturais, preocupações com o meio ambiente, energia, poluição, entre outras, também constituem um ambiente que deve ser monitorado caso haja interesse por parte de alguém ou departamento da organização.

Monitoramento Tecnológico, talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino. Toda tecnologia nova substitui uma tecnologia antiga e essas mudanças acontecem cada vez mais rápidas. Os surgimentos das novas tecnologias devem ser observados sempre, visando vantagem competitiva.

O ambiente cultural é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade. Já o ambiente jurídico constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade.

4 RESULTADOS

Tomando por base as informações disponibilizadas na revisão de literatura, neste item serão apresentados alguns modelos de implantação de Inteligência Competitiva, bem como algumas metodologias para a identificação e coleta da informação necessária para este processo, geralmente a primeira ou a segunda fase do processo de inteligência. Por fim, será apresentada uma proposta de roteiro para identificação das necessidades informacionais que irão modelar o Sistema de Inteligência Competitiva.

4.1 MODELOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

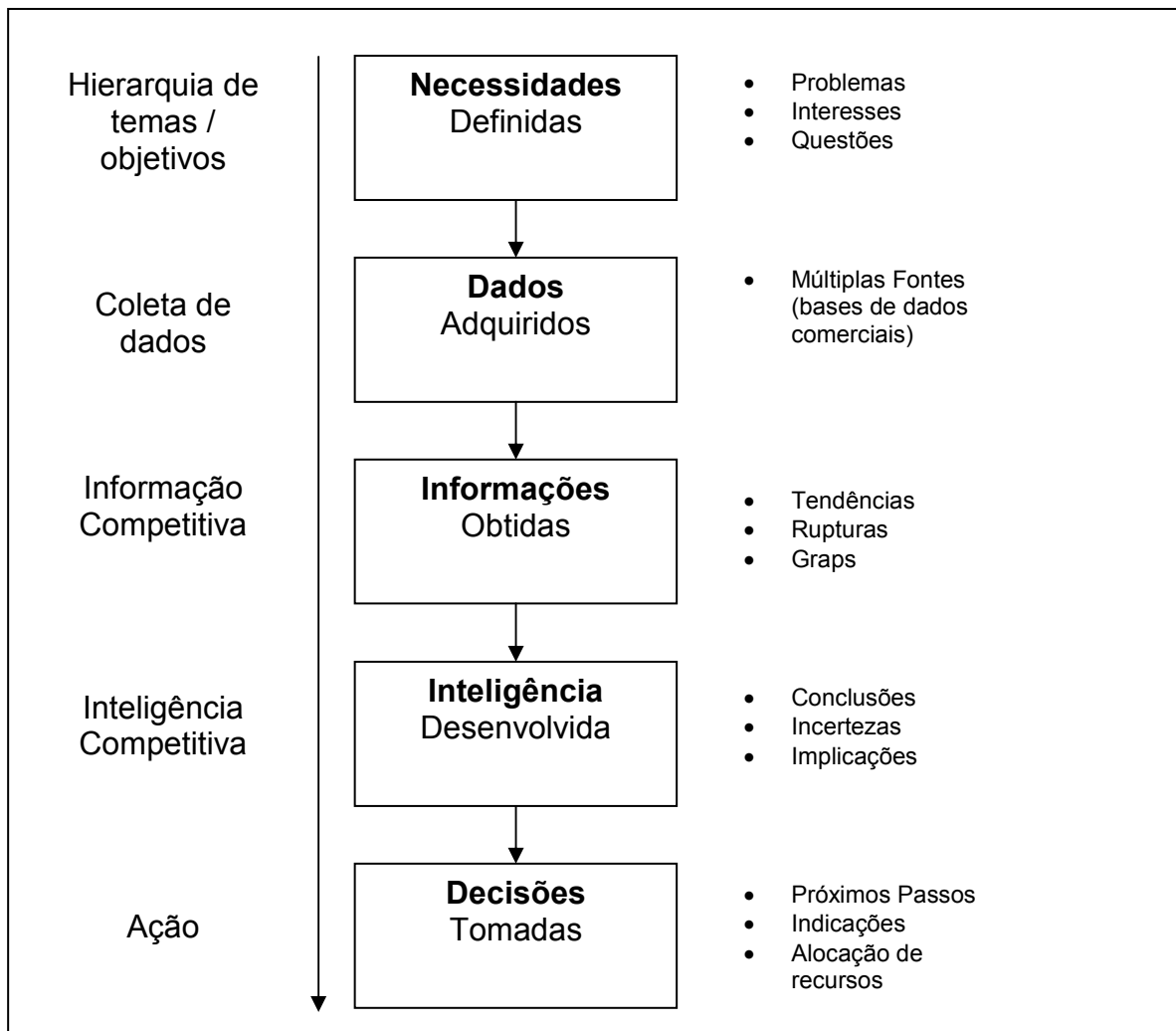
O enfoque dado à importância do monitoramento externo para as organizações, contribuiu para o surgimento de um grande número de modelos, que propõe as etapas para implantação da inteligência competitiva.

Entre os modelos encontrados na literatura, destaca-se CARVALHO (2000), com o processo de Inteligência Competitiva estruturado em quatro etapas. A primeira etapa consiste no que o autor denomina de *scanning* ou escrutamento, cuja função é observar e acompanhar um grande número de fontes de informações, visando detectar acontecimentos que possam influenciar a organização. A segunda etapa é chamada de *monitoring* ou vigilância, na qual pretende-se focalizar e acompanhar acontecimentos específicos com maior profundidade que a etapa anterior. A etapa de *search* ou investigação busca identificar o impacto dos acontecimentos garimpados como oportunidades ou ameaças à organização. Por fim, ocorre a difusão, cujo objetivo é apontar os caminhos para comunicar os resultados, visando ações específicas.

Outro modelo apresentado por CARVALHO (2000) de inteligência competitiva é denominado de inteligência tecnológica e apresenta a sistematização da inteligência competitiva em quatro etapas. Segundo esta proposta, a inteligência competitiva parte de necessidades definidas. Para atender a esta demanda busca-se dados que respondam aos anseios da organização. Porém não bastam ter dados é preciso que

estes dados sejam trabalhados para serem considerados informações valiosas dentro de determinado contexto, que é a própria organização, para isto, a análise dos dados e a transformação em informação são uma etapa essencial e que abre margem à transformação destas informações em conhecimento para a organização e, em decorrência, em ação. Seguindo o modelo, após as informações obtidas ter-se-á a inteligência desenvolvida e por fim a decisão tomada. (QUADRO 7)

QUADRO 7 – VISÃO GERAL DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA TECNOLÓGICA



FONTE: CARVALHO 2000

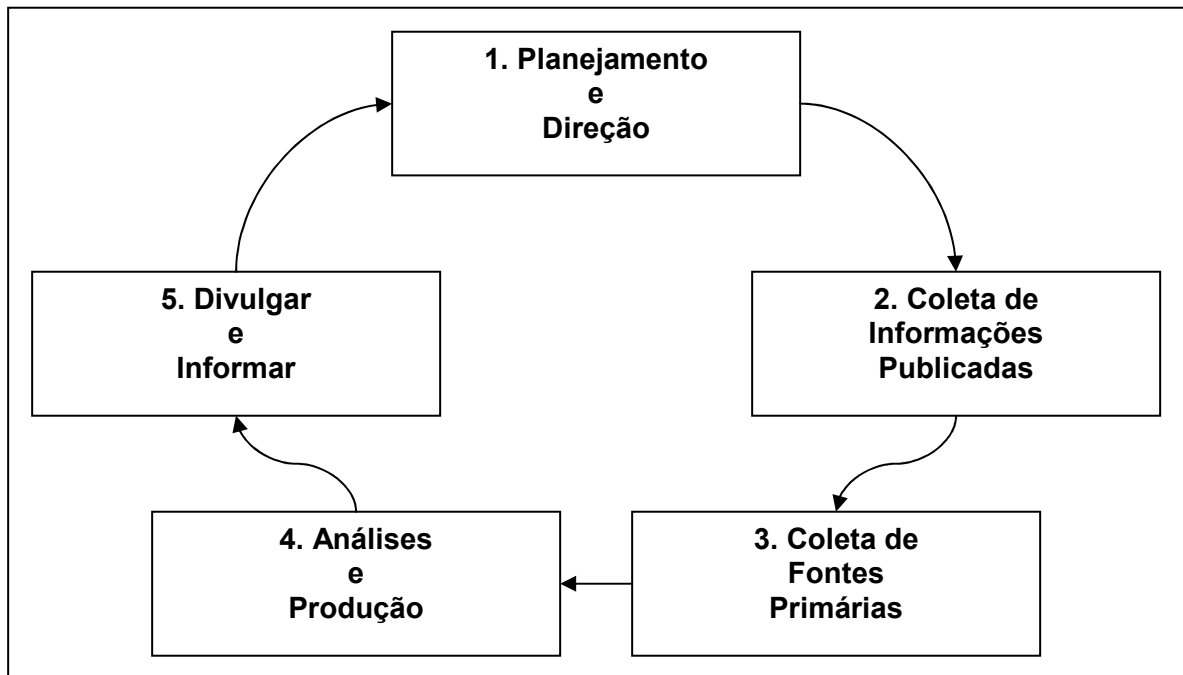
Já o modelo da FULD e COMPANY (2000), criado para avaliar vários software de inteligência competitiva disponíveis no mercado é composto por cinco fases: planejamento e direção; informações publicadas, coleção de fontes primárias, análise e produção, distribuição e informação.

