

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE
E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CID
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Elaine Coutinho Marcial

**UTILIZAÇÃO DE MODELO MULTIVARIADO PARA IDENTIFICAÇÃO
DOS ELEMENTOS-CHAVE QUE COMPÕEM SISTEMAS DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Brasília (DF), 2007

Elaine Coutinho Marcial

**UTILIZAÇÃO DE MODELO MULTIVARIADO PARA IDENTIFICAÇÃO
DOS ELEMENTOS-CHAVE QUE COMPÕEM SISTEMAS DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Documentação, Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Emir José Suaiden

Brasília (DF), 2007



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: *“Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva”.*

Autora: *Elaine Coutinho Marcial*

Área de concentração: *Transferência da Informação*

Linha de pesquisa: *Gestão da Informação e do Conhecimento*

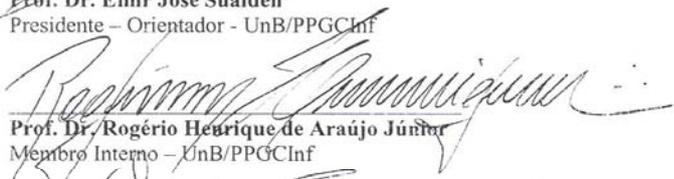
Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Ciência da Informação**.

Dissertação aprovada em: 18 de dezembro de 2007.

Aprovada por:



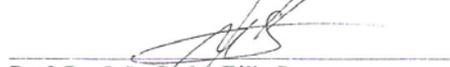
Prof. Dr. Emir José Suiden
Presidente – Orientador - UnB/PPGCIInf



Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Membro Interno – UnB/PPGCIInf



Prof. Dr. Walter Félix Cardoso Júnior
Membro Externo – Universidade do Sul de Santa Catarina



Prof. Dr. João Carlos Félix Souza
Suplente – (Banco do Brasil)

1º OFÍCIO DE NOTAS
BRASÍLIA - DISTRITO FEDERAL
AUTENTICADO
19 DEZ 2007

AGRADECIMENTOS

Apesar de muitos considerarem as pesquisas de mestrado e, principalmente, as de doutorado como uma jornada solitária, a minha, apesar de às vezes angustiante, não foi solitária. Pude contar com o apoio e a colaboração de diversos parceiros que muito contribuíram para que esse trabalho se tornasse vitorioso, aos quais eu agradeço.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a minha família por todo apoio dispensado, principalmente aos meus pais, **Romeu e Myrian Marcial** que sempre me deram um significativo apoio logístico e incentivo para que eu pudesse realizar o curso e a minha pesquisa.

Ao meu **filho João Tribouillet** que sempre foi minha fonte de inspiração, além de compreensivo com o tempo de dedicação retirado dele para a realização da pesquisa.

Ao meu marido, **João Gomes** que além da compreensão, fez diversas vezes revisões e críticas ao meu trabalho, que muito ajudaram na melhoria de sua qualidade.

À minha irmã **Cristine Marcial** que, além do apoio logístico, me ajudou no acesso às empresas foco da pesquisa e na revisão das referências bibliográficas.

À minha irmã **Daniele Marcial**, pelas orações, força e incentivo que ajudavam a me levantar nos momentos difíceis.

Ao professor **Mamede Lima-Marques**, pelas instigantes aulas, conversas e leituras que me introduziram ao mundo da filosofia e me fizeram ver além do horizonte.

À professora **Suzana Pinheiro Machado Mueller**, na discussão da interdisciplinaridade da atividade de Inteligência Competitiva e realização da pesquisa sobre o assunto.

À amiga e pesquisadora **Andréa Lara Mendes**, que muito me apoiou na utilização de *software* de mapeamento de redes para que pudesse desenhar a rede social utilizada no Brasil e embasar a teoria por trás dessa utilização.

Ao amigo e pesquisador **João Carlos Felix Souza**, pelo apoio na análise estatística dos dados levantados.

À Professora **Sely Costa**, que forneceu vasta literatura sobre teoria de sistemas e sistemas de atividades humanas.

À amiga **Ana Carolina**, que me ajudou na coleta de dados dos doutores contidos no currículo Lattes, a qual ajudou a confirmar a teoria desenvolvida por mim a respeito da interdisciplinaridade da atividade de Inteligência Competitiva.

Aos amigos **Fabio Rios** e **Rogério Pio** pela disponibilização de suas redes de relacionamento para que eu pudesse realizar o levantamento de dados da pesquisa.

Ao amigo **Santos Costa**, pelo apoio na revisão do português e das críticas realizadas.

A amiga, companheira de mestrado e pesquisadora **Hélia Chaves Ramos** que muito colaborou tanto na revisão dos textos em Inglês, e nas discussões sobre forma e fundamentos da Ciência da Informação.

Ao meu cunhado **Eginaldo Pinheiro Jr.** que me apoiou no desenvolvimento do site tanto em português quanto em Inglês, que viabilizou a coleta dos dados da pesquisa.

Ao amigo **Fernando Fernandes** que me apoiou na revisão da literatura proporcionando acesso à Biblioteca da Abin.

Às **Bibliotecárias da Abin**, pelo excelente atendimento e presteza com que me disponibilizaram acesso à biblioteca dessa Agência.

Ao **Arthur Fernando Costa**, pelo apoio na revisão dos textos em Inglês.

Ao amigo e pesquisador **Ilenor Eleumar Zingler**, que me apoiou no Banco do Brasil e muito me incentivou para que minha pesquisa pudesse ser realizada. Agradeço também ao **Banco do Brasil** por ter me liberado oito horas semanais para realização do curso na UnB.

Aos professores **Walter Felix Cardoso Júnior** e **Rogério Henrique de Araújo Júnior** que muito colaboraram com suas críticas e sugestões para o aprimoramento do meu trabalho de pesquisa.

Ao meu orientador, professor **Emir José Suaiden**, parceiro em todos os momentos da pesquisa e um grande incentivador.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente me ajudaram a chegar ao final de mais um desafio em minha vida: a conclusão do mestrado em Ciência da Informação.

Elaine Coutinho Marcial

RESUMO

O principal objetivo da presente dissertação é identificar os elementos-chave que compõem qualquer Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) e sua correlação com a eficácia da função Inteligência. A pesquisa de campo, do tipo quantitativo-descritiva, testa hipóteses vinculadas aos seus objetivos. Para definição e acesso à população, inicialmente desconhecida, e aplicação de questionário, utilizou-se método derivado do “Snowball” e contatos, via site, com as 500 maiores organizações no Brasil. Conclui-se que todas as hipóteses levantadas foram confirmadas por meio de análises descritivas e multivariadas. São elas: (1) existem elementos-chave que compõem qualquer SIC, i.e., rede de atores, procedimentos, TIC e foco claro nas necessidades informacionais da alta direção; (2) a eficácia da função Inteligência é alta; (3) os elementos-chave constituem fatores críticos de sucesso para funcionamento do SIC. Há relação entre a eficácia da função Inteligência (variável dependente) e os elementos-chave do SIC (variáveis independentes), aceitando-se o modelo teórico proposto. Recomenda-se incentivo à pesquisa na área de Inteligência Competitiva (IC) em geral, principalmente em seus fundamentos epistemológicos e ontológicos. As principais contribuições da pesquisa são: (1) para a ciência: constatação do caráter interdisciplinar da IC e identificação da Ciência da Informação como base para apoiar a análise, compreensão e explicação dos problemas e questões afetos a IC; classificação do SIC como um sistema de atividades humanas e apresentação de modelo de SIC sob a ótica das interações sociais e entre atividades; elaboração de modelo genérico de SIC que resulte em eficácia da atividade de IC; (2) Para as organizações: as equipes de IC devem ser multidisciplinares; modelo de SIC que auxilie no seu aprimoramento /implantação em qualquer organização, lista de fatores críticos de sucesso para a implantação e/ou gestão de um SIC eficaz.

Palavras-Chave: Sistema de Inteligência Competitiva, Sistema de atividades humanas, Interdisciplinaridade, Ciência da Informação, Análises multivariadas.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to identify the key elements of any Competitive Intelligence System (CIS) and their correlation with the efficacy of the Competitive Intelligence (CI) function. This is a field research of quantitative-descriptive character, which tests the hypothesis linked to the research objective. To define and access the research population – initially unknown – and to apply the questionnaire were used: “Snowball” derivation method and contacts, through websites, with the 500 biggest organizations in Brazil. The conclusion is that all the hypotheses were confirmed by the descriptive and multivariate analysis: (1) there are key elements that belong to any CIS, i.e., actor network, proceedings, ICT, and clear focus on the highest administration information needs; (2) the efficacy of Intelligence function is high; (3) the key elements are critical success factors (CSF) for the CIS operation. There is a relation between the CI function efficacy (dependent variable) and the key elements of the CIS (independent variables); thus, the proposal of a theoretical model is accepted by the multivariable analyses. Investments in CI research, are strongly recommended, especially concerning its epistemological and ontological foundations. The main contributions of this research are: (1) for science: (a) evidence of the interdisciplinary nature of CI and identification of Information Science as a basis to support the analyses, comprehension and explanation concerning CI problems and questions; (b) classification of CIS as a human activity system; (c) presentation of a CIS model under the focus of social interactions and interactions between activities; and (d) elaborating a generic CIS model that results in efficacy to the CI activities. (2) for the organizations: (a) the CI professionals’ team must be multidisciplinary; (b) a CIS model which may be implemented in any organization; and (c) a list of CSF for the implementation and/or management of an effective CIS.

Key words: Competitive Intelligence System, Human activity system, Information Science, interdisciplinary, Multivariate analysis.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Existência da atividade de IC na organização	100
Tabela 2 – Tempo de existência da atividade de IC	100
Tabela 3 – Setor de atividades	100
Tabela 4 – Distribuição por região	102
Tabela 5 – Nível de competição do setor e existência da atividade de IC	103
TABELA 6 – Cruzamento de Existência da Atividade de IC e Origem do Capital	103
TABELA 7 – Cruzamento de Existência da atividade de IC e Controle do Capital	103
TABELA 8 – Tamanho da organização	103
TABELA 9 – Principal objetivo da atividade da IC	106
TABELA 10 – Atores envolvidos na atividade de Inteligência Competitiva	107
TABELA 11 – Funcionamento da TIC	109
TABELA 12 – Cruzamento entre TIC - Disseminação dos documentos produzidos e Difusão de Inteligência	110
TABELA 13 – Cruzamento entre TIC – Armazenamento/recuperação de informação / Coleta e monitoramento automático de dados/informações e coleta e monitoramento automático de dados	110
TABELA 14 – TIC – Mecanismo de interação com redes e instrumentos de difusão de Inteligência	111
TABELA 15 – Informações monitoradas pela área de Inteligência Competitiva nas organizações	112
TABELA 16 – Métodos/instrumentos de coleta utilizados pela área de IC	114
TABELA 17 – Métodos de análise utilizados pela área de Inteligência Competitiva	115
TABELA 18 – Métodos/instrumentos de difusão da Inteligência produzida pela área de IC	117
TABELA 19 – Atividades praticadas permanentemente pelas equipes de IC	117
TABELA 20 – Classificação quanto ao grau de importância dos fatores críticos de sucesso para um bom funcionamento da atividade de IC na organização	120
TABELA 21 – Classificação do grau de utilização dos produtos da IC pela alta administração	121
TABELA 22 – Distribuição do Grau de Eficácia da atividade de IC	122

TABELA 23 – Matriz de Componentes da Análise Fatorial das Variáveis Independentes	124
TABELA 24 – Matriz de Componentes da Análise Fatorial das Variáveis Dependentes	126
TABELA 25 – Anova	127
TABELA 26 – Regressão Linear – Coeficientes	128
TABELA 27 – Regressão Logística – Variáveis na equação	129
TABELA 28 – Variáveis na equação logística	129

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ciclo da Produção de Inteligência	32
FIGURA 2 – O modelo integrado da Inteligência de Negócio MR	38
FIGURA 3 – Funções básicas de Inteligência Empresarial Estratégica	43
FIGURA 4 – Sistema de Inteligência Competitiva – Interações Sociais	68
FIGURA 5 – Sistema de Inteligência Competitiva – Interações entre Atividades	69
FIGURA 6 – Rede Ego-Elaine ampliada com laços indiretos	78
FIGURA 7 – Modelo teórico de SIC	81
FIGURA 8 – Número de pessoas com dedicação exclusiva para a atividade de Inteligência Competitiva	104
FIGURA 9 – Número de pessoas com formação em Inteligência Competitiva	105
FIGURA 10 – Localização da atividade de IC na organização	105
FIGURA 11 – Número de atores por organização participando do SIC	108
FIGURA 12 – Quantidade de funcionalidades da TIC utilizadas pela equipe de IC	109
FIGURA 13 – Número de informações monitoradas pelo SIC	112
FIGURA 14 – Quantidade de Instrumentos de Coleta Utilizados	114
FIGURA 15 – Quantidade de métodos utilizados por empresas	115
FIGURA 16 – Quantidade de canais/instrumentos de difusão de Inteligência	116
FIGURA 17 – Quantidade de procedimentos praticados por empresas	119
FIGURA 18 – Modelo teórico de Eficácia de Sistema de Inteligência Competitiva	136

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferenças das características da estrutura funcional-burocrática e estrutura cultural dos sistemas de Inteligência Competitiva	39
QUADRO 2 – Identificação dos elementos do SIC da Xerox	49
QUADRO 3 – Identificação dos elementos do SIC da Procter & Gamble	50
QUADRO 4 – Identificação dos elementos do SIC da Lexis-Nexis	51
QUADRO 5 – Identificação dos elementos do SIC da IBM	52
QUADRO 6 – Identificação dos elementos do SIC da Avnet	53
QUADRO 7 – Eventos de Inteligência Competitiva e casos apresentados	54
QUADRO 8 – Relacionamento entre as variáveis, o modelo e o questionário	96
QUADRO 9 – Critério de pontuação para a eficácia	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

BNB – *Berndesnachrichtendienst*

BI – *Business Intelligence*

CEIC – Curso de Especialização em Inteligência Competitiva

CIA – *Central Intelligence Agency*

CIO – *Chief Information Officer*

EUA – Estados Unidos da América

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

f_i – Frequência

GIA – Global Intelligence Agency

GECIC – Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva

HUMINT – *Human Intelligence*

IC – Inteligência Competitiva

KIT – *Key Intelligence Topics*

KMO – *Kaiser-Meiyer-Olikin of Sampling Adequacy*

MAS – Medida de Adequação da Amostra

SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professional*

SIC – Sistema de Inteligência Competitiva

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

PNPC – Programa Nacional de Proteção ao Conhecimento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RPC – Rede Paranaense de Comunicação

SAS – *Statistical Analysis System*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa -

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT – *Strengths, weaknesses, opportunities, threats*

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xi
1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema objeto da pesquisa	18
1.2 Objetivos	20
a) Objetivo Geral	20
b) Objetivos Específicos	21
1.3 Justificativa.....	21
2. EMBASAMENTO TEÓRICO	24
2.1 Inteligência Competitiva e seu histórico	24
2.2 O Sistema de Inteligência Competitiva.....	38
2.3 Elementos do sistema de IC em organizações – Análise de estudos de caso publicados	48
a) XEROX.....	49
b) Procter & Gamble.....	50
c) Lexis-Nexis.....	50
d) IBM.....	51
e) Avnet.....	52
2.4 Interdisciplinariedade da Inteligência Competitiva.....	56
2.5 Ciência da Informação e sua relação com a Inteligência Competitiva	59
2.6 Análise e conclusões obtidos da revisão da literatura	67
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	72
3.1 População, amostragem e procedimentos de coleta dos dados	73
a) A coleta dos dados e instrumento utilizado	74
b) Teoria de redes sociais	76
3.2 Hipóteses	79
a) Hipótese principal.....	79

b) Hipóteses secundárias	79
3.3 Modelo.....	79
a) Descrição do modelo.....	80
b) Descrição das variáveis que compõem o modelo	82
c) Associação do questionário às variáveis do modelo	96
3.4 Método estatístico de análise dos dados.....	98
4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	99
4.1 Análise e resultados obtidos do levantamento realizado.....	99
a) Análise de dados de todas as empresas que participaram da pesquisa.....	99
b) Análise de dados das empresas que praticam atividade de IC.....	104
4.2 Análise e resultados da análise multivariada.....	122
a) Análise dos fatores.....	123
b) Análise de Regressão	126
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	130
5.1 Conclusões.....	130
5.2 Recomendações	136
5.3 Contribuições Científicas e para as Organizações da Pesquisa	138
REFERÊNCIAS.....	140
Anexo 1 - Divulgação da pesquisa no site da ABRAIC	148
Apêndice 1 – População	149
Apêndice 2 – Site da pesquisadora para coleta de dados	153
Apêndice 3 – Questionário	154
Apêndice 4 – Correspondência	158
Apêndice 5 – Correspondência Personalizada.....	160

1. INTRODUÇÃO

A informação sempre foi relevante para o homem, independentemente da época. Seria possível imaginar o Império Romano, que deteve o poder por tantos anos, sem informação para manter sua unidade? Ou os portugueses, liderando a expansão marítimo-comercial do Século XV sem os dados e informações produzidas pela Escola de Sagres? Apesar da relevância da informação em toda a história da humanidade, em nenhuma outra época, que antecedeu a atual, ela foi considerada um dos principais fatores de produção. Segundo Tarapanoff (2001, p.37), nessa nova sociedade, chamada de sociedade da informação, passou a ser atribuído à informação o conceito de bem ou recurso, econômico e estratégico.