O primeiro passo proposto é o planejamento e direção. Neste passo é necessário identificar perguntas e decisões que encaminham a fase de garimpar informações, o que requer foco. Frequentemente esta fase é realizada de maneira apressada, mas segundo os autores ela é tão crucial quanto a análise das informações.

O passo seguinte é a coleta de informações publicadas, consiste na procura em uma gama extensiva de fontes, que vão do governo ao arquivamento de artigos de jornais e anúncios e panfletos de vendas, muitos dos quais não estão disponíveis on-line. Esta procura requer habilidade, desde a escolha da tecnologia até a identificação das informações relevantes. Na seqüência está a coleção de fontes primárias que consiste em juntar às fontes publicadas de informações as informações das pessoas que devem ser qualificadas para o uso na análise da inteligência competitiva. De posse das informações, o passo seguinte é o que os autores denominam de “gerador de inteligência”, no qual as informações são transformadas em avaliação significativa, que resultam em implicações e possíveis resultados à organização. A análise difere da sumarização ou síntese de informações, pois emite julgamentos e conclusões, produtos de um grupo de especialistas analisando as informações obtidas nos demais passos do processo.

O passo final do processo é divulgar e informar, que consiste na entrega da inteligência crítica de uma maneira coerente e convincente para ser incorporado ao processo de tomada de decisão, considerado o cliente da inteligência. Segundo os autores, o fundamental aqui é o convencimento, isto é, por trás de toda a entrega de inteligência está a habilidade para convencer o decisor que determinada conclusão ou posição estratégica é correta e utilizável. (QUADRO 8)

QUADRO 8 – CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



FONTE: FULD e COMPANY 2000

4.2 ETAPAS DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Realizando uma análise dos modelos teóricos de sistematização de inteligência competitiva contidos no item anterior, e buscando mais informações na literatura, segue o processo de inteligência competitiva divididos em 5 etapas ou grandes atividades, cada qual com suas preocupações específicas.

4.2.1 Planejamento e Identificação de Necessidades de Informação

Na primeira etapa será abordado o processo de formatação do Sistema de Inteligência Competitiva – SIC propriamente dito, que deve atender os seguintes requisitos básicos:

- Estar focado nas reais necessidades de informação estratégica;
- Adequar as fontes de informação às necessidades identificadas e à realidade dos usuários;

- Adequar-se à disponibilidade de recursos (humanos, técnicos e financeiros) da organização para fazer frente à solução em questão.

Uma forma adequada de estruturar o processo de planejamento é a montagem do Projeto de Inteligência Competitiva, conforme detalhado a seguir, e para o qual se usa o roteiro básico de elaboração de projetos:

1. Objetivos a serem atingidos;
2. Seleção das fontes de informação;
3. Seleção dos métodos e instrumentos;
4. Definição de recursos necessários;
5. Estrutura organizacional para fazer acontecer;
6. Definição da estratégia;
7. Plano de execução;
8. Cronograma de realização e indicação de marcos referenciais;
9. Orçamento;
10. Sistema de acompanhamento e avaliação do projeto.

Outra abordagem é a utilização das ferramentas de saber o que fazer: 5W + 2H – *who, what, why, when, where, how* e *how much*, que significam, quem, o quê, porque, quando, onde, como e quanto.

O segundo aspecto desta etapa é o levantamento das necessidades de informação, considerada por alguns autores conforme revisão de literatura, umas das etapas mais importantes para o sucesso do processo. Esta identificação de informação relevante pode ser feita utilizando metodologias que serão abordadas em separada no item 3.3, uma vez que estas são, juntamente com a intenção de demonstrar a importância da Inteligência Competitiva, o objetivo central deste trabalho.

O último aspecto desta etapa é a definição dos atores envolvidos no Sistema de Inteligência Competitiva – SIC (decisores, usuários, analistas, provedores e observadores), que tentem a consolidar as Redes de Inteligência e responsáveis pela garantia da implementação, continuidade e melhoria do processo de IC.

Em suma esta fase serve para a definição das bases do sistema a ser implantado na organização.

4.2.2 Coleta

Neste estágio estão incluídas as etapas de:

- Identificação e Seleção das Fontes de Informação;
- Coleta de Dados;
- Triagem dos Dados.

Na identificação e seleção das fontes é importante observar que a informação tem origem em diversos ramos, dentre eles as áreas científica, técnico-econômica, tecnológica, econômica, financeira, mercadológica, social, cultural, legislativa, jurídica, regulatória e ambiental, deve-se considerar as especificidades no trato de cada tipo de informação que precisa ser trabalhada, para não se perder a essência do conteúdo existente em cada informação, de acordo com as suas aplicações ou implicações na empresa.

É importante também considerar que adicionada a essa complexidade, a diversidade dos meios de suporte e os altos níveis de ruídos hoje existentes e amplamente utilizados pelas organizações.

Na coleta se obtém a informação a ser analisada para produzir inteligência, que deve constar inicialmente de um plano sistemático para aquisição da informação de sua fonte.

Nesta fase utilizam-se coletas de fontes de informação publicadas e não publicadas, internas e externas à organização. No caso da coleta das informações não publicadas é usual a aplicação de entrevistas ou questionários.

Por fim desta etapa, obtidas as informações, inicia-se a fase de triagem, que é a seleção feita a partir do material documental disponível, considerando os aspectos de:

- Relevância para com o tema;
- Aspecto inovador;
- Nível de atualização.

4.2.3 Tratamento da Informação

A fase de processamento das informações envolve:

- Registros (sempre a partir da definição das referências);
- Apreciação do conteúdo;
- Elaboração de sínteses (resumos);
- Condensação das informações relevantes;
- Indexação

Além da aplicação desses elementos, devem ser definidos critérios que quantifiquem o processo de análise da informação, onde os mais utilizados são:

- Credibilidade da fonte;
- Relevância da informação.

Concluído o processamento e a classificação das informações, a empresa está em condição de iniciar a fase de armazenamento da informação.

Deve-se sempre ter a premissa que a informação obtida e definida como relevante, necessita do suporte de um sistema de armazenamento e recuperação adequado, para que ela esteja disponível a qualquer momento que dela se precise. Nesse caso, é desejável o uso de programas ou softwares adequados para gestão da informação.

4.2.4 Análise e Validação da Informação

O processo de análise e validação da informação requer grande participação de recursos humanos, ou seja, ainda as pessoas continuam sendo o fator principal em qualquer processo. Ao contrário de que muitos possam imaginar, a Inteligência Competitiva, não se limita a coletar dados. É o trabalho humano de análise dos dados que os transformam em inteligência.

Algumas instituições estrangeiras vêm desenvolvendo pesquisas quanto à análise automática de informação (uso de softwares), onde se destacam os trabalhos e softwares desenvolvidos pelo CRRM (*Centre de Recherche Rétrospectives de*

Marseille) da Universidade de Marseille, e pelas empresas Geórgia Tech, IBM e Battelle.

A análise é o processo de apreciação de informações, as quais muitas vezes aparentam desconectividade com a temática objeto do estudo, mas que ao longo do seu desenvolvimento permitem e garantem tornar o processo inteligente e gerador de conhecimento. Ou seja, é na análise que são juntados as peças do quebra-cabeça.

Os bons analistas são aqueles que sabem refletir linearmente e em padrões. Eles nem sempre pensam seqüencialmente, pois podem passar à frente quando necessário. Fazem relações remotas com fatos que aprenderam e têm conhecimentos além da investigação que estão realizando no momento. Correlacionam essa informação externa com o que está ocorrendo no cenário atual e projetam, a partir dessa análise as tendências futuras. Para atuarem com sucesso, devem ter um vasto embasamento geral e ser acima de tudo curiosos nos mínimos detalhes.

Existem inúmeras metodologias de análise, tanto quantitativas quanto qualitativas, sendo que a literatura sugere uma maneira para selecionar o conjunto de técnicas mais adequadas a cada situação:

- Identificação das técnicas disponíveis, passíveis de serem utilizadas considerando os aspectos de conhecimento, tempo e recursos e seu inter-relacionamento;
- Definição do foco e do escopo da ambiência competitiva relacionada com a situação em estudo;
- Identificação das resistências de tempo e recurso que possam comprometer o desenvolvimento da análise.

A etapa de análise é importante no ciclo de Inteligência Competitiva e com a aplicação de metodologias adequadas a cada situação é possível:

- Produzir inteligência concisa, compreensível e profunda de modo a estimular a ação dos decisores;
- Identificar os relacionamentos-chave entre a organização e o ambiente competitivo onde está inserida;
- Fornecer uma perspectiva dos observadores externos;

- Sintetizar as informações relevantes;
- Orientar a coleta de informações (retroalimentação), tornando esta etapa mais eficaz.

4.2.5 Utilização Estratégica da Informação, Disseminação e Avaliação

É fundamental que sejam utilizadas técnicas e produtos de comunicação adequados a cada tipo de usuário dos resultados de Inteligência, considerando além dos aspectos de formato e linguagem, o componente tempo, isto é, a periodicidade de elaboração e disseminação da informação.

Os principais aspectos a serem considerados são:

- Usuário-alvo;
- Adequabilidade da linguagem;
- Nível de conteúdo que deve ser incorporado ao produto;
- Relação direta com o usuário a que se destina;
- Frequência de disponibilidade;
- Avaliação de impacto das informações dos boletins;
- Relevância da informação transmitida;
- Credibilidade;
- Essencialidade (se atende às necessidades do usuário).

Os principais tipos de relatórios de IC podem ser visualizados a seguir:

- Boletins: informações estratégicas e táticas de fontes internas e externas;
- Perfis: Informações gerais;
- Planilhas de Impacto: Avaliação de impacto das informações dos boletins;
- Resumos: informações estratégicas e táticas acompanhadas por artigos e entrevistas;
- Análises de Situação: Identificação de questões estratégicas e análises detalhadas que dão suporte aos sumários.

Disseminação é a estratégia de ação pró-ativa, para incorporar adeptos e colaboradores do SIC. É a busca do elemento sinérgico, para que o SIC se transforme em um processo na organização via a incorporação de recursos humanos.

O ato de difusão dos resultados do SIC, por meio dos produtos de inteligência, é o momento em que se dá retorno à rede de colaboradores das etapas de coleta e análise das informações.

É recomendável o uso de eventos de difusão do tipo: colóquios, seminários, conferências e palestras internas e externas, cursos de formação de colaboradores e de multiplicadores na estratégia de divulgar face-a-face os produtos de Inteligência Competitiva, servindo ainda como indutor do processo de constituição das Redes de Inteligência.

Considera-se a definição de Rede como um sistema que integra e articula pontos ou nós, permitindo manter inter-relações e relacionamentos com vistas à troca e transporte de informações, posicionamentos, bens e serviços.

Na etapa de acompanhamento e avaliação das atividades do SIC, é fundamental o monitoramento do processo de Inteligência, para aferir o impacto da atuação dos resultados do sistema no desempenho e nos processos decisórios das organizações.

Nesta etapa é mensurado o sucesso ou fracasso das atividades do SIC, além de responder pelo monitoramento e retroalimentação do processo, dentro de uma estratégia de melhoria contínua. É importante que todo processo esteja integrado a uma ferramenta de auto-avaliação, dentro do esforço de reavaliar o desempenho e incorporar ganhos de qualidade e melhoria de procedimentos.

Ainda nesta concepção, a avaliação deve abranger três pontos:

- Conjunto de indicadores que afirmam os aspectos financeiros e não financeiros dos resultados conseguido com os delineamentos, a partir da ação do SIC. Esses indicadores irão medir a eficiência do processo de gestão dos recursos disponíveis, tais como: produtividade, redução de custos, investimentos em inovação e qualidade;
- Clareza desse processo de aferição, adequação aos indicadores e entendimento pelos atores envolvidos;

- Coleta, análise e difusão desses indicadores junto aos atores participantes do SIC.

Por fim, as avaliações permitem que os executivos monitorem continuamente o SIC e incorporem, permanentemente, melhorias de processo.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Neste item, será explorado com maior profundidade, as metodologias encontradas na literatura para auxiliar no processo de identificação das necessidades informacionais dos usuários, que irão orientar o processo de Inteligência Competitiva.

Utilizando-se de entrevistas e questionário, pretende-se descobrir quem dentro da organização precisa de que informação, quando e em que meio. Na revisão de literatura já foi abordado o valor da informação para organização, porém é importante lembrar, que mais importante que a própria informação, é a informação certa, para o usuário certo, em tempo hábil.

PAULO CRUZ (1999) estabelece que devemos identificar os fatores críticos de sucesso, os quais passam necessariamente por eleger alvos para monitoramento, estabelecer os parâmetros-chave do processo, definir o ferramental a ser usado (software de monitoramento) e identificar os pontos a serem analisados.

Existem atividades ou áreas fundamentais em determinados negócios. Estas atividades são tão importantes que podem significar o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

4.3.1 Roteiro de Tyson (1998)

TYSON (1998) aconselha a realização de inúmeras entrevistas com os profissionais tomadores de decisão, visando mapear as informações necessárias ou que auxiliariam estes profissionais no desenvolvimento de suas atividades. Reforça ainda que nesta etapa do processo de Inteligência Competitiva é importante consultar um profissional da área de informação, capacitado a auxiliar na identificação da

informação pertinente para a organização e conhecedor das fontes para atender esta demanda.

Segue no ANEXO 3 um modelo de questionário para diagnóstico de Inteligência Competitiva, que pode ser utilizado segundo TYSON, na fase de identificação das necessidades informacionais.

Além do modelo, TYSON (1998) sugere ainda identificar os Fatores Críticos de Sucesso da organização bem como as informações necessárias para subsidiar estes fatores conforme (QUADRO 9).

QUADRO 9 – IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Identificação das Informações Necessárias	
Fatores Críticos de Sucesso	Informações Necessárias

FONTE: TYSON (1998)

4.3.2 Roteiro de Herring (2000)

Segundo HERRING (2000) definir a inteligência necessária para as organizações não é uma tarefa simples de ser executada. A utilização de um processo formal ou sistematizado para identificação pode ser muito útil. Outra medida importante é criar um envolvimento cooperativo entre os usuários de inteligência e os profissionais de Inteligência Competitiva, para que em conjunto possam ser identificadas as reais necessidades informacionais da organização.

Os modelos de inteligência utilizados pelo governo norte-americano, como o NIT (National Intelligence Topics) processo para identificar a inteligência necessária ao setor público, podem servir de base para os modelos privados de inteligência. Adaptado ao mundo dos negócios, o processo de tópicos chaves para inteligência, também conhecido como KIT (Key Intelligence Topics) é amplamente utilizado nas organizações para a identificação das necessidades informacionais.

De maneira simplificada, o processo de Tópicos Chaves para Inteligência, é formado por:

1. Ações e Decisões Estratégicas: incluindo o desenvolvimento do plano estratégico e estratégias;
2. Tópicos para antecipar mudanças: incluindo iniciativas da concorrência, surpresas tecnologias e ações governamentais;
3. Descrição dos principais fatores mercadológicos: concorrentes, clientes, fornecedores, possíveis parcerias, entre outros.

Tendo entrevistado mais de 1.000 executivos e gerentes de diversos setores da indústria, HERRING (2000) afirma que as necessidades informacionais destes usuários são basicamente as mesmas, mudando apenas sua aplicação. Para ilustrar, segue no ANEXO 4, listas contendo as necessidades básicas dos usuários, dentro do modelo de Tópicos Chaves para Inteligência, e um por fim, um questionário no ANEXO 5 para ser utilizado na fase de identificação das informações necessárias.

4.4 PROPOSTA DE UM ROTEIRO DE IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Com base nas informações e roteiros de identificação das necessidades informacionais, será proposto um roteiro que não tem a pretensão de apresentar uma forma inédita de identificar as informações necessárias para o processo de Inteligência Competitiva. Mas sim, sintetizar os roteiros apresentados em um único e completo roteiro, capaz de identificar satisfatoriamente as informações pertinentes para os tomadores de decisão dentro das organizações.