Pode-se atribuir à origem da Sociedade da Informação três fenômenos inter-relacionados: (1) convergência da base tecnológica, tendo a forma digital como base; (2) a dinâmica da indústria, que permitiu o crescimento do uso dos computadores pela população; e (3) o crescimento da internet, permitindo a conectividade global (TAKAHASHI, 2000). Lévy (1999) destaca a importância da conectividade nessa nova sociedade e aborda as implicações culturais das tecnologias digitais e de comunicação que criam uma nova cultura: a cibercultura.

Outras forças ambientais se destacam como a interatividade e a velocidade. Essas forças são resultantes da difusão acelerada das Tecnologias da Informação e da Comunicação – TIC que também proporcionam profundas transformações na economia mundial, dita novos padrões de competitividade, novos processos industriais e de comercialização, e influencia a forma de inovar e de relacionamento dentro da cadeia produtiva. Esse novo ambiente informacional, impulsionado principalmente pelo avanço das TIC, gera o crescimento da busca por maior competitividade e o surgimento de ambientes de hipercompetição e de hiperinformação nas organizações.

Para manterem-se competitivas as organizações investem cada vez mais em inovação aumentando a velocidade das mudanças e criando um ambiente de grande incerteza.

Essa nova ordem social movida pela informação leva o tomador de decisão cada vez mais a necessitar da informação certa, na hora certa, para que possa tomar a decisão certa em um mundo de grandes incertezas. É nesse contexto que a Inteligência Competitiva ganha em aplicabilidade no mercado mundial e passa a ser utilizada pelas maiores organizações que atuam no Brasil.

A área é relativamente recente no País, e carece de fundamentação teórica que permita sua aplicação pelas organizações de forma a obter a maior eficácia na adoção da função Inteligência. Essa dissertação visa suprir parte dessa carência metodológica ao ter como principal objetivo a identificação dos elementos-chave que compõem os sistemas de Inteligência Competitiva, independentemente da organização, do seu porte e do setor em que atuam. Verifica-se também a correlação entre esses elementos e a eficácia da função Inteligência.

Para o atingimento desse objetivo geral, a presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro refere-se a essa introdução, onde também serão apresentados o problema objeto da pesquisa, os objetivos e justificativa.

O segundo capítulo constitui-se da revisão da literatura que apresenta os seguintes temas: Inteligência Competitiva e seu histórico; o Sistema de Inteligência Competitiva, Elementos do Sistema de Inteligência Competitiva, incluindo estudos de caso; a Interdisciplinaridade da Inteligência Competitiva; Ciência da Informação e sua relação com a Inteligência Competitiva. Para tanto, foram consultados os principais autores que escrevem sobre os temas, bem como as últimas pesquisas realizadas.

Também nesse capítulo são apresentadas as principais conclusões obtidas com a revisão da literatura. A primeira delas é a lista dos possíveis elementos-chave que compõem os Sistemas de Inteligência Competitiva – SIC. É desenhada

proposta de SIC com base na teoria dos sistemas de atividades humanas e identificados os possíveis fatores críticos de sucesso para o seu funcionamento eficaz. A Inteligência Competitiva – IC é caracterizada como interdisciplinar e é destacada a importância da Ciência da Informação na fundamentação da IC.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, com definição da população, amostragem e procedimentos de coleta de dados. Na fase de coleta dos dados recorreu-se a técnica muito utilizada pela Inteligência Competitiva: o mapeamento e a utilização de redes sociais. Nesse capítulo são apresentados as hipóteses, o modelo teórico a ser testado e os métodos estatísticos a serem utilizados.

Os resultados e análise dos dados são apresentados no capítulo 4. Para tanto, foram utilizados os métodos de estatística descritiva e multivariada para a realização da análise dos dados, compreensão do comportamento deles, e teste das hipóteses formuladas.

Por último são apresentadas as conclusões, as recomendações e as contribuições científicas para as organizações frutos dessa pesquisa.

A pesquisa foi elaborada no âmbito da Ciência da Informação. Essa escolha baseia-se no fato de a Inteligência Competitiva ter como base a produção de informação para apoio a tomada de decisão e a Ciência da Informação o estudo das propriedades gerais da informação.

A contribuição dos fundamentos da Ciência da Informação foi importante, principalmente no que concerne à classificação do Sistema de Inteligência Competitiva como um sistema de atividades humanas. Essa constatação fornece direcionamento a outras pesquisas que tenham foco no funcionamento desses sistemas.

1.1 Problema objeto da pesquisa

O contexto atual de aumento da competitividade, hipercompetição e hiperinformação leva o tomador de decisão, cada vez mais, a necessitar da informação certa, na hora certa, para que possa tomar a decisão certa¹. Essa necessidade informacional justifica-se pelo próprio ambiente hiperinformacional em que a organização está inserida resultante do crescimento do volume de informação em circulação e de sua produção ilimitada. Como, nesse ambiente, identificar qual é a informação certa a ser utilizada?

A hipercompetição também gera essa necessidade, visto que difere da competição tradicional onde as empresas tinham tempo de ajustar suas organizações ao novo ambiente quando as rupturas surgiam.

Com o ambiente feito de rupturas onde as vantagens competitivas são temporárias, as empresas de sucesso dependem de uma combinação diferente de estratégias e ações para atingir a meta de criação de vantagem temporária e destruir as vantagens dos concorrentes por meio de uma ruptura constante no mercado (D'AVENI, 1995). Esse ambiente hipercompetitivo gera a busca permanente por maior competitividade, ou seja, por um maior conjunto de capacidades para poder competir, e o desenvolvimento de habilidades sustentáveis para obter lucros e manter a participação no mercado (MULLER, 2007).

Durante a década de 90 houve crescimento da utilização da atividade de Inteligência pelas organizações ao redor do mundo com o objetivo de aumentar a sua competitividade por meio da produção e utilização de informação nos processos de decisão e de inovação. Tais práticas, chamadas de “*Competitive*

¹ Conceito inicialmente desenvolvido por Froehlich (1989, p. 307) de relevância da informação, em que o conceito de relevância é aquele que compreende a noção do ato bom de Aristóteles, ou seja, o que o usuário quer é a informação certa, de qualidade certa, no tamanho certo, no tempo certo, da maneira certa, na circunstância certa, pelo motivo certo.

Intelligence” ou Inteligência Competitiva (IC), passaram a ser utilizadas no início da década de 1950 na Europa e Japão, em meados da década de 1980 nos EUA, e chegaram ao Brasil em meados da década de 1990.

Em 2003, estudo prospectivo realizado pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC mostrou que a atividade de Inteligência Competitiva ainda é instável no Brasil (MARCIAL, 2004, p. 53). Tal instabilidade tanto pode ser fruto da pouca experiência dos profissionais que atuam nessa área - atividade relativamente recente no Brasil -, quanto dos problemas conceituais e de comunicação existentes em função da falta de pesquisa, de bibliografia disponível em língua portuguesa e de definição de terminologia própria adaptada à língua portuguesa.

Até o presente momento, o vocábulo “*Intelligence*”, de origem inglesa, não encontra tradução nos dicionários de língua portuguesa. É comum a utilização do termo “espionagem” como sinônimo de Inteligência, ou sua utilização na ótica cognitiva, conforme encontrado nos dicionários em língua portuguesa no Brasil, ou mesmo com as ferramentas tecnológicas de BI – *Business Intelligence*. Também existe confusão entre Sistema de Inteligência Competitiva, sistema de informações estratégico e sistema de informações de *marketing*².

Para autores como Kahaner (1996), Cook e Cook (2000), Fuld (1995), Cardoso Júnior (2003) dentre outros, o cerne da atividade de Inteligência encontra-se na existência de Sistema de Inteligência Competitiva que garanta o monitoramento do ambiente e a produção de Inteligência. Um Sistema de Inteligência Competitiva, que será tratado no capítulo dois, pode ser entendido com o conjunto de elementos utilizados para integrar as ações de planejamento e execução das atividades e disseminação dos resultados de Inteligência Competitiva da organização para fornecer subsídios aos tomadores de decisão (ABRAIC, 2007).

Especialistas afirmam que não existe um único modelo de Sistema de Inteligência Competitiva, pois cada organização, em função de suas

² Todos esses temas serão amplamente discutidos no capítulo “Embasamento teórico”.

características peculiares e do setor em que atua, demanda sistema próprio adaptado às suas necessidades.

Dos casos de implantação de sistemas de Inteligência Competitiva publicados, observa-se o aparecimento de elementos comuns a tais sistemas, como sugere qualquer abordagem sistêmica. Analisando-se a coletânea de casos publicados no livro “*Proven Strategies in Competitive Intelligence: lessons from the trenches*” (PRESCOTT; MILLER, 2002) e as apresentações de casos de empresas que implantaram sistemas de Inteligência Competitiva no Brasil ocorridos nos últimos seis anos, verifica-se que estão presentes em todos os relatos elementos como rede de atores, tecnologia da informação e comunicação, rol de procedimentos, bem como necessidades e foco informacional.

Em função da carência de fundamentação teórica consistente para a compreensão da atividade de IC e do Sistema de Inteligência Competitiva e de seus elementos-chave, torna-se necessário clarificar alguns conceitos e elaborar construtos. Por exemplo, termos como Inteligência, Inteligência Competitiva e Sistema de Inteligência Competitiva necessitam ser claramente definidos.

Acredita-se que estudos mais aprofundados da “Ciência da Informação” auxiliarão no processo de desenvolvimento desses construtos e fornecerão uma base teórica mais sólida para a Inteligência Competitiva, conforme abordado no capítulo dois, além de ajudar a responder as seguintes questões:

Existem elementos-chave que compõem qualquer Sistema de Inteligência Competitiva, independente da organização ou setor em que atua, e que contribuam para que a função Inteligência seja eficaz? Como a Ciência da Informação pode auxiliar na resposta dessa questão?

1.2 Objetivos

a) Objetivo Geral

Identificar os elementos-chave que compõem os Sistemas de Inteligência Competitiva que apresentam relação com a eficácia da função Inteligência.

b) Objetivos Específicos

- Destacar o caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva e suas inter-relações com outros ramos do conhecimento e com as demais áreas da Ciência da Informação;
- Identificar e analisar as contribuições da Ciência da Informação no funcionamento de um Sistema de Inteligência Competitiva- SIC;
- Enumerar e explicar os elementos-chave dos Sistemas de Inteligência Competitiva, verificando se atuam com fatores críticos de sucesso do SIC;
- Verificar a eficácia dos Sistemas de Inteligência Competitiva já implantados;
- Desenvolver modelo teórico de implantação de SIC em organizações.

1.3 Justificativa

A pesquisa no âmbito da Inteligência Competitiva é relativamente recente. No Brasil os registros mais antigos encontrados são da década de 1990, e no mundo datam da década de 1980. A área carece de fundamentação teórica comprovada cientificamente. Há também falta de consenso terminológico.

Entretanto, a cada dia cresce a importância e os investimentos na atividade de Inteligência Competitiva (IC) pelas organizações. Isso porque o ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas demanda a produção de informações, por parte dessas organizações, que atendem as características do produto da atividade de Inteligência. A qualidade e a tempestividade dos resultados da produção de Inteligência dependem da implantação de Sistema de IC adequado à realidade da organização e ao ambiente onde atua.

A definição de modelo genérico que possa auxiliar as organizações na implantação desse Sistema, independente de suas particularidades, trará redução de custos e do tempo de implantação de um SIC, bem como fornecerá melhores resultados. Destaca-se que esse modelo genérico configura-se como uma trilha a

ser seguida pelas organizações e que permite os ajustes necessários em termos de adaptação à cultura e ao ambiente em que a organização atua.

O modelo genérico baseia-se na identificação de elementos-chave pertencentes a qualquer Sistema de Inteligência Competitiva que sejam importantes para o funcionamento do mesmo. Essa identificação contribui na montagem e gestão de qualquer SIC, pois será de conhecimento a priori a necessidade de se incluir esses elementos em seus sistemas.

A justificativa de se pressupor a existência desses elementos baseia-se na Teoria Geral dos Sistemas a qual afirma que todo sistema é formado por elementos que interagem entre si e o resultado é maior que a soma das partes. A identificação na prática dos elementos mais utilizados contribui para o aprimoramento da atividade de Inteligência, que, por conseguinte, resultará em melhor qualidade na produção de Inteligência.

Como somente o fato da existência de determinados “elementos” no sistema não garante a eficácia do sistema, torna-se necessário verificar se a existência e a importância desses elementos estão correlacionados com a utilização da produção de Inteligência no processo decisório da organização.

A verificação dessa correlação mostrará a relação existente entre os elementos do sistema e a utilização dos produtos do sistema pelos tomadores de decisão. A eficácia dos sistemas, ou seja, o fato de os produtos elaborados por meio da atividade de Inteligência serem utilizados pela alta administração da organização para apoiar a tomada de decisão, é outra variável a ser observada, pois mostra a utilidade desses sistemas. Medir o grau de utilização desses produtos no processo decisório é instrumento de verificação da eficácia e pode ser utilizado para avaliar o desempenho do sistema.

Cabe destacar que, quanto melhor for o desempenho do sistema, melhor será a qualidade da informação produzida. Por conseguinte, a atividade de IC terá maior credibilidade dentro da organização, resultando em maior importância e utilização dos produtos produzidos por ela na tomada de decisão. A utilização de Inteligência possibilitará a organização estar mais bem preparada para o ambiente

competitivo atual e futuro, proporcionando maior competitividade e perpetuando sua existência.

Espera-se que tais avanços contribuam para o aumento da competitividade das organizações em menor espaço de tempo, pois disponibilizarão modelo de implantação ou de checagem de SIC, tanto para as que já praticam a atividade de Inteligência quanto para as que irão investir nessa atividade. Isso porque se espera a melhoria da produção de Inteligência com a utilização do modelo. Em função das tendências ambientais, acredita-se que possuir Sistema de Inteligência Competitiva eficaz será cada vez mais fator de aumento de competitividade em um mundo interconectado mundialmente e em tempo real.

Além da contribuição para as organizações em geral, a presente pesquisa também pretende contribuir com a melhoria da fundamentação teórica da Inteligência Competitiva, correlacionada com a Ciência da Informação. A presente pesquisa contribui na clarificação da teoria relacionada à Inteligência Competitiva e, principalmente, ao sistema de Inteligência Competitiva, ao caracterizar esse sistema e enquadrá-lo como sistema de atividades humanas.

Ainda no âmbito das contribuições teóricas, a pesquisa mostra que a Inteligência Competitiva é interdisciplinar. Ao destacar as disciplinas que contribuem para explicar e responder questões afetas à área, esta pesquisa fornece contribuição à fundamentação teórica da área. Essa constatação justifica a busca de referencial teórico em outras disciplinas para a realização dessa pesquisa e fundamentação teórica do modelo de SIC.

O caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva também auxilia na justificativa do posicionamento da Ciência da Informação como uma das principais ciências a explicar e responder questões ligadas a Inteligência Competitiva visto que ambas têm como foco a informação.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo aborda a construção dos pressupostos teóricos que servirão como base para elaboração do modelo de SIC e a interpretação dos resultados da pesquisa. Delimita o escopo conceitual definindo seus conceitos básicos. Engloba tanto a revisão da literatura quanto a definição de termos a serem utilizados na pesquisa.

Serão apresentados os principais conceitos e a evolução histórica da atividade de Inteligência Competitiva, a descrição do processo de produção de Inteligência, os conceitos ligados ao Sistema de Inteligência Competitiva, bem como estudos de casos de empresas que já possuem esse sistema implantado. Também será tratado o aspecto interdisciplinar que caracteriza a Inteligência Competitiva e sua interligação com a Ciência da Informação. Por fim, são apresentadas as primeiras conclusões dessa revisão de literatura.

2.1 Inteligência Competitiva e seu histórico

A história da atividade de Inteligência Competitiva e seu significado estão intimamente ligados à história e ao significado da atividade de Inteligência praticada pelos órgãos de Inteligência Militar e de Estado. Essa vinculação, ao longo da história, trouxe alguns problemas para a atividade de Inteligência Competitiva, pois era, e algumas vezes, ainda é confundida com atividades de espionagem, que, ao contrário da atividade de Inteligência, caracterizam-se por práticas antiéticas e ilegais.

Outro aspecto que contribui para essa confusão são os relatos e análise da própria evolução da atividade de produção de informações estratégicas para o Estado e para as Forças Armadas em que, sempre são encontradas referências à atividade de espionagem.

Imagina-se que essas constatações sejam o cerne da confusão existente entre atividades distintas, como é o caso das atividades de Inteligência e de espionagem.

Apesar de as duas atividades estarem voltadas para a busca de dados e informações não disponíveis, a grande diferença se dá nos métodos de obtenção dessa informação. A espionagem restringe-se a coleta de dados protegido por meio da utilização de práticas antiéticas e ilegais a exemplo do “grampo” das telecomunicações, interceptação postal, email ou telefônica, infiltração, intrusão, dentre outras, para o benefício de um país, uma organização ou de uma pessoa.

A atividade de Inteligência refere-se a um processo intelectual de produção de informação, cujos métodos de coleta e monitoramento restringem-se a atividades éticas e legais como, por exemplo, a entrevista, sem a utilização de falsa identidade, o *benchmarking*, a busca em bases de dados, a participação em evento, a coleta de dados no material publicitário do ator, e junto a especialistas, dentre outros.

A informação sempre foi insumo fundamental para o processo de tomada de decisão, principalmente as decisões estratégicas, como relatado por Sun Tzu:

“Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas” (SUN TZU, 1993, p.28).

Entretanto, desde aquela época até a Segunda Guerra Mundial, a única forma de obtenção daquelas informações críticas que os decisores necessitavam, e que não estavam facilmente disponíveis, era por meio da utilização de espiões. Sun Tzu dedica um capítulo de seu livro “A arte da Guerra” para comentar o emprego de espiões. Segundo Sun Tzu (1993, p. 111), os espiões eram os *elementos mais importantes de uma guerra, porque neles repousava a capacidade de movimentação de um exército*.

Diversos registros remetem a origem da atividade de Inteligência – como a conhecemos atualmente – ao período da II Guerra Mundial. Platt (1974, p.20) argumenta que o uso das informações de combate é tão antigo quanto à luta humana organizada. *Entretanto, a produção de Inteligência, em uma escala mais abrangente e numa base sistemática, na paz e na guerra, não é mais antiga que a*

Segunda Guerra Mundial. Durante a II Guerra Mundial era necessária a constante produção de Inteligência e *não houve tempo para a criação de uma doutrina comum, nem para a montagem de uma sólida organização de Inteligência, e nem para a instrução e o aperfeiçoamento dos métodos* (PLATT, 1974, p.20).

Em 1957, ano da primeira edição publicada de seu livro nos Estados Unidos, Platt (1974) argumentava que *havia chegada a hora do estabelecimento de princípios básicos da produção de Inteligência*, e apresenta tal doutrina nessa publicação, apenas traduzida no Brasil, em 1974. Essa publicação, segundo o autor, *constitui o resultado de quase dez anos de experiência em Inteligência estratégica e de combate*.

Para Platt (1974), a produção de Inteligência fundamenta-se nos nove princípios de Inteligência, nas fases principais do método científico, nos quatro estágios do pensamento criador, e nos cinco fatores principais da previsão. E define Inteligência como:

É um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente (PLATT, 1974, p. 30).

Herman (1996) ao explicar o que vem a ser o termo Inteligência, remete a definição cunhada por Sherman Kent em 1949. Segundo o autor, Kent foi o primeiro a definir Inteligência. Também afirma que essa atividade é utilizada por diversas organizações não governamentais pertencentes ao mundo dos negócios.

A abordagem de Kent (1967, p.9) possui três vertentes. Segundo o autor, Inteligência encerra um tríplice significado: um tipo de conhecimento, um tipo de organização, e uma atividade. Ou seja, a organização que produz Inteligência leva seu nome, o que essa organização faz também é chamado Inteligência e o produto dessa atividade também é denominado Inteligência.

Com relação à Inteligência Competitiva, não foram encontrados relatos que definam quando especificamente se iniciaram tais práticas. Entretanto, imagina-se que o surgimento dessa atividade tenha tido origem na Europa e no Japão após a

II Guerra Mundial. Kahaner (1996) afirma que a atividade de Inteligência Competitiva é fruto de uma adaptação das técnicas utilizadas pelas agências de Inteligência política e militar durante o período da Guerra Fria.

Os relatos mais antigos encontrados sobre essa atividade foram os de Kahaner ao afirmar que, como as economias da Europa e do Japão encontravam-se devastadas após a II Guerra Mundial, havia necessidade de se tomar medidas para reconstrução de suas economias. Kahaner relata que “...like Japan, Germany used Competitive Intelligence as a way to reconstruct its economy after the country’s devastation from World War II” e complementa informando que em 1968, o BNB³ foi transformado em uma força de Inteligência Competitiva na Alemanha (KAHANER, 1996, p. 193).

No caso dos Estados Unidos, os casos mais antigos encontrados foram os das empresas Marion Merrell Dow e Motorola. Em 1982, a empresa farmacêutica Marion iniciou seu programa. Logo em seguida, em 1983, o *chairman* da Motorola, Bob Galvin, ex-membro do *Foreign Intelligence Advisory Board*, convidou Jan Herring, ex-agente da CIA⁴, para montar a área de Inteligência Competitiva da Motorola (KAHANER, 1996, p. 211).

Outro registro histórico a ser considerado é a fundação, em 1979, da *Fuld and Company*, uma das maiores empresas de consultoria e capacitação na área de Inteligência Competitiva, (<http://www.fuld.com/Company/HomePage.html>). Não se pode afirmar que essa empresa trabalhe com Inteligência Competitiva desde 1979. Entretanto, segundo declaração de seu fundador em seu livro “*The secret language of Competitive Intelligence*”, Leonard Fuld conta que seu pai fora oficial da área de Contra-Inteligência das forças armadas americanas (FULD, 2005, p. 1). Este fato pode ser um indício de que suas atividades tenham sido voltadas para a IC desde sua fundação.

É importante destacar que todos os exemplos mencionados referem-se ao período da Guerra Fria. Em 1986, a *Society of Competitive Intelligence Professional* - SCIP foi fundada, reunindo profissionais de Inteligência Competitiva

³ BNB – *Bundesnachrichtendienst* – autoridade germânica, criada em 1945, responsável por monitorar as ações soviéticas.

⁴ CIA – *Central Intelligence Agency*.

do mundo inteiro, e tendo como objetivo apoiar o trabalho desenvolvido por seus membros por meio da formação de uma rede mundial de troca de conhecimentos. Seu grande crescimento iniciou-se na década de 1990. Como exemplo desse crescimento a SCIP, em abril de 2007, possuía cerca de 7.000 associados espalhados em 55 países ao redor do mundo (SCIP, 2007).

Outros autores que confirmam a afirmação de Kahaner quanto à origem da atividade de Inteligência Competitiva são Shaker e Gembicki (1999, p. 4) ao afirmarem que o mesmo processo utilizado pela atividade de Inteligência de Estado pode gerar grande benefício para os negócios. Os autores definem Inteligência Competitiva como sendo a atividade de Inteligência especificamente adaptada para o mundo dos negócios, como pode ser conferido a seguir:

“Generally speaking, intelligence is a compilation and analysis of data and information providing by any and every source, human or otherwise, that has foresight and can render an insightful picture of intention, capabilities, or activities, as well as their possible implications and consequences. Competitive Intelligence is intelligence specifically adapted to the commercial world. It is a systematic, ongoing business process to ethical and legally gather intelligence on targets such as customers, competitors, adversaries, personal, technologies, and the total business environment. It is provided by any and all sources (SHAKER, GEMBICKI, 1999, p. 5).

Com base na definição desses autores, destaca-se que a Inteligência Competitiva é uma atividade: (1) analítica; (2) voltada para o futuro; (3) sistemática e pertencente ao processo de negócio; e (4) ética e legal de reunião de dados. Apesar de os autores afirmarem que os dados podem ser fornecidos por qualquer fonte destacam as fontes humanas.

No Brasil, a atividade de Inteligência Competitiva teve início durante a década de 1990. O marco inicial foi o Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC, cuja primeira versão ocorreu em 1997, no Rio de Janeiro. De lá para cá essa atividade vem crescendo, principalmente após a fundação da

Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC, em 2000. Pesquisa desenvolvida pela GIA - *Global Intelligence Agency*, em 2005, mostra as empresas brasileiras bem colocadas quanto à avaliação de desempenho das práticas da atividade de Inteligência Competitiva frente ao mercado mundial (GIA, 2005).

Apesar de todo esse avanço, estudo prospectivo desenvolvido no âmbito da ABRAIC, em 2003, demonstra que a atividade de Inteligência Competitiva ainda é instável no Brasil (MARCIAL, 2004). Tal instabilidade tanto pode ser fruto da pouca experiência dos profissionais que atuam nessa área – atividade relativamente recente no Brasil –, quanto dos problemas conceituais e de comunicação existentes por conta da falta de pesquisa e de bibliografia disponível em língua portuguesa, e da definição de terminologia própria adaptada à língua portuguesa. Esses problemas até o momento ainda não foram solucionados. Há necessidade de construção de uma base ontológica e epistemológica para a Inteligência Competitiva.

Mas o que vem a ser Inteligência Competitiva? São diversas as definições de Inteligência Competitiva encontradas na literatura. Kahaner (1996, p. 16) define Inteligência Competitiva como “*a systematic program for gathering and analyzing information about your competitors’ activities and general business trends to further your company’s goals*”. Com essa definição Kahaner destaca que a atividade de IC refere-se a um programa sistemático voltado para a produção de informações sobre o ambiente competitivo, incluído estudos de futuro. Cabe ressaltar que o insumo utilizado para a análise foi mais do que coletado, mas reunido para posterior análise. Segundo Kahaner, o que os executivos necessitam para apoiar a tomada de decisão é de Inteligência e não de informação.

A definição de Cook e Cook (2000) de Inteligência Competitiva é semelhante a de Kahaner. Afirmam que seu objetivo é apoiar a tomada de decisão estratégica. A atividade é utilizada no sentido de a empresa obter um desempenho melhor que o de seus concorrentes por meio do aprendizado do comportamento dos fornecedores, clientes, reguladores e, naturalmente, concorrentes, como

também por meio da antecipação de movimentos no ambiente competitivo e no macroambiente.

Taborda e Ferreira (2002) também associam a atividade de Inteligência Competitiva à tomada de decisão definindo-a como sendo a atitude que uma organização assume que a leva a estar atenta a todos os aspectos que afetam a organização, procurando compreender e responder aos sinais provenientes do ambiente que a envolve. Todos os quatro autores afirmam que a atividade de Inteligência Competitiva teve origem nas atividades de Inteligência Militar e de Estado.

O presente estudo irá considerar como definição de Inteligência Competitiva a atividade de Inteligência, definida por Platt (1974) e Kent (1967), com o objetivo de aumentar ou manter a competitividade de uma organização. Constitui-se atividade especializada, permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável (*Inteligência*) de interesse de um determinado ator e da salvaguarda desta informação contra ações adversas de qualquer natureza. Baseia-se em um processo informacional proativo que apóia a tomada de decisão, seja ela estratégica, quando voltada para questões ligadas ao futuro, ou negocial, relacionadas às decisões de *marketing*.

A Inteligência Competitiva trata-se de processo sistemático e ético que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como proteger o conhecimento sensível produzido. Caracteriza-se pela produção de informações acionáveis (ou seja, Inteligência) que não são facilmente obtidas, por estarem ocultas e/ou desconexas, ou camufladas, ou mesmo distorcidas por interesse de quem as produziu.

Esse construto, definido nos parágrafos anteriores, é o resultado da adaptação das definições contidas no glossário da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2007) associada às demais definições já abordadas, e principalmente tomando-se como base Kent (1967) e Platt (1974).

As definições acima mostram que esses autores não estão se referindo à definição de “inteligência” conforme encontrada nos dicionários de língua portuguesa publicados no Brasil. Até o presente momento o vocábulo “Intelligence”, de origem inglesa, não encontra tradução nos dicionários de língua portuguesa. Os professores portugueses, Taborda e Ferreira, em seu livro “*Competitive Intelligence: conceitos, práticas e benefícios*”, publicado em 2002, não traduziram o termo inglês. Esse termo foi adotado como estrangeirismo em Portugal em virtude da falta de expressão similar em língua portuguesa, que encerrasse o conceito de *Competitive Intelligence* – explicação fornecida por Ferreira durante sua palestra no evento GECIC 2006, ocorrido em Curitiba, em agosto de 2006. Em Portugal, artigos e dissertações também mantêm o termo em inglês, como é o caso da dissertação defendida por Freitas (2005) na Universidade Técnica de Lisboa.

Como nos dicionários de língua portuguesa, aqui no Brasil, somente é encontrada a definição cognitiva da palavra “inteligência”, e o termo “*Competitive Intelligence*” foi traduzido como “Inteligência Competitiva”, é comum a utilização de “Inteligência” como sinônimo de inteligência cognitiva – conforme consta no dicionário –, o que gera ruído de comunicação e de entendimento da função Inteligência.

Diversas empresas no Brasil enfrentaram dificuldades com o termo “Inteligência Competitiva”, sendo a principal delas cultural. O mal estar gerado vinha do fato de os funcionários que trabalhavam na área serem questionados se eram mais “inteligentes” que os demais.

Outro grande mal-estar causado na comunidade de Inteligência foi gerado na abertura de um evento de Inteligência Competitiva em que o reitor, de uma renomada Universidade Federal do País, afirmou que havia uma dissonância cognitiva com a expressão “Inteligência Competitiva”, pois a inteligência não deveria ser competitiva, mas sim a competitividade que deveria ser inteligente.

Além da confusão que esta questão semântica acarreta e dos equívocos que ela gera, existem outros problemas enfrentados pela atividade, que também necessitam ser clarificados. Uma dessas questões refere-se à definição do

Sistema de Inteligência Competitiva. Não foi encontrada na literatura pesquisada uma definição clara para Sistema de Inteligência Competitiva (SIC). Essa falta de definição conduz muitas vezes as pessoas, principalmente as leigas no assunto, a confundirem o SIC com os sistemas computacionais que geram informações gerenciais ou de *marketing*.

Como já foi definido, a Inteligência Competitiva refere-se a uma atividade permanentemente exercida para produção de um tipo de “informação acionável” – que recebe o nome de Inteligência – referente a um objetivo específico pré-determinado e as atividades de Contra-Inteligência Competitiva, cujo objetivo é a proteção do conhecimento sensível da organização.

Para a produção de “Inteligência” Kahaner (1996) descreve um ciclo ou processo a ser seguido formado basicamente por quatro etapas: planejamento, coleta, análise e disseminação conforme a Fig. 1.

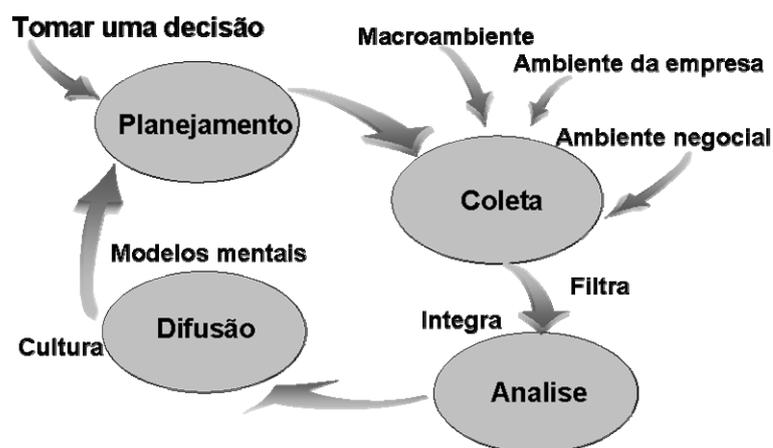


FIGURA 1 – Ciclo da Produção de Inteligência adaptado de Kahaner (1996).

O planejamento é primeira fase do processo de Inteligência, etapa de estudo preliminar e geral do problema na qual se estabelecem os procedimentos necessários para o cumprimento da missão. Vaitsman (2001) divide essa fase do planejamento da atividade de Inteligência em cinco etapas: (1) o que informar; (2) prazo; (3) aspectos fundamentais; (4) dados conhecidos; e (5) conhecimentos a reunir. Essa divisão corrobora para a definição dessa fase do ciclo de Inteligência Competitiva contida no glossário da ABRAIC (2007):

Planejamento - Estudo preliminar e geral do problema no qual se estabelece os procedimentos necessários para o cumprimento de missão específica de Inteligência. Busca identificar a real necessidade de Inteligência, quem irá utilizá-la e com qual propósito o produto da Inteligência será usado. É estabelecida a data limite para a entrega do trabalho e traçado plano de coleta, análise e disseminação em função do tempo disponível. O plano deverá conter alternativas capazes de garantir seu cumprimento, independentemente de movimentos externos. Constitui-se na primeira fase do processo de Inteligência (ABRAIC, 2007).

A segunda fase, a coleta, é o processo de obtenção de dados que serão transformados em Inteligência por meio do processo de análise. São diversos os métodos e fontes de informação utilizados pelos profissionais de Inteligência. Entretanto, podemos dividir essas fontes e métodos em dois grandes grupos: os das informações registradas e os das informações não registradas.

No que se refere às informações registradas, as principais fontes são: a internet; as bases de dados, destacando-se as de patentes e de periódicos; os jornais e as revistas – principalmente os especializados –; os relatórios e diversos informativos, sejam eles empresariais ou governamentais; e os panfletos publicitários. As técnicas utilizadas para coletar esse tipo de informação são as buscas na internet e nas bases de dados e em bibliotecas ou centros de documentações, na maior parte os especializados. Especialistas em mineração de dados e de textos são importantes nesse processo, bem como os com conhecimentos em bibliometria e na utilização dos operadores lógicos. A utilização de provedores de notícias nacionais e internacionais, a exemplo da Plugar, Factiva, Dialog, dentre outras, é prática comum.

Já no caso das informações não registradas, essas possuem uma única fonte: a chamada de HUMINT – *Human Intelligence* (HERMAN, 1996)⁵. Tais informações são obtidas principalmente pela utilização das técnicas de entrevista e *benchmarking*. Constituem-se as informações mais importantes para a atividade de Inteligência, pois são por meio delas que o analista de Inteligência terá acesso às informações ligadas ao futuro e a antecipação de movimentos. Cardoso Júnior (2005), em seu livro “*Inteligência empresarial estratégica*”, dedica um capítulo para tratar do tema: “A Inteligência Competitiva como processo social”. Nesse capítulo, o autor destaca a importância das fontes humanas e descreve a técnica de entrevista. Os procedimentos de *benchmarking* também são utilizados para a coleta de dados, conjugadas com as técnicas de entrevista. Muitas áreas de Inteligência também usam como fonte as pesquisas, principalmente as de *marketing*, cujo objetivo principal é a identificação de sinais fracos.

A terceira fase é a análise, etapa em que a Inteligência é gerada. Fleisher e Bensoussan (2003) em seu livro “*Strategic and Competitive Analysis*” apresenta 24 métodos e técnicas para a análise competitiva do negócio das organizações, as quais foram classificadas em: (1) técnicas de análises estratégicas e competitivas; (2) técnicas de análises evolucionárias; e (3) técnicas de análises financeiras. Segundo os autores:

The driving purpose of performing competitive analysis is to better understand one's industry and competitors in order to make decisions and to develop a strategy that provides a competitive advantage that achieves continuing performance results superior to one's competitors. The analysis outputs produced should be actionable, meaning that they are future oriented, help decision makers to develop a strategy that provides a competitive strategy, facilitate a better understanding than of competitors, and identify current and future competitors, their plans, and strategies (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003, p. 6).

⁵ Herman destaca outras fontes de Inteligência como a de imagens “Imagery”, a de sinais (Sigint), a de informações científicas e tecnológicas “Masint” e a de material fotográfico, Photint. Todas registradas.

Ou seja, para os autores a principal finalidade da realização da análise competitiva é compreender melhor a indústria e os concorrentes, a fim de que possam tomar decisões e desenvolver estratégia que proporcione vantagem competitiva. Para tanto, devem ser orientadas para o futuro, ou seja, que ajudem os decisores a preverem as futuras estratégias competitivas, a identificar os atuais e os futuros concorrentes, bem como seus planos e estratégias.

Os métodos mais citados de análise são: (1) a análise da concorrência e da indústria, ambas baseadas nos modelos descritos por Porter em seus livros “Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva”, de 1991 e 1992, respectivamente; (2) as análises de cenários e estimativas conforme descrito por Marcial e Grumbach (2006); (3) as análises de *Wargame*, *Early warnig* e *Blind Spot* (pontos cegos), abordados por Fuld (2007), Ben Gilad et al (1993) e Ben Gilad (2004); (4) a análise SWOT⁶, utilizada pela maioria das áreas de IC analisadas; (5) a análise de patentes; e (6) a análise financeira como citadas por Fleisher e Bensoussan (2003).

A difusão é a última fase do ciclo. Consiste na remessa da Inteligência formalizada, ou seja, apresentada de forma simples, clara, objetiva lógica, sintética e de fácil absorção para o respectivo usuário das questões originalmente formuladas. São diversos os formatos utilizados para a entrega dessa Inteligência produzida como, por exemplo, os relatórios impressos e as apresentações aos demandantes das informações. A criação de ambientes na intranet também tem sido utilizada e muitos geram e enviam *newsletter* automaticamente, como argumenta Menezes e Marcial (2001).

Autores como Cook e Cook (2000), West (2001) e Gomes e Braga (2001) acrescentam ao final do ciclo a necessidade de mensuração dos resultados da atividade de Inteligência. Gomes e Braga (2001, p. 72) oferecem um modelo. Entretanto, são grandes as dificuldades envolvidas com esse processo de mensuração consistente da atividade de IC em função da natureza do serviço, e

⁶ SWOT – acrônimo de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, ou seja, ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

existem preocupações em relação ao tema (MARCIAL; COSTA, 2003). Apesar de sua importância e das preocupações existentes, acredita-se que as recomendações de Herring (1996, p. 57-60) devem estar presentes em qualquer área de Inteligência, ou seja, só investir no que realmente agrega valor ao tomador de decisão. Para tanto, Herring (1996, p. 57-60) sugere os seguintes procedimentos:

- Identificar as reais necessidades e expectativas desse decisor. Essa orientação é o principal insumo para a definição do foco do trabalho de Inteligência.
- Envolver o tomador de decisão do início ao fim do processo. Essa orientação auxilia na definição do foco, pois não há intermediários, bem como na manutenção desse foco durante a execução da produção de Inteligência, ou seja, auxilia o profissional de Inteligência a não perder o foco do trabalho.
- Conhecer o modelo mental desse tomador de decisão e customizar a produção de Inteligência. Por meio do conhecimento do modelo mental do decisor o profissional de Inteligência saberá como deverá formatar o documento final de forma customizada e assim ampliar a possibilidade de absorção do conteúdo produzido pelo decisor propiciando que a Inteligência produzida seja útil, e agregue valor a organização.
- Alinhar as operações de Inteligência e seus resultados com os objetivos da organização. Esse norteador de monitoramento conduz a produção de Inteligência que tenha utilidade para a organização, ou seja, vai ao encontro da agenda de premências da organização, agregando valor.
- Monitorar os resultados e comunicá-los à organização. Essa orientação faz com que a área mostre sua utilidade e como ela agrega valor à organização.

Outra questão que merece destaque é a da Contra-Inteligência Competitiva, vertente da área de Inteligência focada na proteção do conhecimento sensível e das atividades de produção de Inteligência Competitiva. Segundo Miller (2000), o processo de produção de Inteligência deve ser protegido pelo processo de Contra-Inteligência Competitiva, que tem como objetivo neutralizar as ações de Inteligência Competitiva ou de espionagem da concorrência ou de qualquer outro ator. A Contra-Inteligência busca detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar, ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação. Tem por objetivo promover a segurança do homem, das instalações, dos documentos e materiais, e dos sistemas de comunicação e de informações.

Fuld (1995, p. 437) também destaca a importância dessa atividade e dedica um capítulo de seu livro ao tema ao afirmar que:

The more you gather competitive information and analyze it, the more you begin to realize that others may be doing the same to you. You and your competition constantly release information into the marketplace. You can never lock it all up, simply because of your need to conduct business.

As palavras de Fuld mostram o que todo profissional de Inteligência sabe: quanto mais se reúne e analisa informações competitivas, mais percebe-se que os outros podem estar a fazer o mesmo em relação à organização para qual trabalham. Ao mesmo tempo as organizações sabem que não podem tornar tudo secreto, simplesmente pelo fato de que necessitam realizar negócios. Essa constatação torna premente a necessidade de investimentos na atividade de Contra-Inteligência Competitiva.

A interdependência entre o processo de produção de Inteligência e de Contra-Inteligência Competitiva é destacada por Miller (2000, p. 229-250) e por Taborda e Ferreira (2002, p. 179-193). Miller apresenta o ciclo da produção de Inteligência entrelaçado ao da Contra-Inteligência girando em sentido contrário (Fig. 2).

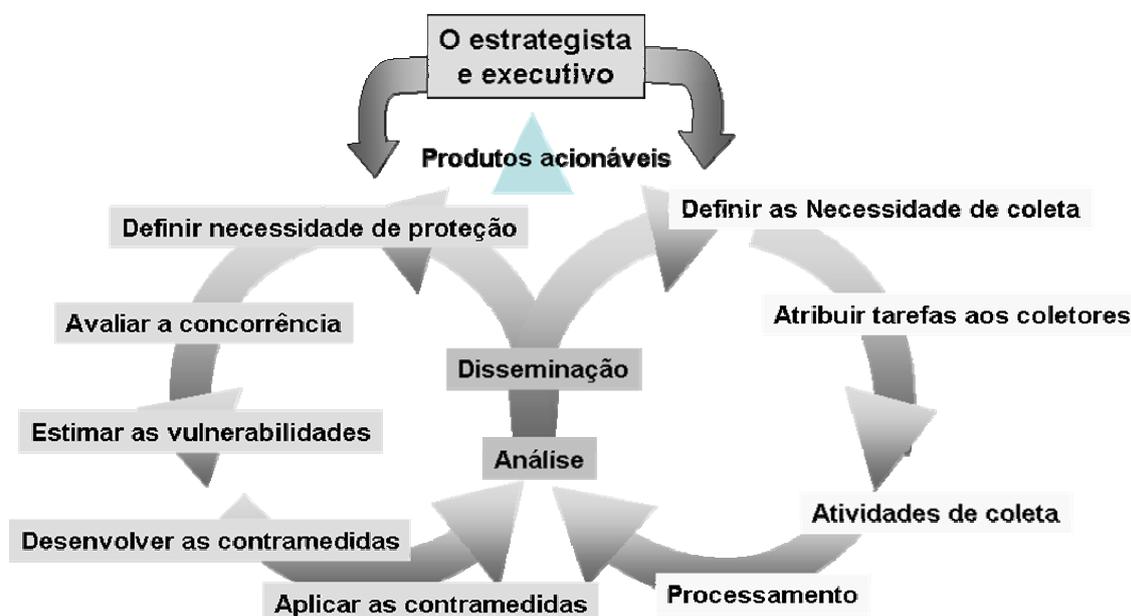


FIGURA 2: O modelo integrado da Inteligência de Negócio MR (MILLER, 2000, p. 239)

Todos os processos que compõem a atividade de Inteligência Competitiva utilizam-se do Sistema de Inteligência Competitiva. A maior parte dos autores pesquisados aponta a necessidade da implantação de Sistema de Inteligência Competitiva para o sucesso dessa atividade. Esse tema, foco principal desse projeto de pesquisa, será abordado a seguir.

2.2 O Sistema de Inteligência Competitiva

O principal suporte da atividade de Inteligência é o Sistema de Inteligência Competitiva – SIC. Suas principais funções são apoiar o monitoramento do ambiente, facilitar o processo de produção de Inteligência principalmente no que diz respeito a coleta de dados e informações e promover/facilitar o fluxo informacional para a produção de Inteligência tempestiva. Os sistemas de Inteligência Competitiva devem dar suporte a toda a atividade de Inteligência, inclusive seu gerenciamento e controle, como abordado por Cardoso Júnior (2005).

Especialistas afirmam que não existe um único modelo de Sistema de Inteligência Competitiva, pois cada organização, em função de suas características peculiares e do setor em que atua, demanda sistema próprio adaptado às suas necessidades. A maioria dos autores que aborda o tema Inteligência Competitiva destaca a importância da implantação de um SIC como suporte dessa atividade, mas não o define.

Essa constatação também foi observada por Silva (2005, p. 3) em sua dissertação que versa sobre o desenvolvimento de um Sistema de Inteligência Competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial. Silva afirma que é possível definir diferentes estruturas para o SIC e que duas delas se sobressaem: funcional-burocrática e cultural, conforme descrito no Quadro 1.

QUADRO 1 – Diferenças das características da estrutura funcional-burocrática e estrutura cultural dos sistemas de Inteligência Competitiva

Itens	Característica Estrutural dos SIC	
	<i>Funcional-burocrático</i>	<i>Cultural</i>
Escopo	Prioriza os processos e as funções de Inteligência da organização.	Prioriza os recursos humanos e seus aspectos motivacionais.
Estrutura	Baseada em processos e funções determinadas.	Baseada na mudança de postura dos recursos humanos.
Aplicação	Organizações de médio a grande porte, com departamentos específicos para informação e Inteligência organizacional.	Organizações de pequeno porte, sem departamento específico para informação e Inteligência organizacional.
Objetivo	Reorganização dos processos e funções ligadas à Inteligência.	Motivar todas as pessoas da organização para o processo de Inteligência Competitiva.

Fonte: SILVA, 2005, p. 33.

Ao comentar o Sistema de Inteligência Competitiva com característica funcional-burocrática cita os passos definidos por Kahaner (1996, p. 201-208). No caso da estrutura cultural é citado o programa sugerido por Fuld (1995, p. 417-436). Apesar dessas abordagens Silva argumenta que:

Verificou-se na bibliografia estudada que não há a proposição de um sistema formal de Inteligência Competitiva. Em vez disso, há alguns elementos de composição desse sistema, tais como o ciclo de Inteligência Competitiva, as etapas de um programa de elaboração de sistema e os pontos a serem observados durante a condução de um programa dessa natureza (SILVA, 2005, p. 63).

Mais do que a falta de uma proposição de um sistema formal de Inteligência Competitiva, existe a falta de uma definição formal do que venha a ser um SIC, e quais as suas principais características. As abordagens existentes apenas apresentam a definição dos passos para a implantação desses Sistemas, como os exemplos de Fuld (1995, p. 417-436) e Kahaner (1996, p. 201-208). Mas isso não é suficiente. Essa ausência pode remeter a redução do SIC a um sistema tecnológico ou a um *software*, conforme argumenta Taborda e Ferreira (2002, p. 204), ao chamarem a atenção para o fato de que a palavra sistema pode remeter a tecnologia ou ao *software* que lhe dá suporte. Essa situação também gera ruídos de comunicação e confusão com os sistemas de informação gerencial, de *marketing* e estratégico.