Este roteiro, adequado a realidade nacional, pretende se apresentar como uma forma sistematizada de mapear a informação relevante para a organização, auxiliando e facilitando o processo de Inteligência Competitiva.

4.4.1 Planejamento

Toda atividade a ser realizada dentro ou fora da organização trará melhores resultados uma vez que seja planejada com antecedência. Inicialmente é importante elaborar um plano de atuação para a identificação das necessidades informacionais, observando que metodologia será utilizada para este fim, quais departamentos serão consultados, que pessoas serão entrevistadas, que instrumento será utilizado, entre outros.

É aconselhável procurar um profissional da área de informação, que será capaz de auxiliar na elaboração de uma metodologia adequada para mapear a informação necessária. Este profissional também poderá orientar na escolha das fontes que deverão ser consultadas ou utilizadas.

É importante também observar o comportamento dentro da organização, buscando criar um envolvimento cooperativo de todos, incentivando a participação de todos colaboradores com seriedade em responder os questionários, trazendo resultados mais precisos e condicentes com a realidade da organização, que por conseqüência estruturarão um Sistema de Inteligência Competitiva mais próximo de atender as necessidades da organização.

4.4.2 Entrevistas

Ambos autores que foram citados os roteiros, apontam para a importância da entrevista como instrumento para identificar a informação necessária para o processo de inteligência Competitiva. As entrevistas podem ser realizadas individualmente ou em grupos, sistematizadas ou não. O importante é procurar identificar que informação é importante, para quem e em qual momento.

4.4.3 Fatores Críticos de Sucesso

Para auxiliar na identificação da informação necessária para a organização e seus tomadores de decisão, é importante entender de forma ampla o negócio da organização, sua missão, seus produtos e serviços e seu público-alvo. Visando encontrar um melhor entendimento desta, e buscando mapear as informações necessárias para cada atividade importante realizada, é sugerida a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.

Fatores Críticos de Sucesso - FCS trata-se de um método importante para a definição das necessidades dos gerentes e especialistas, pois permite a focalização nas questões estratégicas da empresa. Fatores Críticos de Sucesso são definidos como "elementos de postura estratégica essenciais para assegurar ou melhorar a posição competitiva da empresa" (ROCKART, 1979).

Conforme roteiro de TYSON (1998) além de levantar os Fatores Críticos de Sucesso da organização é importante identificar as informações necessárias para subsidiar cada um destes fatores, conforme quadro de Fatores Críticos de Sucesso no Quadro 9, página 55.

Além dos Fatores Críticos de Sucesso, é importante observar as questões estratégicas da organização, uma vez que o Sistema de Inteligência Competitiva, também deverá atender e auxiliar na elaboração da estratégia de atuação.

4.4.4 Questionário

Depois de realizado o planejamento, consulta ao profissional da área de informação, entrevistas e identificado os Fatores Críticos de Sucesso, é interessante realizar uma pesquisa junto às pessoas que participarão do Sistema de Inteligência Competitiva da organização, para identificar qual informação é pertinente para qual pessoa ou departamento. Incluso sob o título de APENDICE 2, após os anexos, está o modelo de questionário elaborado para auxiliar no processo de identificação das necessidades informacionais dos colaboradores e gerentes das organizações. Sob o

título de APENDICE 3, está o mesmo modelo de questionário, porém em versão .HTML (*Hyper Text Markup Language*) que permite que este seja aplicado em meio eletrônico e na Internet, facilitando a coleta dos dados.

É importante que os questionários aplicados, sejam devidamente identificados com o nome do respondente e departamento em que atua, possibilitando com isso, direcionar a informação para as pessoas ou locais onde estas realmente sejam utilizadas, gerando vantagem competitiva. Acredito que a necessidade de identificação no questionário não venha a ser considerada como um problema pelos funcionários, uma vez que este visa estruturar um sistema que irá auxiliar no trabalho destes colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização da economia rompeu com os limites geográficos do ambiente, causando uma mudança na natureza de competição. A evolução das tecnologias de informação, a Internet e a cultura da inovação que instauram-se no mundo, contribuíram para o surgimento de um novo e competitivo panorama organizacional.

Apresentando uma abordagem superficial desse novo panorama organizacional, o presente trabalho apontou os principais fatores que impulsionaram as mudanças na estrutura das organizações, antes baseadas na burocracia, agora baseadas na competitividade e na flexibilidade.

Neste novo cenário, a constante busca por vantagens competitivas, obriga as organizações a manterem um processo formal de posicionamento de mercado ou um planejamento estratégico de atuação. Para subsidiar este posicionamento ou planejamento estratégico é necessário uma gestão eficiente da informação interna e externa à organização.

A informação surge neste novo cenário, como sendo um fator de suma importância para o sucesso da organização e sendo considerada insumo básico ao conhecimento. A economia aos poucos, diminui a valorização no capital financeiro, para iniciar a valorização do capital intelectual.

Visando atender as novas necessidades informacionais das organizações inseridas neste contexto, a ferramenta da inteligência competitiva aparece como uma opção de processo formal de monitoramento do ambiente externo. Além de informações sobre a própria organização, clientes, fornecedores, mercado e concorrência, a inteligência competitiva permite coletar informações sobre o ambiente demográfico, político, tecnológico, jurídico, natural e cultural. Caracterizando-se como importante ferramenta para atingir vantagens competitivas para as organizações.

O objetivo maior de qualquer sistema de informação sempre foi o de atender as necessidades dos usuários, e principalmente auxiliar os tomadores de decisão no desenvolvimento de suas atividades. Para que o Sistema de Inteligência Competitiva atenda de forma satisfatória os usuários e a organização, este deve estar focado nas

reais necessidades informacionais destes. A identificação dessas necessidades faz parte da primeira fase de desenvolvimento de um Sistema de Inteligência Competitiva, no entanto poucos processos formais são encontrados na literatura para auxiliar nesta etapa.

Este trabalho apresentou um roteiro, para a identificação da informação necessária aos usuários do Sistema de Inteligência Competitiva, observando os principais fatores do ambiente externo.

Pode-se concluir, que o monitoramento estruturado do ambiente externo a organização tornou-se ferramenta importante para garantir competitividade. E que o roteiro desenvolvido vem a auxiliar e facilitar o processo de identificação das informações necessárias para a organização.

Acredita-se, por fim, que o trabalho tenha atingido seus objetivos de demonstrar a importância da Inteligência Competitiva para as organizações hoje, e de propor um roteiro para identificação das informações necessárias para este processo.

REFERÊNCIAS

ACHARD, P.; BERNAT, J. P. **L'intelligence économique** : mode d'employ.Paris: ADBS, 1998.

AGUIAR, A. C.. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.20, n. 1, p.7-15, jan./jun. 1991.

AGUILAR, F.J. **Scanning the business environment**. New York: macMillan, 1967.

BAATZ, E. B. The quest for corporate smarts. **CIO Magazine**. Setembro 1994. Disponível em: <http://www.cio.com/archive/091594_comp_print.html> Acesso em 29/11/2000.

BARANAUSKAS, T. Insights into Brazilian competitive intelligence practices. **Competitive Intelligence Magazine**. v.1, n.1, Apr./June, 1998. Disponível em: <<http://www.scip.org/news/cimagazine.html>> Acesso em: 16 nov. 2000.

BARRETO, A.. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.25, n.3, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> > Acesso em: 15 nov. 2002.

BARNDT, W. D. New to competitive intelligence: 10 tips for survival and success. **Competitive Intelligence Magazine** , v. 2, n.3, July-Sept. 1999. Disponível em: <<http://www.scip.org/news/cimagazine.html>> Acesso em: 16 nov. 2000.

BESSA, J. Inteligência Competitiva e Contra – Inteligência. Janeiro 2002. Disponível em: < http://www.abraic.org.br/noticias_eib.asp?txtcodautor=9> Acesso em 08 mar. 2003.

BREITINGER, J. Inteligência Competitiva: Cuidado, uma araponga pode estar de olho no seu negócio. São Paulo, **Exame**, 4 jun. 1997.

BAWENS, M. Searching the net for business information. **Business Information Review**, v. 13, n.2, June, 1996.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**., Brasília, v. 24, n.2, 1995. Disponível em:<<http://www.ibict.br/cionline>> Acesso 15 nov. 2002.