Nesse contexto, a formulação de uma definição para o Sistema de Inteligência Competitiva é importante e passa necessariamente pelo entendimento do que vem a ser um sistema, sua definição, e características. Wilson (1990) corrobora essa necessidade premente ao argumentar que o mundo dos sistemas apresenta muitas interpretações. Essas interpretações dependem do contexto em que ele é utilizado. Sistema pode ser um procedimento, um processo, uma rede de trabalho, ou o pacote de processamento de dados realizado por um computador.

A adoção de uma definição geral que abranja as diversas modalidades definidas por Wilson, remete à teoria geral dos sistemas, e foi definido por Bertalanffy (1975). Refere-se ao conjunto de elementos em interação, cujo resultado da interação dinâmica das partes torna o comportamento delas diferente de quando estudado isoladamente e quando tratado no todo. Bertalanffy (1975, p. 83) argumenta que:

[...] não somente os elementos devem ser conhecidos, mas também as interações entre eles. [...] O significado da expressão um tanto mística “o todo é mais que a soma das partes” consiste simplesmente em que as características constitutivas não são explicáveis a partir das partes isoladas.

É no contexto da Teoria Geral dos Sistemas que Wilson (1990, p. 24) afirma que um sistema é, em primeiro lugar, um conjunto de elementos que possuem alguma razão para estarem juntos mais do que outros. Mas é mais que apenas um conjunto, também inclui as relações que existem entre esse conjunto de elementos.

Wilson (1990, p. 25) sumariza em quatro categorias os diversos tipos de sistemas existentes:

- **Sistemas Naturais** – são sistemas físicos que compõem o Universo em uma hierarquia que vão dos sistemas subatômicos, passando pelos sistemas ecológicos, até chegar aos sistemas galácticos.
- **Sistemas Projetados** (*designed*) – estes podem ser tanto físicos (ferramentas, pontes, automatizados, complexos) quanto abstratos (matemática, lingüística, filosofia).
- **Sistemas de atividades humanas** – geralmente descrevem os seres humanos exercendo alguma atividade humana que obedece a um propósito – exemplo: atividade industrial ou organizacional, sistemas políticos, etc.
- **Sistemas sociais e culturais** – a maioria das atividades humanas ocorre dentro de um sistema social em que os elementos serão os seres humanos e os relacionamentos serão interpessoais. Trata-se de uma natureza diferente quando comparada com as três outras classes em que ela atravessa a interface entre os sistemas naturais e a atividade humana. Exemplo de sistemas sociais são a família, a comunidade, bem como o conjunto de sistemas formado por grupos de

seres humanos colocados juntos para executar uma atividade, tais como um coral ou uma conferência.

Ao se analisar as diversas abordagens existentes na literatura pesquisada sobre Sistema de Inteligência Competitiva e seu funcionamento nas organizações, verificou-se que o SIC apresenta as características dos sistemas de atividades humanas abordados por Wilson. Para Wilson (1990, p. 27), o sistema de atividade humana é composto por dois outros sistemas: o *sistema de atividades* – que apresenta as atividades realizadas no sistema, suas relações e interdependências; e o *sistema social* – que apresenta os relacionamentos interpessoais existentes entre os atores desse sistema, cujos relacionamentos e atividades possuem propósitos comuns.

Cardoso Júnior (2003) afirma que “o serviço da Inteligência nos dias de hoje consiste em perseguir as informações desejadas através das redes de relacionamento interpessoais”. Define as funções básicas da Inteligência Empresarial Estratégica, nome adotado pelo autor para definir as atividades de Inteligência Competitiva, a saber: pesquisa, análise, rede e controle, e também mostra suas inter-relações e os atores envolvidos nesse propósito (CARDOSO JÚNIOR, 2003, p. 120). Esse diagrama, representado na Fig. 3, pode ser caracterizado por um sistema de atividades humanas onde os diversos atores, inclusive as redes, desempenham uma série de atividades de forma inter-relacionadas para o atingimento de um propósito comum.



FIGURA 3 – Funções básicas de Inteligência Empresarial Estratégica (CARDOSO JÚNIOR, 2003, p. 120)

Prescott e Miller (2002) e Taborda e Ferreira (2002) também destacam o papel das pessoas no SIC e os procedimentos a serem adotados de forma inter-relacionada. Kahaner (1996), além de descrever os processos existentes no Sistema de Inteligência Competitiva, destaca o papel das redes para fazer fluir informação e Inteligência na empresa. A abordagem de Fuld (1995) sobre o SIC também confirma sua caracterização com um sistema de atividades humanas. Além da descrição dos procedimentos adotados, Fuld afirma:

The foundation for any intelligence system is a work force that is motivated to share and help develop intelligence. To motivate an organization, you need to accomplish two tasks: (1) raise awareness of the key issues; (2) provide incentives for continued contributions to the system (FULD, 1995, p. 424).

Ou seja, a base de qualquer sistema de Inteligência é a força de trabalho humana existente na organização, a qual deve estar motivada para compartilhar e ajudar a desenvolver Inteligência. Para motivar uma organização, o autor sugere a

execução de duas tarefas: (1) promover a sensibilização dos funcionários para as questões fundamentais que afetam a organização e necessitam ser monitoradas; e (2) fornecer incentivos para a continuidade das contribuições para o Sistema.

Outra característica do sistema de atividades humanas que também caracteriza o Sistema de Inteligência Competitiva é o fato de ser um processo de transformação. Segundo Wilson (1990, 28), *this means that the set of activities contained in the model represent that interconnected set of actions necessary to transform some input(s) into some output(s)*. No caso do Sistema de Inteligência Competitiva há duas entradas iniciais: (1) as necessidades informacionais do tomador de decisão, e (2) de dados referentes a essas necessidades de informação. Esses dados são processados e transformados em Inteligência, por meio do processo de produção de Inteligência, que se utiliza de um sistema de atividades e dos sistemas sociais inter-relacionados entre si para a coleta de dados e transformação em Inteligência.

Assim, o presente trabalho adota a seguinte definição: o Sistema de Inteligência Competitiva é um sistema de atividades humanas, cujos elementos-chave se relacionam entre si com a finalidade de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência Competitiva, bem como difusão dos resultados da produção de Inteligência, de forma a apoiar a tomada de decisão na organização. O SIC é constituído por redes sociais e por um sistema de atividades, que inter-relacionados entre si apóiam a produção de Inteligência na organização.

Esse construto foi elaborado tomando-se como base a definição de sistema contida na Teoria Geral dos Sistemas de von Bertalanffy (1975), a definição de sistema de atividades humanas e a definição de SIC encontrada no glossário da ABRAIC (2007). Para que essa definição esteja completa há necessidade de se definir quais são esses elementos-chave que compõem esse Sistema e tornam a atividade de Inteligência eficaz, e como interagem entre si.

Em toda a literatura pesquisada somente Costa *et al* (2001) e Taborda e Ferreira (2002) definiram elementos-chave de um sistema de Inteligência Competitiva. Para Costa *et al* (2001), esse Sistema é composto por:

(1) atores, que podem ser internos ou externos à organização e representam os especialistas que fornecem informação periodicamente ao sistema; (2) informações, representando todo dado, informação ou conhecimento dos diversos ambientes identificados como úteis para a tomada de decisão; (3) *hardware/software*, correspondem aos recursos tecnológicos necessários para armazenamento, recuperação, análise e disseminação do elemento informação de forma automatizada bem como os recursos necessários que facilitem a comunicação entre os atores e sua integração; (4) procedimentos, que constituem os métodos utilizados para identificação de necessidades de informação, coletar, selecionar, avaliar e validar, armazenamento e recuperação, análise, disseminação e proteção do conhecimento gerado.

Taborda e Ferreira (2002, p. 204) defendem que um Sistema de Inteligência Competitiva deve ser visto como um processo que responde às necessidades informacionais de quem decide. Para tanto, esse sistema deve funcionar administrando o equilíbrio entre três elementos: pessoas, tecnologia, e processo. Essa argumentação desenvolvida por Taborda e Ferreira mostra a importância e a necessidade da interação entre esses elementos ao afirmarem que:

“De pouco poderá servir a melhor solução tecnológica se a interação entre as pessoas não registrar um nível mínimo, ou se os relacionamentos interpessoais existentes não permitirem a busca e a partilha de informações. [...] as tarefas a desenvolver no âmbito do sistema podem não ser otimizadas, resultando em perda de tempo e eficácia, se não for considerada uma solução tecnológica capaz de disponibilizar esse apoio. [...] O conhecimento da metodologia e a capacidade de colocar em prática todo o processo, agregando pessoas e tecnologia, revelam-se igualmente decisivos (TABORDA; FERREIRA, p. 204-205, 2002).

Silva (2005) é outro autor a ser considerado, pois, apesar de não trazer uma lista de elementos que compõem o SIC, apresenta os processos como elementos do sistema, ou seja, os procedimentos a serem adotados pelo sistema. Ao esquematizar o SIC e explicar seu funcionamento, outros elementos emergem, tais como: os atores: gestores, analista e coletor; a tecnologia da informação, representada pelo sistema de informação; e a informação, indutora do processo e que circula em todo o sistema.

Os casos de implantação de Sistemas de Inteligência Competitiva publicados e apresentados em eventos no Brasil nos últimos seis anos, e que foram analisados no âmbito dessa pesquisa, mostram o aparecimento de elementos comuns a tais sistemas. Em todos os 53 casos analisados, é possível identificar elementos como: rede de **Atores**, utilização da tecnologia da informação e comunicação - **TIC**, descrição dos **Procedimentos** básicos para funcionamento do Sistema, e quais **Informações** são objeto do sistema.

O elemento **Informação** refere-se às informações foco do monitoramento e do desenvolvimento dos relatórios de Inteligência sejam eles *ad hoc* ou não. Esse elemento é fruto do mapeamento constante das necessidades informacionais dos tomadores de decisão. É importante que haja clareza das reais necessidades de informações e que essas forneçam foco para a atividade de IC.

O mapeamento das necessidades de informação dos tomadores de decisão, destacado por todos os atores da área de IC pesquisados, é o primeiro passo para a implantação adequada de um SIC. A identificação permanente das reais necessidades de informação leva o sistema a produzir Inteligência alinhada às estratégias organizacionais e à agenda de premências críticas dos decisores. Esse elemento é considerado o mais importante, pois sem o foco nas necessidades de informação dos decisores todo o esforço do SIC para produzir Inteligência não será eficaz.

O elemento **Atores** representa as diversas pessoas e redes sociais existentes dentro e fora da organização que contribuem para a produção e resultados da atividade de Inteligência Competitiva – constituem o sistema social. São exemplos de atores envolvidos: decisores, analistas de IC, coletores,

correspondentes, especialistas, equipe de vendas, entre outros. Cabe destacar que nos casos das companhias Vallée e Xerox, apresentados na Oficina de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2007), todos os funcionários da equipe de vendas pertencem ao SIC dessas organizações.

O elemento **Atores** forma a base do SIC e é decisivo para a sua eficácia. As evidências indicam que quanto mais pessoas de origens e formações distintas estiverem envolvidas na realização da atividade de IC, maior a capacidade do sistema de IC de produzir informação acionável (Inteligência) que apóie a tomada de decisão, principalmente a estratégica, que se configura como a maior contribuição para a eficácia da atividade de IC. Essa constatação é confirmada por Platt (1974, p.33) e pela característica interdisciplinar da atividade de Inteligência, conforme será apresentado no item 2.4.

Procedimentos é o próximo elemento que compõe o Sistema de Inteligência Competitiva. Representa todos os procedimentos referentes ao funcionamento do sistema – refere-se ao sistema de atividades. São considerados procedimentos básicos do Sistema: (1) o monitoramento do ambiente; (2) a produção de IC por meio do seu ciclo (planejamento, coleta, análise e difusão); (3) a mensuração dos resultados; (4) a atuação com ética; (5) a proteção do conhecimento sensível; e (6) o mapeamento e gestão de redes humanas.

Por último, têm-se as Tecnologias da Informação e Comunicação – **TIC**. Esse elemento refere-se a todo o aparato tecnológico e de comunicação que os constituintes das redes ou demais atores envolvidos utilizam para auxiliá-los no monitoramento, na produção de Inteligência e na proteção do conhecimento sensível⁷. Pode também ser utilizado para auxiliar no mapeamento de redes e na elaboração de KITs – *Key Intelligence Topics*⁸, bem como todos os demais procedimentos utilizados pelo Sistema.

Os principais objetivos desse Sistema são dar suporte às atividades de Inteligência Competitiva da organização, facilitar o fluxo informacional, agilizar e

⁷ Conhecimento sensível é aquele que, pela natureza e potencial, necessita de medida especial de proteção, tendo em vista a sua importância estratégica para a defesa dos interesses e segurança da organização. Adaptado do Programa Nacional de Proteção ao Conhecimento – PNPC (ABIN, 2003).

⁸ Os KIT - *Key Intelligence Topics* foram criados e descritos por Jan Herring (1999).

facilitar a produção de Inteligência, principalmente nas fases de planejamento, coleta, análise e difusão da Inteligência produzida. A instituição do SIC também proporciona e facilita o relacionamento entre os diversos atores pertencentes ao Sistema e a identificação de sinais fracos no ambiente.

Os benefícios também são muitos, dentre eles destaca-se a maior qualidade e tempestividade na produção de Inteligência; o aumento do fluxo informacional na organização em função da maior integração entre os atores; a disponibilização de informação tempestiva para a tomada de decisão e para a inovação, o que resulta em maior qualidade e velocidade no processo de tomada de decisão, principalmente no sentido de proporcionar a possibilidade de movimentação antecipada da organização.

O Sistema de Inteligência Competitiva caracteriza-se também como um processo de transformação, visto que, a partir da demanda de informação por parte dos decisores, o SIC é acionado com o objetivo de coletar os dados dispersos no ambiente e de conhecimento das pessoas para transformá-los em informação acionável, ou seja, Inteligência, pronta para a tomada de decisão. Para tanto, uma série de conexões são realizadas com o objetivo de obtenção dos dados necessários para a produção de Inteligência. São nessas conexões mantidas ativas pela equipe de IC que resulta no fluxo permanente de informação no Sistema.

O próximo item apresenta resumo das análises de casos de Sistemas de Inteligência Competitiva em diversas empresas estudadas. Em todas elas os elementos-chave descritos que compõe qualquer SIC foram encontrados e são apresentados na seção a seguir.

2.3 Elementos do sistema de IC em organizações – Análise de estudos de caso publicados

Os elementos que compõem os Sistemas de Inteligência Competitiva foram identificados por meio do estudo de diversos casos publicados na literatura disponível e observados por meio de apresentações de empresas em eventos de IC ocorridos no Brasil, no período de 2001 a 2007.

Os primeiros estudos apresentados referem-se a dados coletados do livro “Inteligência Competitiva na prática”, de Prescott e Miller (2002) e apresentados em quadro resumo. Os sistemas de Inteligência Competitiva estudados foram os das seguintes empresas: Xerox, Procter & Gamble, Lexis-Nexis, IBM e Avnet. Esses elementos serão listados identificando-se as páginas em que foram citados.

a) XEROX

Em 1970, a Xerox se defrontou com desafios competitivos em função do avanço dos produtos japoneses no mercado onde era líder. Em resposta, a empresa criou um sistema de Inteligência Competitiva *que funciona em níveis global, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisão a se anteciparem e neutralizarem os movimentos dos concorrentes* (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 125). Os elementos-chave que compõem o sistema de IC da Xerox encontram-se resumidos no Quadro 2.

QUADRO 2 – Identificação dos elementos do SIC da Xerox

<p>a) Atores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe de vendas (p. 125, 131-.132) - Clientes (p. 132, p. 131, p. 128) - Equipe de IC (p. 126, 128) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Global ▪ Nacional ▪ Local - Gerentes de mercado - Especialistas (p. 131) - Gerentes de marketing (p. 132) 	<p>b) Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas – concorrentes atuais e potenciais (p. 129, p. 125) - Produtos (p. 128) - Canais (p. 128) - Mercado (p. 128) - Clientes atuais e potenciais (p. 125) - Novos entrantes (p. 130) - Ramos de serviços fora da área de escritórios (p. 125)
<p>c) TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banco de dados (p. 125, 132) - <i>Laptop</i> – coletores (p. 125 e 132) - Intranet , busca <i>on line</i> (p.128) <p>d) Procedimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de análises comparativas (p. 125, 127) - <i>Benchmarking</i> (p. 126) - <i>Focus group</i> (p. 126) - Coleta, classificação, organização, análise, disseminação, ação (p. 128, 132) - Realização de engenharia reversa (p. 130) - Checagem de informações (p. 131) - Utilização de linha direta competitiva (p. 131) - Redes de IC descentralizadas (p. 133) - Uso de quadros de referência (p. 133) - Separação da coleta em global, nacional e local (p. 128) 	

Fonte: adaptado de Prescott e Miller (2002).

b) Procter & Gamble

Iniciado em 1988, o sistema de Inteligência Competitiva da Procter & Gamble, que tem como principal objetivo apoiar a definição de estratégias, desempenhou papel importante nos negócios no momento em que a *organização se propôs a fazer o maior programa de mudanças de sua história, reformulando simultaneamente estruturas, processos e cultura* (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 43). Os elementos-chave que compõem o sistema de IC da Procter & Gamble encontram-se resumidos no Quadro 3.

QUADRO 3 – Identificação dos elementos do SIC da Procter & Gamble

<p>a) Atores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rede radial (p. 47-48) - Clientes (p. 52) - Comitê executivo (p. 53) - Unidades de negócios globais (p. 53) - Grupo de Inteligência empresarial (p. 53) 	<p>b) Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação (p.46) - Produtos (p. 49) - Clientes (p. 53) - Canais de venda (p. 53) - Consumidores (p. 53)
<p>c) TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meios de comunicação (p. 49) - Intranet (p. 50) - Publicações eletrônicas (p.50) 	<p>d) Procedimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análises comparativas (p. 46) - Coleta de dados, análise e disseminação (p. 48) - Capacitação em IC (p. 52) - Comunicar o que é produzido pela IC (p. 52) - Elaboração de cenários (p. 52) - Análise estratégica (p. 52) - Indicadores de sucesso (p. 53) - Identificar as necessidades informacionais dos tomadores de decisão (p. 53)

Fonte: adaptado de Prescott e Miller (2002).

c) Lexis-Nexis

A Lexis-Nexis é um dos maiores provedores de informação do mundo e a atividade de Inteligência Competitiva na empresa é parte integrante do desenvolvimento da estratégia empresarial. Para a Lexis-Nexis a *Inteligência Competitiva é qualquer informação ou conhecimento relativo ao mercado que*

mantenha a empresa competitiva (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 97). Os elementos-básicos que compõem o sistema de IC da Lexis-Nexis encontram-se resumidos no Quadro 4.

QUADRO 4 – Identificação dos elementos do SIC da Lexis-Nexis

<p>a) Atores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe de IC (p. 93, 98) - Equipe de vendas (p. 93) - Rede de consultores (p. 100) - Funcionários, em especial vendas e <i>marketing</i> (p. 100) 	<p>b) Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes (p. 93) - Produtos (p. 93, 97) - Apoio a P&D (p. 93, 97) - Apoio a alianças e parcerias (p. 93) - Clientes (p.97) - Mercado (p. 97) - Novas tecnologias (p. 97) - Ambiente legal (p. 97)
<p>c) TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intranet (p. 93) - Correio eletrônico (p. 93) - Boletins via <i>email</i> (p. 95) - Linha direta (p. 95) - Internet (p. 101) - Base de dados (p. 104) - Ferramentas inteligentes – buscador (p. 101) - <i>Internet solution</i> (p. 101) 	<p>d) Procedimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento das atividades dos concorrentes (p. 93, 95, 99, 100) - Elaboração de perfis dos concorrentes (p. 95, 100) - Desenvolvimento de planos de batalha (p. 95) - Análise SWOT (p. 99) - Cenários (p. 93, 99, 106) - Previsão (p. 106) - Elaboração de tendências (p. 95) - Pedidos <i>ad hoc</i> (p. 95, 99) - Monitoramento (p. 95) - Elaboração de alertas (p. 95) - Desenvolvimento de produtos (p. 95) - Conduta ética e legal (p. 97) - Dossiê de empresas (p. 103) - Jogo competitivo (p.106) - Programa de incentivo (p. 100) - <i>Feedback</i> (p. 100)

Fonte: adaptado de Prescott e Miller (2002).

d) IBM

A implantação de um sistema robusto de Inteligência Competitiva na IBM data de 1993, e foi motivada pela perda de mais de US\$ 14 bilhões no período de 1991-1993. O novo programa de Inteligência Competitiva tinha como objetivo

contribuir para uma mudança cultural na empresa. Os elementos-chave que compõem o sistema de IC da IBM encontram-se resumidos no Quadro 5.

QUADRO 5 – Identificação dos elementos do Sistema de IC da IBM

<p>a) Atores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executivos (p. 57-58) - Equipes corporativas e Líder (p. 55, 58) - Consultores externos (p. 59) - Equipes de unidades de negócio (p. 62) 	<p>b) Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes (p. 55, 57) - Clientes (p. 55, 57) - Tecnologias emergentes (p. 62)
<p>c) TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lotus Notes (p. 55) - Base de dados da IBM (p. 55) - Internet (p. 56) - Intranet (p. 63) 	<p>d) Procedimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise de ponto cego (p. 57) - Utilização de equipes multifuncionais (p. 58) - Comunicação adequada (p. 58) - Quadro de análise dos concorrentes (p. 58) - Utilização do KIT (p. 59) - Uso da SCIP como fonte de idéias e energia para as pessoas da IBM (p. 59) - Mensuração dos resultados (p. 59) - Diretor de IC ocupa 80% do tempo fora da equipe, rodando a empresa coletando e promovendo a atividade (p. 61) - Pesquisa em feira, clientes e funcionários (p. 63) - Trabalho em rede (p. 64) - Capacitação (p. 64) - Atuação com ética (p. 61)

Fonte: adaptado de Prescott e Miller (2002).

e) Avnet

A Avnet, uma das maiores distribuidoras de componentes eletrônicos do mundo, implantou seu Sistema de Inteligência Competitiva em 1997. A IC na empresa faz parte do seu Sistema de Gestão Estratégica que cuida do planejamento global da empresa. Os elementos-chave que compõem o sistema de IC da Avnet encontram-se resumidos no Quadro 6.

QUADRO 6 – Identificação dos elementos do SIC da Avnet

<p>a) Atores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe de IC (p. 108 e 110) - Executivos (p. 110) - Diretores nas Américas (p. 114) - Diretores na Europa, Américas e Ásia (p. 115) - Analistas (p. 114) - Rede de contatos (p. 122) 	<p>b) Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes (p. 110, 116) - Desempenho financeiro (p. 114) - <i>Commodities</i> (p.114) - Tecnologias (p. 114) - Comércio eletrônico (p.114) - Variáveis econômicas, micro e macro (p. 117) - Fornecedores (p. 110, 116) - Economia setorial (p. 116) - Mercados (p. 116) - Produtos substitutos (p. 116)
<p>c) TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intranet (p. 114) - Sistema de informações em banco de dados (p. 114) - Painel de controle (p. 114) - Internet (p. 114) 	<p>d) Procedimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniões periódicas com a diretoria (p.116) - Perfil de possíveis candidatos para serem adquiridos (p. 110) - Produção de análises estratégicas (p. 121) - Análise SWOT (p. 116) - Sugestão de ações e estratégias (p. 116) - Adoção da análise da indústria de Porter (p. 117) - Prever movimentos da concorrência (p. 117) - Realizar recomendações (p. 119) - Planejar, coletar, analisar, avaliar, recomendar e disseminar informação (p. 120) - <i>Benchmarking</i> (p. 121) - Manter patrocinador (p. 122)

Fonte: adaptado de Prescott e Miller (2002).

Outros exemplos que confirmam a existência desses elementos que compõem qualquer Sistema de Inteligência Competitiva foram observados em apresentações de casos de SIC em empresas que atuam no Brasil. Nesses eventos, a maioria das empresas apresentou como foi a implementação e como funcionava seus sistemas de Inteligência Competitiva.

O Quadro 7 apresenta a lista de eventos em que a pesquisadora participou e cujas apresentações das empresas mostraram seus casos de implantação e funcionamento do sistema de Inteligência Competitiva. Essas apresentações podem ser encontradas no material divulgado pelos promotores desses eventos, ou em CD Rom, ou nas apostilas distribuídas durante os referidos eventos. Em todos esses casos foram também analisados pela pesquisadora e serviram como

subsídio para o desenvolvimento do modelo proposto. Todos os casos os elementos, Informação, Atores, Procedimento e TIC foram encontrados.

QUADRO 7 – Eventos de Inteligência Competitiva e casos apresentados

Evento	Data	Local	Empresas
2ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva - IBC	Mar./ 2001	São Paulo	IBM, Brasil, CTBC Telecom; Ericsson, HP Brasil; DirecTV
3ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva - IBC	Mar./ 2002	São Paulo	Rhodia; CTBC Telecom; Siemens; Brasil Telecom; Camargo Correa; Nokia; Promon Telecom
Seminário de Inteligência Competitiva – IIR	Abr./ 2002	São Paulo	IBM; Vallée; Promon Telecom; HP Brasil; Xérox do Brasil; AMIL
Seminário de Inteligência Competitiva – ADPO	Nov./ 2002	São Paulo	Vallée; Rhodia; Vésper Business; Siemens
4ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva - IBC	Mar./ 2003	São Paulo	At&T; Star One; IBM; White Martins; Shell
Seminário Especial: Processo de implantação de uma área de IC	Mar./ 2003	São Paulo	Tigre; Rhodia; Red Bull; Camargo Correa, Unisul
4ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva - IBC	Mar./ 2004	São Paulo	IBM Brasil; Brasil Telecom; Glaxosmithkline; CitiBank; Electrolux; Star One; Vallée
5ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva - IBC	Mar./ 2005	São Paulo	Accor, BB, Schincariol, SEBRAE, Serasa; Shell, TIM, Tortuga
1º Oficinas de Inteligência Competitiva - ABRAIC	2005	Brasília	Vallée; Serpro; Sebrae
2º Oficinas de Inteligência Competitiva - ABRAIC	Set./ 2005	São Paulo	Camargo Correa; Natura; Serasa
3º Oficinas de Inteligência Competitiva - ABRAIC	Nov./ 2006	Curitiba	Xerox; RPC – Rede Paranaense de Comunicação
Strategies for Competitive Intelligence – Conferência Internacional - IQPC	Abr./ 2007	São Paulo	Leroy Merlin; Visanet; Bristol Myers Squibb; Gradiente; Orbitall, Nokia Siemens; Serpro; Klabin; TIM Celular
7ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva - IBC	Abr./ 2007	São Paulo	Vallée, Ctbtc Telecom; Klabin; Firjan; Philips; Microsoft; SAS; Petrolex; Embraco; Redbull; Bunge

No total foram analisados 47 casos de empresas que atuam no Brasil. A fonte foram as apresentações realizadas durante os referidos eventos de IC listados no Quadro 7, cujo material foi coletado pela pesquisadora durante esses eventos.

Cabe ressaltar que, na maioria dos casos estudados o apoio da alta administração é ressaltado como fatores críticos de sucesso, pois é ela quem

aprova a implantação do SIC e destina recursos. Além disso, o funcionamento eficaz do sistema depende do envolvimento da alta administração em todo o processo de produção de Inteligência, principalmente quanto à definição das necessidades informacionais. Como exemplo, no caso da IBM, cujo resumo encontra-se no Quadro 5, a atividade de IC somente ganhou visibilidade e cresceu quando um novo CIO⁹ determinou sua implantação.

Outro fator crítico é a existência de pessoal qualificado para produção de IC, pois se trata de um processo intelectual e depende do ser humano. Se o profissional que exerce a função de produção de Inteligência não possuir qualificação adequada, não terá condições de produzir informação com qualidade. Por esse motivo, muitos dos casos analisados destacam a importância do investimento em capacitação.

A cultura organizacional voltada para fornecer informações sobre o ambiente externo também é outro fator crítico destacado. Em muitos casos houve, inclusive, investimento nessa mudança cultural com o objetivo de favorecer o fluxo informacional.

Destaca-se também a existência de uma estrutura organizacional próxima do topo da pirâmide organizacional. Mesmo nos casos em que a estrutura é descentralizada, existem núcleos ligados à diretoria da organização.

Outros fatores têm impulsionado os investimentos em Inteligência Competitiva nas organizações. O principal deles é a busca por aumento de competitividade e o aumento da concorrência, em muitos casos com perda de participação de mercado de grandes empresas, conforme mostrado em diversos casos em que líderes de mercado começaram a perder sua posição, a exemplo da IBM, Motorola e Xerox.

Constata-se também que a maior parte desses SIC foi encontrado em grandes organizações. Talvez pelo fato de haver necessidade de investimentos para sua implantação, principalmente na qualificação do pessoal e no acesso a provedores de informação. No caso brasileiro, há muitos exemplos de empresas

⁹ CIO – *Chief Information Officer* - Louir V. Gertner, Jr.

que já investiram em IC, cujo controle do capital é estrangeiro – 85% das empresas estudadas são de capital estrangeiro. Possivelmente isso ocorra, pois o assunto estudado é relativamente recente no Brasil e a demanda de implantação desses SIC venham da matriz dessas empresas que já possuem um SIC em funcionamento há mais tempo e conhecem os frutos desse investimento.

2.4 Interdisciplinariedade da Inteligência Competitiva

A palavra *interdisciplinarity* (interdisciplinaridade) é o resultado da junção de duas palavras: “inter”, que significa entre, conectado; e “disciplinarity”, relativo a disciplina, ou seja, qualquer área do conhecimento como física, matemática, biologia, etc. Segundo Nissani (1995), “*each disciplines has its own set of specialists and sub-specialists, each is typically taught by one or another department within a university, and each deals with its own distinct subjects*”.

A interdisciplinaridade refere-se à união de duas ou mais disciplinas para analisar, entender e explicar um único problema, cada uma sob a ótica relativa à sua área de conhecimento. Ou seja, ela ocorre quando as disciplinas interagem e colaboram entre si (SABBATINI; CARDOSO, 2006).

Esse conceito vai além da atividade de Inteligência Competitiva visto que, apesar de possuir seus próprios conceitos, utiliza-se de diversas disciplinas que interagem e colaboram entre si para a composição do arcabouço teórico e a solução dos problemas afetos à Inteligência Competitiva. São exemplos de áreas que integram a IC: Administração, Ciência da Computação, Comunicações, Psicologia, Ciência da Informação, Filosofia, Matemática, Lógica, Estatística, Lingüística, dentre outras. Os exemplos a seguir mostram esse caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva.

O processo de produção de Inteligência tem sua origem nas fases do método científico (PLATT, 1974) e na teoria do conhecimento de Hessen (KENT, 1967). Também como apoio à produção de Inteligência, são utilizados diversos métodos e instrumentos de análise cuja origem encontra-se na Administração, como, por exemplo, análise de cenários, análise da indústria, análise SWOT,

análise do concorrente, análise financeira, dentre outras, conforme descritas por Fleisher e Blensoussan (2003).

A psicologia cognitiva é outro campo do conhecimento que é parte integrante da formação do profissional de Inteligência. Heuer (1999), em seu livro "*Psychology of Intelligence Analysis*", aborda a necessidade de conhecimentos nessa área para que o analista de Inteligência possa desempenhar bem suas atividades analíticas mentais e evitar erros no processo de realização da análise.

No campo da Ciência da Informação as contribuições são também significativas. Analisando-se a definição de Ciência da Informação de Borko (1968) – *a disciplina que investiga as propriedades e comportamento da informação, as forças que regem o fluxo da informação, e o significado do processamento informacional a fim de alcançar acessibilidade e utilização ótima*, – verifica-se que a Ciência da Informação também contribui com a base epistemológica da Inteligência Competitiva.

Ainda no campo da Ciência da Informação, as leis bibliométricas de Bradford, Lotka e Zipf (LE COADIC, 1996) também trazem contribuição para a atividade de Inteligência Competitiva. Diversos autores, a exemplo de Santos (2000) e Becerra e Fleitas (2006), fazem essa associação citando a análise bibliométrica ou a infometria como instrumento da Inteligência Competitiva.