BORGES, M. E. N.; CARVALHO, N. G.M. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil. **Ciência da Informação**., Brasília, v. 27, n. 1, p. 76-81, jan./abr. 1998. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>>. Acesso em: 16 nov. 2002.

BRIGHT, J. R. Forecasting by monitoring signals of technological change. In: _____e Schoeman, M.E., ed. **A guide to practical technological forecasting**. New Jersey: Prentice Hall, 1973. p. 238-56.

CALOF, J. **What's your competitive intelligence quotient (CIQ)?** Disponível em: <<http://strategis.ic.gc.ca/SSG/mi04122e.html>> Acesso em: 5 dez. 1999.

CARVALHO, H. G. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa**: proposta de um modelo. Florianópolis, 2000. 322f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1938.

COELHO, G. M.; et al. Inteligência competitiva e tecnológica. Disponível em: <www.fgv.br/dg/diti/bib/geral/htm/hpbb15.htm>. Acesso em: 10 nov. 2001.

COHEN, D. Não vejo ninguém na minha frente. **Revista Exame**, n. 690, p. 72-75, jun. 1999.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**; por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVIDOW, W.; MALONE, M. S. **A corporação virtual**; estruturação e revitalização da corporação para o século 21. São Paulo: Pioneira, 1993.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v.26, n.1, p. 77-83, jan./mar. 1986.

DRUCKER, P. F. A Quarta revolução da informação. **Revista Exame**, n. 669, p. 56-58, ago. 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P.F. Além da revolução da informação. **HSM Management**, [S.l.], v.3, n.18, p. 48-55, jan. 2000.

EARL, M. A administração na era da informação. **Gazeta Mercantil**, 18 de dezembro de 1997. op. cit. p. 29.

FULD & COMPANY INC. (1999). "**Corporate Evaluation Questionnaire**". *CI Strategies & Tools*. Disponível em: www.fuld.com/ciStrategiesCoprEva.html Acesso: 03 ago. 2002.

GILAD, B. **Business blindspots**. Infonortics, 1994. Cap. 1. Disponível em: <<http://www.infonortics.com/publications/giladchapter.html>> Acesso em: 01 out. 2000.

GOODRICH, R. S. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas** , v. 27, n. 1, p. 5-10, jan./mar. 1987.

HERRING, J. P. TI that meets senior management's needs and expectations. In: **SCIP COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM**, 1997, Boston: SCIP, 1997.

HERRING, J.P. **Key intelligence topics**: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, v.10, n.2, 1999. Disponível em: <<http://www.scip.org/news/cireview.html>> Acesso 12 ago. 2000.

JACOBIAK, F. **Pratique de la veille technologique**. Paris: Éditions d'Organisation, 1996.

JOHNSON, A. R. **An introduction to knowledge management as a framework for competitive intelligence**. 1998 Disponível em: <www.aurorawdc.com/ekma.htm> Acesso em: 13 nov. 2002.

JOHNSON, A. R.. **What is competitive intelligence?** 1995 Disponível em: <<http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm> > Acesso em: 13 nov. 2002.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**. New York: Simon e Schuster Inc. , 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo, Atlas, 1991

LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**; com Internet. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LESCA, Humbert et al. Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes. *READ*, v.2, n.2, nov., 1996. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/freitas.htm>> Acesso em: 11 nov. 2002.

MALHOTRA, Y. **Information Knowledge e wisdom:whose concerns?** abril 1998 Disponível em: <www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html> Acesso em 09 set. 2000.

MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. **L'intelligence économique**: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1995.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McGOWAN, W. G. **Revolução em Tempo Real**. Gerenciando a tecnologia da informação, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

McRAE, H. O mundo em 2020. **HSM Management**, [S.l.], v.3, n.15, p. 112-118, jul 1999. Entrevista.

MILLER, J. P. Small business intelligence; people make it happen; successful small firms are CI savvy. Even the big players can learn from them. **Competitive Intelligence Magazine**, v.3, n.2 Apr./June, 2000. Disponível em: <<http://www.scip.org/news/cimagazine.html>> Acesso em 16 abr. 2000.

MORAIS, E. C. (coord.) **Inteligência Competitiva**. Estratégias para pequenas empresas. Brasília: GH Comunicação Gráfica. UNB – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. 1999, 60 p.

MOSTAFA, S. P. Filosofando sobre a área de informação. In: SIMPÓSIO 'BRASIL-SUL DE INFORMAÇÃO, 1996, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 1996. p.31-46

NADLER, D.; TUSHMAN, M..A organização do futuro. **HSM Management**, [S.l.], v.3, n.18, p.58-66, jan 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. A nova era da estratégia. **HSM Management Ed. Especial**, [S.l.], p. 18-28, mar. 2000.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Características desejáveis dos Enterprise Information Systems no final dos anos 90. **READ**, v.4,n.1,abr., 1999. Disponível em : <http://www.ppga.ufrgs.br/read/read09/artigo/artigo_3.htm >. Acesso em: 18 ago. 1999.

QUINN, J. B. The strategy concept. In : IRWIN, R. D. **Strategies for change logical incrementalism**. 1980. cap. 1.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação: aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo : Atlas, 2000.

ROCKART, J. F. C. Chiefs executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, 1979, March-April. EUA, 1979.

SANTOS, R. N. M.; DIAS, M. M. K. **Gestão da informação estratégica para inovação tecnológica em ambiente de PeD**. Brasília: SEBRAE, 1996.

SARACEVIC, T. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n.1,p.36-41,jan./abr 1995.

SILVA, H. P.; ABREU, A. F. Considerações sobre o bibliotecário frente as tecnologias de informação. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 4, n.4, p.98-110, 1999.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. A Internet como elemento de competitividade. **Insight Informal**, n.8, 1998a Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight08.html>> Acesso em: 8 nov. 1999.

TEIXEIRA FILHO, J. Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento. **Insight Informal**, n.10, 1998b Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight10.html>> Acesso em: 27 jul. 2002.

TEIXEIRA FILHO, J. Uso de inteligência competitiva em diferentes países. **Insight Informal**, n.33, 2000 Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight.htm>> Acesso em 25 jul. 2002.

TRISKA, R. **Proposta de uma base de dados institucional para Gestão do Conhecimento**. Florianópolis, Tese de Doutorado, UFSC: 2001.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.

TYSON, K. W. **Perpetual strategy**; a 21st. century essential. 1999. Disponível em: <<http://strategis.ic.gc.ca?SSG/mi06460e.html>> Acesso em: 05 nov. 2002.

VIEIRA, A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**. Brasília, v.22,n.2, p.99-101, maio/ago., 1993.

APENDICE

APENDICE 1	LISTA DE INSTITUIÇÕES NO BRASIL, ENVOLVIDAS COM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	68
APENDICE 2	MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR AS NECESSIDADES INFORMACIONAIS.....	70
APENDICE 3	MODELO DE QUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR AS NECESSIDADES INFORMACIONAIS (VERSÃO HTML).....	75

APENDICE 1 - LISTA DE INSTITUIÇÕES NO BRASIL, ENVOLVIDAS COM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPPGA
Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio a Decisão - GESID -
O grupo mantém ligação com a Ecole Supérieure des Affaires da Université
Pierre Mendés-Grenoble-França, desde 1989.
<http://www.ppga.ufrgs.br/gesid/default.htm>
- Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR
Núcleo de Excelência em Gestão Estratégica do Conhecimento
<http://www.pucpr.br>
- Universidade de Brasília – UNB
Escola de Empreendedores - Núcleo de Inteligência Competitiva
<http://nic.cdt.unb.br>
- Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Escola de Biblioteconomia
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
<http://www.eb.ufmg.br/ppga/>
- Universidade Federal do Rio De Janeiro - UFRJ
COPPE - Centro de Referência em Inteligência Empresarial - CRIE
<http://www.crie.coppe.ufrj.br/index.html>
- Instituto Euvaldo Lodi - SC - Sistema de Inteligência Competitiva
<http://www.fiescnet.com.br/iel/gestao/inteligencia.htm>

- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT
<http://www.ibict.br>
- Instituto Nacional de Tecnologia – INT – Ministério da Indústria e Comércio
Divisão de Informação Tecnológica - Responsável pela criação do primeiro curso de especialização lato sensu em inteligência competitiva do país, em 1997.
<http://www.mct.gov.br/int/int.html>
- Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo - IPT
Centro de Informação Tecnológica - CITEC
<http://200.18.106.107/ncitec/serv3.html>
- Petrobrás - Setor de Estratégia Corporativa, ligado diretamente ao Presidente.
<http://www.petrobras.com.br/800x600.htm>
- SENAI - Informações Estratégicas nos Mínimos Detalhes
<http://www.dn.senai.br/sb48/rede48.htm>
- SERPRO - Ocupa uma posição estratégica como administrador de dados e gerador de informações no âmbito governamental - <http://www.serpro.gov.br/>
- SEBRAE - <http://www.sebrae.com.br/>
- Núcleo de Inteligência Competitiva de Santa Catarina- NIC/SC
Parceria: Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEF, e Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - Núcleo de Pós-Graduação;
- Núcleo de Estudos em Inovação e Tecnologia de Informação- IGTI - <http://igti.eps.ufsc.br> Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEF

APENDICE 2 – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR AS NECESIDADES INFORMACIONAIS

Questionário

Informações sobre o Microambiente:

- Empresa;
- Fornecedores;
- Clientes;
- Mercado;
- Concorrência.