A Ciência da Computação, associada à tecnologia da informação, é outra disciplina citada por diversos autores que traz grande contribuição para a atividade de Inteligência Competitiva, a exemplo de Bouthillier e Jin (2005), Nordstrom e Pinkerton (1999), e Aiken (1999). Aiken defende a utilização de redes neurais e inteligência artificial para apoiar o profissional de Inteligência Competitiva a predizer preços, vendas e outras atividades econômicas. Nordstrom e Pinkerton apresentam a internet como instrumento importante na coleta de dados para a Inteligência Competitiva. Mais recentemente, Bouthillier e Jin (2005) apresentam a contribuição da tecnologia da informação para a atividade de Inteligência Competitiva.

A teoria da comunicação é outra disciplina que colabora com a atividade de IC. Citada como uma das últimas fases do processo de produção de Inteligência Competitiva, sua grande contribuição não está centrada apenas na comunicação ou na entrega do produto final da atividade de Inteligência Competitiva, mas em todo processo de comunicação de informação, principalmente quando a coleta ocorre por meio de fontes humanas. Como exemplo, a técnica de entrevista é o principal método utilizado pelo profissional de Inteligência ao buscar informações em fontes humanas (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 91).

Para a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva, que forneça os melhores resultados para a organização, é necessário o entendimento da Teoria Geral dos Sistemas (BERTALANFFY, 1975) conforme já discutido.

Platt (1974) também argumenta que a Inteligência abrange, em geral, oito ou dez ramos do conhecimento. Cada um desses ramos fundamenta-se numa ou mais ciências naturais ou sociais, dentre elas:

[...] informação científica, incluindo as ciências naturais e saúde, potencial científico humano, possibilidade científicas de apoio à indústria, à pesquisa e ao desenvolvimento científico (inclusive engenharia); geografia, incluindo condições meteorológicas, clima e oceanografia; transportes, estradas, telecomunicações; informações econômicas, incluindo indústria, finanças e emprego; informações militares; informação sociológica, incluindo população, religião, educação, tradições nacionais, índole do povo; informações políticas, informação biográfica (PLATT, 1974, p. 33).

Taborda e Ferreira (2002, p.13) argumentam que a *Competitive Intelligence*¹⁰ apresenta-se como uma disciplina horizontal, cruzando diferentes setores na indústria e nos serviços, e constitui uma ferramenta de apoio a disciplinas como Estratégia, Gestão do Conhecimento, o *Marketing*, a Gestão da Informação, ou até a Gestão de Risco.

Diante do exposto, fica evidente o caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva e os principais campos de interdisciplinaridade com a matéria.

2.5 Ciência da Informação e sua relação com a Inteligência Competitiva

A argumentação e estudo realizados por Marcial e Ornelas (2007) mostram a interdisciplinaridade existente entre Inteligência Competitiva e Ciência da Informação. Nesta pesquisa, enfatiza-se a importância da Ciência da Informação no apoio à análise, entendimento e explicação dos fenômenos e problemas existentes no âmbito da Inteligência Competitiva. A justificativa encontra-se na definição de Borko (1968) que considera:

Information Science is that discipline that investigates the properties and behavior of information, the forces governing the flow of information, and the means of processing information for optimum accessibility and usability, it is concerned with that body of knowledge relating to the origination, collection, organization, storage, retrieval, interpretation, transmission, transformation, and utilization of information. This includes the investigation of information representation in both natural and artificial systems, the use of codes form efficient message transmission, and the study of information processing devices and techniques such as computers and their programming systems. It is an interdisciplinary science

¹⁰ Os autores portugueses não traduziram a expressão “Competitive Intelligence”. Segundo declaração dos autores o termo ingressou como estrangeirismo em Portugal, pois não conseguiram identificar um termo na língua portuguesa que descrevesse o significado dos termos *Intelligence* e *Competitive* que guardassem seu significado. Verificação realizada nos dicionários de língua inglesa e de língua portuguesa mostra que as definições encontradas para a palavra “inteligência” remetem ao significado vinculado a sua origem cognitiva. No caso dos dicionários de língua inglesa os dois significados são encontrados.

derived from and related to such fields and mathematics, logic, linguistics, psychology, computer technology, operations research, the graphic arts, communications, library science, management, and other similar fields. It has both a pure science component, which inquires into the subject without regard to its application, and an applied science component, which develops services and products (BORKO, 1996).

Analisando a definição de Borko (1996) cabe destacar que a Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo da informação, e os meios de tratamento de informações para uma acessibilidade e usabilidade ótima. A Ciência da Informação preocupa-se também com os conhecimentos relacionados ao armazenamento, recuperação, a interpretação, a produção, transformação, utilização, transmissão, recolha, e organização da informação.

Borko também destaca a investigação das informações representadas em ambos os sistemas naturais e artificiais, o uso de códigos e forma eficiente na transmissão da mensagem, o estudo e processamento, dispositivos e técnicas de informação, tais como computadores e seus sistemas de programação. Trata-se de uma ciência interdisciplinar derivada e relacionada com os seguintes campos: matemática, lógica, lingüística, psicologia, tecnologia da computação, as pesquisas, as artes gráficas, comunicações, biblioteconomia, gestão e outros campos similares. Ela tem tanto um componente científico, que questiona assuntos sem se referir à sua aplicação, quanto uma componente de ciência aplicada, que desenvolve serviços e produtos.

Nessa mesma linha de raciocínio, Le Coadic (1996) afirma que a Ciência da Informação:

[...] tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), ou seja, mais precisamente: [...] a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação e a concepção dos produtos e sistemas que permitem

sua construção, comunicação, armazenamento e uso (LE COADIC, 1996, p. 26).

Outro autor de destaque dessa área é Saracevic, que considera a Ciência da Informação como um campo do conhecimento dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da comunicação efetiva do conhecimento registrado entre os seres humanos no contexto social e organizacional. Esse campo também considera a necessidade individual e uso da informação (SARACEVIC, 1995). A definição desse campo do conhecimento atribuída pelo autor é:

Information Science is a field devoted to scientific inquiry and professional practice addressing the problems of effective communication of knowledge and knowledge records among humans in the context of social, institutional and/or individual uses of and needs for information. In addressing these problems of particular interest is taking as much advantage as possible of the modern information technology (SARACEVIC, 1995).

Ou seja, para Saracevic (1995) a Ciência da Informação é um campo dedicado à investigação científica e prática profissional que lida com os problemas da comunicação eficaz do conhecimento entre os seres humanos e dos conhecimentos registrados no âmbito das organizações no que diz respeito às suas necessidades informacionais e usos da informação. Saracevic argumenta que a Ciência da Informação utiliza-se sempre que possível das vantagens advindas da tecnologia da informação.

Recentemente, Tarapanoff (2006) definiu Ciência da Informação, seguindo a linha dos demais autores citados e amplia sua visão considerando os estudos das necessidades informacionais:

Ciência da Informação é uma ciência de caráter eminentemente interdisciplinar, que tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, genes e efeitos). Assim, pesquisas que abordam o tema da informação, a ciência da informação

contribui principalmente com estudos das necessidades informacionais, do estudo do fluxo e uso da informação (TARAPANOFF, 2006, p.20).

É importante salientar que todas as quatro definições ressaltam a questão do uso da informação. Segundo Borko, a finalidade da Ciência da Informação é de alcançar acessibilidade e utilização ótima da informação. Le Coadic corrobora a idéia de Borko ao afirmar que a Ciência da Informação tem por objeto o estudo das propriedades da informação e cita como exemplo a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação. Saracevic destaca a necessidade de pesquisar os problemas relacionados à comunicação do conhecimento, bem como o uso e as necessidades de informação nos contextos social, institucional ou individual. Tarapanoff enfatiza como principal contribuição da Ciência da Informação os estudos das necessidades informacionais, o estudo do fluxo e uso da informação.

As questões relacionadas por esses autores referem-se também a questões relevantes ao entendimento da Inteligência Competitiva e aos seus fundamentos teóricos. Investigar as propriedades gerais e comportamento da informação, bem como as forças que regem o fluxo da informação, e o significado do processamento informacional, a fim de alcançar acessibilidade e utilização ótima da informação pelos usuários são questões primordiais para a Inteligência Competitiva.

O processo de produção de Inteligência, composto pelas etapas de planejamento, coleta, análise e difusão da informação, coincide com os processos relacionados pelos autores. Esses autores incluem as etapas de armazenamento e a recuperação da informação, questões essas também importantes para a atividade de Inteligência Competitiva.

Ou seja, as preocupações com a construção, comunicação e uso da informação, considerando-se o contexto social, institucional ou individual, também fazem parte das preocupações de pesquisas relacionadas à Inteligência Competitiva.

A Ciência da Informação abrange os mesmos campos de pesquisa da Inteligência Competitiva, pois ambas, além do caráter interdisciplinar, possuem o mesmo objeto de estudo: a **Informação**. Entretanto, a Inteligência Competitiva é mais restrita, e foca na informação referente ao ambiente e que colabora com os processos decisórios e de inovação que impactam positivamente a competitividade da organização.

Outro fator que merece destaque é o fato de a maioria dos autores focarem na recuperação da informação registrada como o foco da Ciência da Informação. Entretanto, esses mesmos autores abrem espaço em suas argumentações e, de certo modo, ampliam esse foco também para a informação não registrada, foco principal da Inteligência Competitiva.

Capurro (1991) ao apresentar os três paradigmas da Ciência da Informação (físico, cognitivo e social) abre esse precedente ao abordar os paradigmas cognitivos e sociais, que lidam tipicamente com a informação não registrada, apesar de, ao final de seu trabalho, reafirmar que o campo da Ciência da Informação é apenas a informação registrada.

Da mesma forma, Bates (1999), ao abordar as questões relacionadas ao paradigma da Ciência da Informação que se encontra “abaixo da linha d’água”, destaca que o interesse da Ciência da Informação é a informação como fenômeno social e psicológico. Afirma que também é objeto da Ciência da Informação a forma como os homens produzem e criam essa informação, considerando também o processo de transferência de informação. Nesse processo de transferência aborda a importância dos sistemas de redes sociais onde o que flui, na maioria das vezes, é a informação não registrada.

Considerando-se os elementos-chave necessários para a implantação e o funcionamento adequado de um Sistema de Inteligência Competitiva, verifica-se que o conhecimento desenvolvido no âmbito da Ciência da Informação também é importante. Para o elemento “Informação” e o próprio Sistema de Inteligência cita-se, como exemplo, os estudos desenvolvidos por Farradane (1979), que considera a informação como a forma física de se representar a informação existente em um

pensamento particular usado para a comunicação. Farradane ressalta que a observação dos elementos e fenômenos ligados a informação devem ser analisados isoladamente para depois se proceder à análise mais complexa.

Information is considered by many writers as some holistic "system" concept involving people, their attitudes and needs, and the effects of information transfer on decision making, social behavior, etc., on even a wider environment. Such concepts make it almost impossible to study any isolated part of the system, and lead to philosophic speculations which provide no reliable explanation, especially since there are many different points of view (FARRADANE, 1979).

Com relação ao elemento-chave "Atores", cita-se diversos autores que abordam os paradigmas cognitivo e social da Ciência da Informação, sob a visão de Capurro (1991), e as redes sociais que auxiliam na compreensão desse elemento-chave e suas características. Hjørland (2000) é um exemplo dessa visão ao abordar as questões que vinculam o ser humano à informação considerando os fluxos informacionais e a produção dessa informação. Apresenta uma visão de complementaridade entre o paradigma cognitivo e o social da Ciência da Informação defendendo que estudos da cognição recentes enfatizam o papel dos fatores específicos culturais e de domínio na cognição. Mostra que, apenas sob o ponto de vista cognitivo, o foco são as estruturas ou modelos mentais. Já uma visão sócio-cognitiva aborda a cognição individual e o contexto social.

Essas são questões importantes para o Sistema de Inteligência Competitiva como um todo, principalmente sob a ótica do elemento-chave "Atores". Tais abordagens auxiliam na forma como o analista identifica as necessidades informacionais dos decisores, obtém a informação de outros atores, produz a informação, e realiza suas entregas, ou seja, comunica a Inteligência produzida, conforme abordadas por Heuer (1999).

As questões sociais gerais que envolvem o processo informacional são também tratadas por Shera (1972), primeiro a utilizar o termo epistemologia social,

e Frohmann (1992), ao defender que as atividades informacionais não estão restritas apenas aos processos cognitivos internos de aquisição informacional das modificações da imagem do mundo exterior, mas também ao contexto social em que o homem está inserido.

Quanto ao elemento TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação, a Ciência da Informação também contribui diretamente por meio de suas leis bibliométricas definidas por Bradford, Lotka e Zipf (LE COADIC, 1996). Diversos autores, a exemplo de Santos (2000) e Becerra e Fleitas (2006), fazem a associação entre as duas áreas do conhecimento ao citarem a análise bibliométrica ou a infometria como instrumento da atividade de IC, como já foi mencionado durante a abordagem da interdisciplinaridade da Inteligência Competitiva.

A bibliometria e a infometria são hoje instrumentos utilizados pela Inteligência Competitiva para identificar *tendências* e *sinais fracos* existentes no ambiente, por meio da análise automática da informação textual, sem a necessidade de o analista de Inteligência ler um artigo. Esse tipo de ferramenta hoje em dia é de vital importância frente ao ambiente de hiperinformação.

Além disso, outro foco de pesquisa em Ciência da Informação é o conhecimento dos processos de recuperação da informação registrada e armazenada em sistemas de informação. Esse conhecimento, abordado pelos diversos autores já citados, constitui-se também de parte integrante do elemento-chave TIC do Sistema de Inteligência Competitiva.

Como forma geral de funcionamento do SIC não se pode deixar de citar os trabalhos desenvolvidos por Choo e apresentados em seu livro “Organização do conhecimento”. Choo (2003) definiu as principais características das organizações do século XXI, baseadas na informação, componente intrínseco de quase tudo que essas organizações fazem. Segundo ele, as organizações do conhecimento são aquelas que usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

Para Choo, são nessas três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa ao ambiente.

Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologia da informação.

Choo argumenta que, em primeiro lugar, a empresa usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive em um mundo dinâmico e incerto onde as forças e a dinâmica do ambiente e do mercado moldam seu desempenho e que tais forças devem ser identificadas e compreendidas para serem transformadas em vantagem competitiva, foco da Inteligência Competitiva.

A segunda arena do uso estratégico da informação diz respeito a criação de conhecimento por meio do aprendizado. Choo argumenta que novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços e aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais. A construção do conhecimento é parte integrante da atividade de Inteligência Competitiva.

A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes, principal função da atividade de Inteligência Competitiva: produzir informação para a tomada de decisão.

Choo (2003) argumenta que as três arenas de uso da informação – criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – são de fato processos interligados, de modo que, analisando como essas atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação e, por conseguinte, melhores condições de produzir Inteligência.

A contribuição de Wilson (1990), no que diz respeito à descrição dos sistemas de atividades humanas, conforme já abordado, é outra contribuição

importante da Ciência da Informação para o entendimento e construção dos fundamentos da Inteligência Competitiva, bem como do aprimoramento dos SIC.

A abrangência da Ciência da Informação mostrada em suas definições aponta para a importância dessa ciência na compreensão e na construção das bases teóricas da Inteligência Competitiva, visto que ambas têm como base a informação e os fluxos informacionais.

2.6 Análise e conclusões obtidos da revisão da literatura

Até o presente momento, ainda encontra-se na literatura sobre Inteligência Competitiva referência que mantém a confusão existente entre a atividade de Inteligência e a de espionagem. Considera-se que essa confusão é fruto de suas origens e da falta de fundamentos epistemológicos e ontológicos.

Entretanto, fica claro que a palavra “Inteligência”, no contexto em que foi estudado, refere-se ao nome de uma atividade, ao nome de um produto, fruto dessa atividade e ao nome de uma área que executa essa atividade. Que se trata de processo intelectual ético e legal, de produção de informações acionáveis (Inteligência), e, por conseguinte não guarda relação com a atividade de espionagem.