Na sua área de responsabilidade, quais informações internas a sua própria empresa, o auxiliaram no desenvolver de suas atividades? Em que momento você a utiliza?

Gostaria de receber informações sobre os fornecedores de sua organização?

() Não

() Sim. Quais Informações? _____

Gostaria de receber informações sobre os clientes de sua organização?

() Não

() Sim. Quais Informações? _____

Seria importante no desenvolver de suas atividades poder mensurar o desempenho de seu sistema de distribuição de mercadorias, promoções, vendas, entre outros, frente a seus clientes?

() Não

() Sim.

Gostaria de receber informações sobre o mercado em que atua?

() Não

() Sim. Que tipo de informação você gostaria de receber, e com que frequência você desejaria recebê-las? _____

Gostaria de receber informações sobre seus concorrentes de mercado?

() Não

() Sim. Quais Informações? _____

Um sistema que monitorasse constantemente seus concorrentes, antecipando seus passos estratégicos, monitorasse o mercado, identificando ameaças e oportunidade para sua organização, traria algum benefício no desenvolver de suas atividades?

() Não

() Sim. Quais benefícios trariam? _____

No exercer de suas responsabilidades dentro da organização, que informações seriam mais importantes para você?

	Muito Importante		Sem Importância		
	1	2	3	4	5
Informações sobre Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações sobre Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informações sobre Macroambiente

- Ambiente Demográfico;
- Ambiente Econômico;
- Ambiente Natural;
- Ambiente Tecnológico;
- Ambiente Cultural;
- Ambiente Jurídico.

Informações sobre população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação, aumento da escolaridade e do número de executivos, entre outras, podem ser útil para suas atividades dentro da organização?

() Não

() Sim. Qual seria sua utilização? _____

Informações sobre o ambiente econômico, oscilações e fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor, lhe interessam?

() Não

() Sim. Que tipo de informação econômica gostaria de receber? _____

Informações sobre o ambiente natural como, aumento do custo de energia, aumento da poluição, intervenção governamental na administração dos recursos naturais, meio ambiente, enfim, informação sobre os recursos naturais utilizados como insumo na sua organização, tem alguma importância para suas atividades?

() Não

() Sim. Quais informações seriam mais importantes? _____

Você teria interesse em informações sobre o ambiente tecnológico, como desenvolvimento de novas ferramentas e máquinas que possam de alguma forma influenciar na produção, distribuição, administração e outras áreas de sua organização?

() Não

() Sim. Existe o interesse em alguma tecnologia específica? _____

Informações sobre o ambiente cultural, como preferências dos consumidores, percepções, crenças e valores, trariam algum benefício para as atividades que desenvolve dentro da organização?

() Não

() Sim. Quais informações seriam mais importantes? _____

Você gostaria de receber informações sobre o ambiente jurídico, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam organizações e indivíduos, ou seja, leis que regulam os negócios?

() Não

() Sim. Quais informações jurídicas seriam mais importantes? _____

No exercer de suas responsabilidades dentro da organização, que informações seriam mais importantes para você?

	Muito Importante		Sem Importância		
	1	2	3	4	5
Ambiente Demográfico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente Econômico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente Natural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente Tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente Cultural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente Jurídico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informações Gerais

Dentro dos próximos ___ meses, no desenvolvimento de suas responsabilidades dentro da organização, que tipo de informação poderia ser útil para auxiliar nas suas decisões e ações?

Visando antecipar-se as mudanças do mercado, que informações sobre este, você gostaria de receber para evitar surpresas, como novos concorrentes, novas leis, entre outras?

Quando surge uma necessidade informacional dentro de seu grupo ou da organização, que fonte costuma consultar? Com que frequência?

O que você faz com as informações que recebe sobre sua organização e meio onde esta atua? Estas informações são suficientes para orientá-lo de maneira satisfatória na solução dos problemas da sua organização?

Existe alguma fonte de informação competitiva, interna ou externa a sua organização que poderia ser útil para seu grupo, se estivesse disponível?

() Não

() Sim. Especifique: _____

Na sua opinião, qual seria a maneira mais eficiente de transmitir as informações produzidas pelo Sistema de Inteligência Competitiva (boletins, relatórios, jornais internos, intranet, rede, etc)?

Como você avalia o desempenho do sistema atual de coleta de informações externas, utilizado em sua organização? Você está satisfeito com as informações que recebe?

Gostaria de adicionar mais algum comentário?

ANEXOS

ANEXO 1	VISÃO DE FULD PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	79
ANEXO 2	PAÍSES DE PRÁTICA EFETIVA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC).....	81
ANEXO 3	QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – TYSON (1998) (Tradução do pesquisador).....	83
ANEXO 4	LISTAS CONTENDO AS NECESSIDADES BÁSICAS DOS USUÁRIOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (Tradução do Pesquisador).....	88
ANEXO 5	LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E QUESTIONÁRIO – HERRING (2000) (Tradução do Pesquisador).....	91

ANEXO 1 - VISÃO DE FULD PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA É	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NÃO É
1. Informação analisada a ponto de permitir uma tomada de decisão	1. Espionagem - que implica em atividades ilegais e antiéticas
2. Uma ferramenta de alerta para perceber tendências e oportunidades	2. Bola de Cristal – inteligência é uma visão aproximada da realidade a curto e a longo prazo, mas não pode prever o futuro precisamente
3. Um meio de se obter avaliações razoáveis – Não é o livro financeiro do concorrente. É uma visão geral, aproximada e em tempo. Não é detalhada, como precisam, querem e usam regularmente empreendedores como Bill Gates	3. Base de Dados – as bases de dados oferecem simplesmente dados. Os dados precisam ser analisados por humanos que aplicam bom senso, experiências, e intuição.
4. Pode ser vários tipos – pode ser muitas coisas para muitas pessoas. Para um pesquisador, é conhecer as novas iniciativas de seus competidores em P&D. Para um vendedor, é um “insight” de como convencer outra empresa a estabelecer um contrato com a sua. Para um gerente, é ter uma visão a longo prazo do mercado e seus concorrentes.	4. A Internet ou o seguir boatos – A Internet é um meio de comunicação, não de inteligência. Pode-se encontrar dicas de estratégia competitiva, mas deve-se distinguir boato de fato ou especulações. É preciso cautela para o uso indevido da Internet. É preciso selecionar e validar os conteúdos.
5. Uma maneira para as organizações incrementarem sua competência mínima – ele sugere verificar no seu site fuld.com , como as empresas atingiram sucesso usando a inteligência competitiva.	5. Papel – o papel está morto para a prática de uma boa inteligência – a discussão deve ser face a face, ou em uma rápida conversa ao telefone. Não se deve usar o papel de maneira igualitária com essas outras formas. Infelizmente muitos gerentes pensam que gastando horas em elaborar slides, diagramas e gráficos estão fazendo inteligência.
6. Um estilo de vida, um processo – se a empresa usa inteligência de maneira correta, transforma isso num estilo de vida para todos na organização, não só para as pessoas do planejamento ou marketing. Isso é um processo que torna a informação disponível.	6. Um emprego para uma pessoa ou para um espertalhão – o gerente pode determinar a uma pessoa que supervisione o processo, mas não que o realiza todo. Essa pessoa deve estimular a todos que usem essa ferramenta.

<p>7. Processo de todas as melhores empresas – em vinte anos de consultoria testemunhou que as melhores empresas têm um processo de inteligência competitiva consistente.</p>	<p>7. Uma invenção do século XX – IC é tão antiga quanto a atividade de negócios. Ela tem sido utilizada por diferentes denominações, ou praticada sem denominação, mas sempre presente.</p>
<p>8. É um processo que deve proceder diretamente da alta gestão da empresa – o melhor dos esforços em inteligência competitiva vem do CEO. O mais importante é que ele promova seu uso.</p>	<p>8. Software – um software, ele mesmo, não faz inteligência. Os softwares são importantes no processo mas não na verdadeira análise. Eles coletam, processam, comparam, mas o processo de análise efetiva é humano.</p>
<p>9. Olhar-se de fora – as organizações que aplicam inteligência competitiva com sucesso, ganham a habilidade de ver-se de fora.</p>	<p>9. Não é notícia de jornal – os gerentes não devem se basear muito em notícias de jornal ou televisão. Elas interessam, mas não devem ser base para tomada de decisão.</p>
<p>10. Curto e longo prazo – uma organização pode usar inteligência para decisões imediatas, como colocar preço em um produto ou decidir sobre o melhor local para anunciar. Ao mesmo tempo, pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir sobre desenvolvimento de produtos ou posição no mercado</p>	<p>10. Uma planilha – inteligência não é somente a apresentação de dados quantificáveis. A apresentação de dados quantificáveis pode ser um forma, mas aliada a outras forma subjetivas como: gestão e marketing estratégicos, habilidades para inovação, dentre muitas outras</p>

ANEXO 2 - PAÍSES DE PRÁTICA EFETIVA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

País	Participação do Governos na Prática IC	Ambiente de IC no País
Japão	Envolvimento total do governo Japonês. A valorização da informação é o que impulsiona esse envolvimento. A coleta da informação esta por todo o mundo. A informação no Japão é vital para as organizações publicas e privadas. A cultura japonesa baseada no confucionismo e no budismo favorecem o compartilhamento do conhecimento. O processo de Inteligência Competitiva foi fundamental para a reconstrução do país pós guerra.	Organismo coordenador e propulsor: Ministério da Indústria e Comércio, que mantém a <i>Japan External Trade Organization</i> para coleta de informação pelo mundo todo. Academia: O governo mantém capacitação para Inteligência Competitiva desde 1960.
Coréia	O país segue a mesma prática do Japão, segundo Calof (1999)	Ambiente de IC no País
Suécia	Participação parcial, mas ativa do governo, em cooperação com bancos, academias, associações e indústrias. Grande partes das empresas Suecas estão entre as 500 maiores do mundo. O ambiente de negócios na Suécia é de compartilhamento de informações. Há um sistema de inteligência competitiva com suporte do governo alimentado pelas embaixadas. O país tem forte tradição em IC, desde o tempo da União Soviética.	Organismo coordenador e propulsor: <i>National Swedish Board for Technical Development</i> – transferência de informações do setor público para privado. A Lund University é exemplo desse relacionamento, segundo Teixeira (2000), com programas de pós-
Alemanha	Participação parcial do governo, mas ativas, em cooperação com bancos, academias, associações e indústrias. Remonta ao século XV, com a prática do <i>House of Fugger Bank</i> de coletar e distribuir informações sobre seus competidores. Todas as organizações do governo envolvidas com inteligência oferecem serviços para aplicação comercial. O sistema de IC é secreto, descentralizado, concentrado, homogêneo, eficiente e poderoso. Como no Japão também foi fundamental no pós-guerra.	Organismo coordenador e propulsor: Criado em 1945 como uma espécie de polícia econômica, o Bundesnachrichtendienst (BND) se transformou em um agência de IC na década de 60. Os bancos tem papel preponderante neste processo de IC. Possui grande envolvimento das academias neste processo.

País	Participação do Governos na Prática IC	Ambiente de IC no País
França	É forte a participação do governo, cooperando com as empresas na coleta de informações. O foco do governo francês é a inteligência industrial. O governo prove intensos programas de capacitação em IC, como também na coleta maciça de informações, como no Japão. Porém este processo é bem desenvolvido nas grandes empresas, falta ainda chegar às médias e pequenas empresas.	Organismo coordenador e propulsor: <i>Direction Generale de la Securite Exterieur</i> . Academia: é pequena a participação e das associações no processo de IC.
EUA	Segundo Calof (1999), os Estados Unidos tem uma prática de IC muito diferente da Europa. Há uma pequena participação do governo. Existe uma prática intensa nas empresas privadas, principalmente as internacionais. Dentro do próprio país devido a concorrência forte, o monitoramento existe. A cultura individualista não favorece a troca de informações.	Organismo coordenador e propulsor: não há forte integração entre governo, academia, associações e indústria criando uma estrutura nacional. Cada instituição tem uma visão diferente e trabalha individualmente.
Canadá	A prática no Canadá também é diferente dos demais países da Europa. O país, segundo Calof (1999), segue o mesmo modelo dos EUA. O serviço de inteligência do governo, não contribui para prática comercial do processo de IC.	
Reino Unido	O modelo britânico é similar ao Alemão. As atividades estão concentradas nas grandes empresas, especialmente as internacionais.	Não existe um cooperação do governo com a academia e iniciativa privada.

FONTE: DADOS COMPILADOS DE BAATZ (1994), KAHANER (1996), ACHARD e BERNAT (1998), CALOF (1999), TEIXERA (2000) E CARVALHO (2000).

ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
– TYSON (1998) (Tradução do Pesquisador)

• **Alta Gerência**

1. Resumidamente, descreva seu negócio e mercado em que compete. Qual a estratégia da sua organização para atuar em cada mercado? Quais são os fatores críticos de sucesso do seu negócio?
2. Quais são as principais forças de competição que agem sobre cada mercado que atua? Quem são seus principais concorrentes? Como eles competem (preço, diferenciação, foco, inovação tecnologia, outros)? O que você considera como maior vantagem competitiva da sua organização?
3. Que processo esta disponível atualmente na sua organização para monitorar o mercado e seus concorrentes? Este processo esta atendendo de maneira adequada suas necessidades informacionais?
4. Que tipo de informação competitiva é importante para você no desenrolar das atividades que exerce? Que tipo de informação costuma receber? Quando você necessita alguma informação, qual é a primeira fonte que consulta? O que você faz com a informação competitiva que lhe é fornecida?
5. Que concorrente ou situação competitiva o mantém acordado pela noite?

• **Unidade de Negócio / Grupo de Negócio – Executivos**

1. Resumidamente, descreva seu negócio e mercado em que compete. Qual a estratégia da sua organização para atuar em cada mercado? Quais são os fatores críticos de sucesso do seu negócio?
2. Quais são as principais forças de competição que agem sobre cada mercado que atua? Quem são seus principais concorrentes? Como eles competem (preço, diferenciação, foco, inovação tecnologia, outros)? O que você considera como maior vantagem competitiva da sua organização?

3. Que processo está disponível atualmente na sua organização para monitorar o mercado e seus concorrentes? Este processo está atendendo de maneira adequada suas necessidades informacionais?
4. Que tipo de informação competitiva é importante para você no desenrolar das atividades que exerce? Que tipo de informação costuma receber? Quando você necessita alguma informação, qual é a primeira fonte que consulta? O que você faz com a informação competitiva que lhe é fornecida?
5. Que concorrente ou situação competitiva o mantém acordado pela noite?

- **Unidade de Negócio – Gerentes e Funcionários**

1. Resumidamente, descreva seu negócio e mercado em que compete. Qual a estratégia da sua organização para atuar em cada mercado? Quais são os fatores críticos de sucesso do seu negócio?
2. Quais são as principais forças de competição que agem sobre cada mercado que atua? Quem são seus principais concorrentes? Como eles competem (preço, diferenciação, foco, inovação tecnológica, outros)? O que você considera como maior vantagem competitiva da sua organização?
3. Que processo está disponível atualmente na sua organização para monitorar o mercado e seus concorrentes? Este processo está atendendo de maneira adequada suas necessidades informacionais?
4. Que tipo de informação competitiva é importante para você no desenrolar das atividades que exerce? Que tipo de informação costuma receber? Quando você necessita alguma informação, qual é a primeira fonte que consulta? O que você faz com a informação competitiva que lhe é fornecida?
5. Que concorrente ou situação competitiva o mantém acordado pela noite?

• **Unidade de Negócio / Grupo de Coordenadores da Inteligência Competitiva**

1. Na sua área de responsabilidade, quais são os 3 (três) competidores que mais o interessam?

- A) _____
 B) _____
 C) _____

2. Na sua área de responsabilidade, quais são os 3 (três) produtos ou serviços que mais o interessam?

- A) _____
 B) _____
 C) _____

3. Executando seu trabalho, que tipos de informação competitiva são importantes para auxiliar nas suas atividades?

	Muito Importante		Sem Importância		
	1	2	3	4	5
Estratégias Competitivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custo de Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competências Centrais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação Jurídica / Leis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posicionamento no Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrutura Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações Financeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Divulgação e Promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política de Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informações Produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Quando você necessita informações competitivas, quais são as fontes que você costuma consultar? (indicar especificamente o nome individual, grupo ou fonte externa consultada).
7. Que informações você costuma buscar com essas fontes? Com que frequência às consulta? Quais são as outras fontes de informação competitiva que utiliza?
8. Qual é a sua estimativa orçamentária para seu grupo de Inteligência Competitiva?
9. Descreva o processo de Inteligência Competitiva operante hoje na sua organização:
10. O que você faz com a informação competitiva que você coleta?
- Desenvolve novos produtos ou serviços
 - Utiliza na elaboração do planejamento da organização
 - Aplica ao estudo do mercado
 - Análises das competências centrais
 - Aplica na elaboração de estratégia de venda
 - Aplica em promoções / marketing
 - Outro fim, por favor especificar _____
11. Comparadas com outros tipos de informação, providas do gerenciamento para o planejamento e tomada de decisão, quanto importante são as informações oriundas do processo de inteligência competitiva?
12. Você ou seu grupo produzem Inteligência Competitiva para outros grupos dentro da própria organização?
13. Seu grupo possui alguma informação competitiva que pode ser útil para outro grupo dentro da mesma organização?
14. Existe alguma fonte de informação competitiva, interna ou externa a sua organização que poderia ser útil para seu grupo, se estivesse disponível?
- Sim Não

Especifique: _____

15. Você está satisfeito com as atividades do seu grupo de Inteligência Competitiva?

Sim Não

Porque, Porque não: _____

16. Você gostaria de adicionar algum comentário?

ANEXO 4 - LISTAS CONTENDO AS NECESSIDADES BÁSICAS DOS USUÁRIOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. (Tradução do Pesquisador)

Ações e Decisões Estratégicas

1. Prover entradas de inteligência para o plano estratégico da organização para criar um futuro ambiente competitivo.
2. Formular nossa estratégia global competitiva: avaliar a influência dos nossos concorrentes na tentativa de alcançarmos nossos objetivos comerciais.
3. Globalização da indústria: Como deveremos proceder? O que nossos concorrentes estão fazendo?
4. Ásia, América do Sul e outros mercados em desenvolvimento: avaliar as perspectivas de participação nestes mercados.
5. Identificar e avaliar mudanças no ambiente competitivo, incluindo:
 - Principais investimentos na indústria;
 - Financiamentos de outras organizações na indústria;
 - Desenvolvimento/ participação de investimento comunitário;
 - Possíveis alternativas de fontes de financiamento, alianças comerciais, entre outros.
6. Nós poderíamos expandir nossa capacidade de produção ou criar uma nova planta de produção mais eficiente?
7. Quais planos ou ações deveríamos adotar para preservar nossa competitividade frente aos principais concorrentes?
8. Identificar e avaliar o programa de desenvolvimento de produtos dos principais concorrentes e avaliar o status tecnológico dos mesmos.
9. Desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamentos. Como e em quanto tempo os concorrentes responderam? Como eles afetaram nosso plano?
10. Qual é o desempenho da nossa distribuição, vendas e estratégia de marketing na visão da indústria? Dos concorrentes? Dos distribuidores?
11. Proteção da informação interna e tecnologia:
 - Esforços dos concorrentes para adquiri-la?
 - Outros interessados.
12. Recursos Humanos: Retendo os principais funcionários.

Tópicos para Antecipar Mudanças

1. Tecnologias que podem afetar drasticamente nossa competitividade atual ou futura?
2. Desenvolvimento tecnológico, afetando tanto capacidade de produção como desenvolvimento de produtos e sua aplicação pelos concorrentes ou outros.
3. Status e desempenho dos principais fornecedores:
 - Centro Financeiro;
 - Custo & Benefício;
 - Possíveis alianças ou aquisições
4. Possíveis interrupções no fornecimento de componentes ou matéria-prima.
5. Mudanças nos processos ou jurisdição para indústria.
6. Mudanças na percepção de nossos produtos ou serviços pelos clientes ou concorrentes.
7. Companhias ou Grupos, com possibilidade de entrar no nosso mercado ou negócio.
8. Mudanças no cenário político internacional, socioeconômico, que poderiam afetar nossa competitividade.
9. Mudanças políticas nacionais que possam causar impacto no regime atual.
10. Inteligência em alianças e compras: concorrentes, clientes e fornecedores:
 - Razões e forças que os impulsionam;
 - Objetivos e propósitos dos acordos.
11. Iniciativas financeiras dos principais concorrentes:
 - Mudanças na estratégia financeira atual;
 - Alianças, compras, entre outros.
12. Interesses e esforços dos outros para adquirir nossa companhia.

Principais Fatores Mercadológicos

1. Levantar o perfil dos nossos principais competidores, incluindo seu plano estratégico, estratégia competitiva, desempenho financeiro e no mercado, organização e pessoas chaves, pesquisa e desenvolvimento, venda e marketing, distribuição, entre outros aspectos importantes a serem considerados.
2. Prover avaliação profunda dos principais concorrentes, incluindo:
 - A intenção competitiva frente nós e nossos principais clientes;
 - Objetivos e plano estratégico, incluindo objetivos internacionais;
 - Estratégias financeiras, tecnológicas, de produção, distribuição, vendas e marketing;
 - Capacidades operacionais e competitivas.
3. Identificar novos e emergentes concorrentes, particularmente aquele que estão chegando com inovações.
4. Descrever e avaliar nosso ambiente atual competitivo, incluindo: clientes e concorrentes, mercados e fornecedores, produção e tecnologia de produção, política e ambiente, estrutura da indústria, incluindo mudanças e tendências.
5. Nos clientes, suas necessidades e aspirações: Quem são eles e como nossos concorrentes estão tentando satisfazê-los?
6. Visão de clientes e da indústria, atitudes e percepções sobre nossos produtos ou serviços.
7. Identificar e avaliar novas indústrias e concorrentes, incluindo também fornecedores e grandes distribuidoras.
8. Novas tecnologias: Quais são seus planos estratégicos para competir no mercado acompanhando a evolução tecnológica?
9. A comunidade financeira: Qual é a visão e percepção destes sobre nossa organização?
10. Qual é o interesse ou propósito de vários fornecedores e indústrias coletar informações sobre nossa organização.

ANEXO 5 - LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E QUESTIONÁRIO – HERRING (2000) (Tradução do Pesquisador)

Propósitos:

- Identificar suas necessidades informacionais para o processo de inteligência competitiva;
- Coletar idéias e sugestões para melhor desenvolver o processo de inteligência para sua organização.

I. Necessidades de Inteligência: Seu Tópico Chaves de Inteligência – KIT

A. Tomada de Decisão:

- Futuras decisões e ações;
- Plano estratégico e ações relacionadas;
- Formulação e implementação de estratégia.

B. Antecipar as mudanças:

- Exemplos de surpresas do passado;
- Preocupação com: organização, indústria, governo, etc;
- Concorrentes: suas ações e intenções

C. Fatores Mercadológicos:

- Que fatores você está mais interessado?
- Que tipo de informação e inteligência você necessita?
- Qual a utilidade que você dará a esta?

II. Capacidade de inteligência e uso

- Que experiência ou familiaridade você tem com Inteligência?
- Que tipos de inteligência você atualmente recebe?
- Quais inteligências a sua organização possui?
- A sua organização irá conduzir as operações de inteligência para grupos de outras divisões?
- Alguma barreira ou dificuldade?
- Que tipo de produto de inteligência você gostaria de receber (boletim informativo, clipping, etc)?
- Como, na sua opinião, o sistema de Inteligência Competitiva deve ser organizado na sua companhia?
- Como você avalia a inteligência que recebe atualmente?

1. Ações e Decisões Estratégicas:

Que decisões ou ações você ou seu grupo iram tomar nos próximos _____ meses, onde a inteligência competitiva poderia fazer uma significativa diferença?

- Como você utiliza a inteligência competitiva?
- Quando ela é necessária?

2. Antecipando mudanças:

Identifique as principais surpresas em potencial, que você não gostaria de ser surpreendido novamente. Por exemplo, novos competidores, novas tecnologias, alianças, etc.

3. Fatores Mercadológicos

Identifique que fatores mercadológicos você acredita que a companhia necessita compreender melhor (mercado em geral, concorrentes, fornecedores, clientes, etc):

- Quem são eles?
- O que você especificamente necessita saber?