A produção de Inteligência tem como principal objetivo o apoio à tomada de decisão e está voltada para o futuro, ou seja, para antecipação dos acontecimentos e dos movimentos dos atores. Em linhas gerais, essa produção de Inteligência obedece a um ciclo formado pelo planejamento da atividade, a coleta de dados, a análise de forma filtrada e integrada desses dados, e a sua difusão.

Para cada fase que compõe o ciclo de produção de Inteligência, diversos métodos, técnicas, ferramentas, e procedimentos são utilizados para garantir a qualidade no processo de produção.

A atividade de IC engloba outros processos, como o de monitoramento, avaliação e mensuração dos resultados da atividade de IC, gestão e mapeamento de redes e de proteção do conhecimento sensível.

A atividade de Inteligência apóia-se em um sistema de Inteligência Competitiva (SIC), o qual pode ser classificado como um sistema de atividades

humanas. Essa conclusão é fruto da análise comparativa das definições de sistema de atividades humanas, descritas na revisão da literatura, e do funcionamento e propósitos de um sistema de Inteligência Competitiva. Isso porque o Sistema de Inteligência Competitiva caracteriza-se por um conjunto de interações de atividades humanas que atuam em prol de um propósito geral. Essas interações estão representadas na Fig. 4.



FIGURA 4 – Sistema de Inteligência Competitiva – Interações Sociais

O sistema é formado pela interação entre diversas redes de atores que desempenham funções específicas no sistema. São eles os tomadores de decisão, que fornecem a orientação da atividade de IC; o gerente da área de IC, os analistas de IC e os coletores que compõem a área de IC e são responsáveis pela produção de Inteligência; a rede de colaboradores formada por representantes de cada unidade existente na organização, que atuam como verdadeiros *gatekeepers* de suas áreas e apóiam a atividade de IC. As redes de

especialistas, tanto internas quanto externas, e os provedores de informações que exercem a função de fornecer informação para a equipe de IC.

O sistema funciona com base em procedimentos claramente definidos e apoiados pela Tecnologia da Informação e comunicação. Refere-se a um ambiente informacional em que a informação que circula no sistema tanto é insumo quanto produto da atividade de IC.

As interações entre atividades do SIC, redigidas na forma de verbo, conforme sugerido por Wilson (1990), podem ser observadas na Fig. 5.

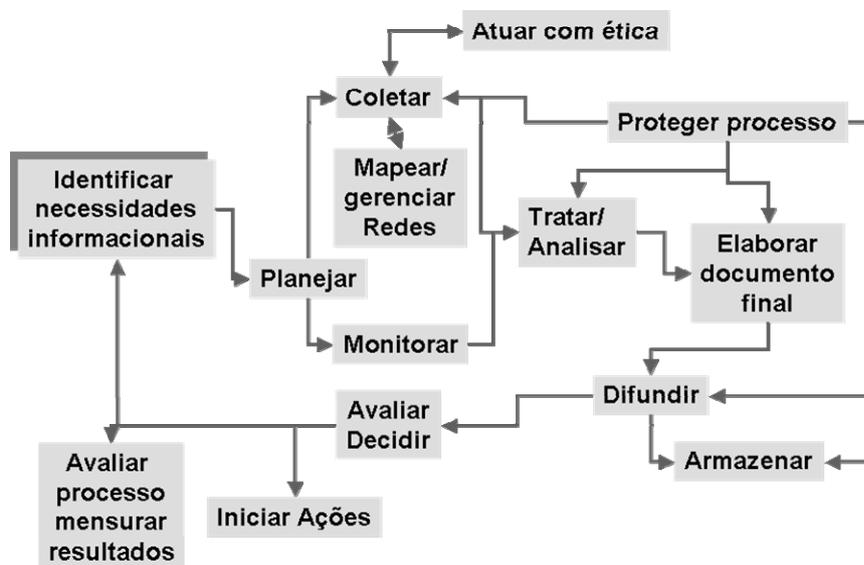


FIGURA 5 – Sistema de Inteligência Competitiva – Interações entre Atividades

As atividades de Inteligência Competitiva sempre se iniciam com a identificação das necessidades informacionais junto aos tomadores de decisão por um membro da equipe de IC, em geral o Gerente da área. De posse das necessidades informacionais é realizado o planejamento das atividades, ou para indicar as questões estratégicas que devem ser monitoradas, ou o planejamento para a produção de algum relatório *ad hoc*, orientando, assim a coleta de dados.

A coleta de dados é considerada a fase mais sensível da atividade de IC, sendo assim atuar com ética é outra atividade que deve ser permanentemente exercida. Como as fontes humanas são as mais importantes no processo de obtenção de informações para a produção de Inteligência, mapear redes de

especialistas e criar redes de correspondentes e de provedores sociais e de informação constituem-se de atividades importantes praticadas tanto pela equipe de coleta quanto pelos analistas. O gerenciamento dessas redes também é primordial para que os profissionais de IC possam se posicionar no fluxo da informação.

De posse do material coletado, seja para realização de relatórios *ad hoc* ou fruto do monitoramento é necessário tratar e analisar esses dados coletados para que de forma integrada o analista possa produzir o documento final.

Tendo em mãos o documento final, o representante da área de Inteligência difunde esse material para os atores dentro da organização que demandaram a informação. O material produzido, bem como os coletados devem ser armazenados de forma a possibilitar sua recuperação.

Cabe destacar que todos esses passos devem ser protegidos, ou seja as atividades de proteção do conhecimento e de Contra-Inteligência Competitiva devem ser executadas pela equipe de IC em todas as fases da produção de Inteligência.

O documento entregue ao decisor é avaliado e, em função dessas informações e orientações decisões são tomadas, resultando em ações.

Outra atividade do sistema é a avaliação de todo esse processo, incluindo *feed-back* e sugestão de medidas de melhoria. É também importante a mensuração dos resultados obtidos. Ao final do processo este se retroalimenta com a identificação de novas necessidades de informação.

Essas duas representações do sistema de Inteligência Competitiva, elaboradas pela pesquisadora, confirmam sua classificação como sistema de atividades humanas.

A análise de diversos estudos de caso de SIC fizeram emergir elementos que compunham todos os sistemas estudados. Os elementos-chave identificados foram: atores, informações, procedimentos e tecnologias da informação e comunicação. Além desses elementos, foram encontrados fatores críticos de

sucesso para sua implantação como apoio da alta administração; profissionais qualificados para a produção de IC; cultura organizacional que valoriza a informação; e proximidade da área com o topo da organização.

Existem também questões que impulsionam o investimento em IC, como o nível de competição em que a organização está inserida, o tamanho da organização, a origem e estrutura do capital.

A Inteligência Competitiva é interdisciplinar e as áreas que mais auxiliam na formação da disciplina são: Administração, Ciência da Informação, Ciência da Computação, Comunicação, Psicologia, Filosofia, Matemática, Lógica e Estatística. Essas disciplinas podem ser observadas nos elementos que compõem o SIC e nos diversos processos que compõem a atividade de IC.

Destaca-se a Ciência da Informação em função de seu principal objetivo ser o estudo das propriedades gerais da informação. A Ciência da Informação como a Inteligência Competitiva tem como foco a informação, o que difere é o enfoque: o primeiro mais abrangente e o segundo restrito à produção de informação para apoio à decisão e à inovação. Questões objeto de pesquisa da Ciência da Informação são também relevantes para a formação dos fundamentos da Inteligência Competitiva. São exemplos: recuperação, interpretação, produção, utilização, transmissão da informação; investigar as propriedades gerais e o comportamento da informação, bem como as forças que regem o fluxo da informação.

Estudos realizados pela Ciência da Informação sobre o comportamento da informação nos contextos cognitivos e sociais é outra área de pesquisa de grande contribuição para a Inteligência Competitiva. Também são questões importantes as pesquisas no âmbito da bibliometria e infometria.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A técnica de pesquisa utilizada para a realização da presente dissertação foi a pesquisa de campo do tipo quantitativo-descritiva, que tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade. Visa à observação de um fenômeno, procura descrevê-lo e interpretá-lo. “Ao estudar o fenômeno a pesquisa descritiva deseja conhecer a natureza do fenômeno, sua composição, processo que o constitui ou nele se realiza” (RUDIO, 1986).

O estudo verifica hipótese derivada da teoria e da revisão da literatura a qual serviu como base para a elaboração do modelo que será testado, bem como verifica a associação entre as variáveis envolvidas (MARCONI, LAKATOS, 2004). A pesquisa foi realizada por meio do levantamento do comportamento das variáveis junto à população e da aplicação de métodos estatísticos descritivos e multivariados aos dados quantitativos e qualitativos obtidos.

A pesquisa teve início em 2006, e o levantamento foi realizado por meio da aplicação de questionário durante o segundo e o terceiro trimestre de 2007 e contou com o apoio da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC (ANEXO 1). A amplitude da pesquisa é nacional, conforme população definida no próximo tópico.

Foi realizado pré-teste do questionário em abril de 2007, junto a 18 profissionais de Inteligência Competitiva que atuam em organizações que já possuem SIC em funcionamento.

O referido levantamento foi realizado junto a profissionais de IC que trabalham em áreas de IC nas organizações que pertencem à população foco do estudo.

Como não se tinha conhecimento da existência ou não da atividade de IC na população inicial objeto do estudo, os questionários foram encaminhados para as seguintes áreas da organização:

- Unidades de Inteligência Competitiva;
- Unidades de estratégia ou de *marketing*;
- Centros de documentação;
- Unidades de Relações com Investidores;
- Unidades de relacionamento com o cliente.

Para teste do modelo somente foi considerada uma resposta por organização. Em função da parceria com a ABRAIC, obteve-se, em alguns casos, mais de uma resposta por organização. Essas respostas foram cheçadas e agrupadas em conjunto com os respondentes. Esse controle foi realizado de forma rigorosa para evitar distorções no modelo.

3.1 População, amostragem e procedimentos de coleta dos dados

A população objeto do estudo é composta por elementos que trabalham em empresas que praticam a atividade de Inteligência Competitiva pertencentes às 500 maiores organizações no Brasil, segundo a classificação realizada pela revista Exame Melhores e Maiores: as 500 maiores empresas do Brasil, de julho de 2006¹¹, cuja lista encontra-se no Apêndice 1. Também fazem parte dessa população os dez maiores bancos, por ativos, que atuam no Brasil (BACEN, 2007).

Apesar da existência de sistemas de Inteligência em organizações de diversos tamanhos, existem justificativas para considerar-se essa população representativa para o teste do modelo proposto. A experiência mostra que em todo o mundo a maioria das organizações que possui sistemas de Inteligência Competitiva em funcionamento são as de grande porte. Essa constatação pode ser observada na literatura disponível sobre o tema. Em geral, os estudos de caso de implantação de áreas de IC descritos são de grandes organizações, conforme já citados no capítulo “Embasamento Teórico”.

¹¹ EXAME. Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, Julho. 2006.

Dois desafios foram apresentados à pesquisadora: (1) a identificação de quais empresas possuíam a atividade de Inteligência Competitiva, dentre as 500 maiores; e (2) a identificação de ator que execute a atividade na organização, de preferência o gestor da área.

a) A coleta dos dados e instrumento utilizado

A coleta de dados ocorreu em duas fases. A primeira focou na identificação das empresas da população inicial que possuíam sistema de Inteligência Competitiva. Para a coleta desses dados foi utilizada a técnica de redes de relacionamento, em que para cada conjunto de empresa pertencente a setores da economia foi escolhido um ou mais representantes que pertenciam à rede pessoal do pesquisador. Após a identificação dessas empresas e dos representantes das áreas de IC, foi feito contato inicial, por telefone ou email, para posterior encaminhamento do questionário.

Os dados foram coletados utilizando-se questionário disponível na internet, no site www.elainemarcial.com (Apêndice 2), ou por meio de entrevista orientada pelo referido questionário que se encontra no Apêndice 3.

Os objetivos a serem atingidos com a coleta de dados, por meio da aplicação do questionário, eram os seguintes:

- verificar a existência de elementos-chave pertencentes a qualquer SIC;
- verificar os quesitos relacionados a esses elementos-chave utilizados nas organizações;
- verificar a eficácia dos sistemas de Inteligência Competitiva já implantados;
- verificar se existia relação entre os elementos-chave e a eficácia da função Inteligência.

O instrumento de coleta de dados também visou explicitar a existência de outras variáveis não identificadas previamente que também pudessem impactar a

eficácia de qualquer Sistema de Inteligência Competitiva, por meio de questões abertas.

O questionário aplicado junto a população foi utilizado para coletar os dados que foram utilizados para testar as hipóteses formuladas. Ele foi estruturado de forma que os respondentes não percebessem o modelo que estava sendo testado, evitando, assim, a ocorrência de viés nas respostas. Existem perguntas que checavam respostas anteriormente dadas. A maior parte das questões era fechada e foram elaboradas rotas de fuga para que nenhuma ficasse sem resposta. Assim, reduziu-se a probabilidade de ocorrência de erro, fruto da interpretação equivocada de uma variável em branco, cujo motivo real dessa questão não ter sido respondida foi esquecimento, ou a não identificação de resposta adequada por parte do respondente.

Tomou-se o cuidado de estruturar o questionário de forma a facilitar a entrada de dados em qualquer tipo de aplicativo, para os casos de questionários que não foram respondidos via internet. A forma como o questionário foi construído facilitou a entrada de dados e, principalmente, a realização das análises estatísticas.

No caso do questionário disponível na intranet o padrão inicial das respostas era “NA” – não se aplica. Com isso reduziu-se o trabalho de digitação dos respondentes. Espera-se que, com esses procedimentos, o preenchimento do questionário tenha retratado com mais veracidade as atividades desempenhadas pela área de IC nas organizações.

As orientações, de como o respondente deveria proceder para o preenchimento do questionário, foram encaminhadas por e-mail (Apêndice 4) e estavam disponíveis para consulta na página da internet (Apêndice 2).

Os convites foram encaminhados por e-mail. Em alguns casos foram realizados contatos telefônicos prévios. O modelo de correspondência utilizado encontra-se no Apêndice 6.

A pesquisa é do tipo quantitativo e utiliza-se para algumas variáveis a escala do tipo Likert de cinco pontos e para outras variáveis binárias assumindo valores zero ou um (não existe ou existe, respectivamente).

Para acesso à população, ainda desconhecida, e coleta dos dados foram utilizados dois procedimentos: método derivado do “*Snowball*”¹², denominado de “redes ego-centradas com conexões” e contatos via site das organizações na Internet. Nesses sites buscou-se contato ou área de Relações com Investidores ou de atendimento aos clientes. Quarenta e quatro empresas foram contatadas utilizando-se esse último procedimento, obtendo-se cerca de 5% de retorno.

O método derivado do “*Snowball*”, denominado de “redes ego-centradas com conexões”, caracteriza-se pela identificação de atores principais e suas sub-redes. Nesse método, o pesquisador identifica os atores-chave para contato, que servem de ponte para outros contatos caracterizando-se a formação de redes ego-centradas, conforme descrito no item a seguir.

b) Teoria de redes sociais

O conceito de “rede” é utilizado em vários setores da sociedade para demonstrar as inter-relações entre alguns elementos. Uma rede social é geralmente definida como um tipo específico de relação ligando um conjunto definido de pessoas, objetos ou eventos, que pode ser chamado de atores ou nós. A regularidade das relações (informacionais, afetivas, familiares, profissionais, econômicas) entre os participantes constitui a estrutura social do sistema (KNOKE e KUKILINSK, 1983, p. 12).

As redes possuem estruturas flexíveis e cadenciadas e se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As

¹² Método “*Snowball*” – os atores que irão fazer parte da pesquisa são indicados pelos próprios pesquisados. De acordo, com tal técnica, pergunta-se para um conjunto de atores pré-determinado pelo cientista (primeira zona da rede) com quem ele tem um tipo específico de laço, resposta que serve como indicação do próximo grupo de atores na rede a ser pesquisado (zona de segunda ordem). A pesquisa prossegue até que não sejam indicados novos atores.

redes se sustentam pela afinidade e vontade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social (CARVALHO; MARCIAL, 2004).

Essa complexidade é observada pelo fato de que cada indivíduo mantém laços com outros indivíduos, e podem ser poucos, alguns ou muitos. Podem também ser diretos ou indiretos, quando existe um intermediador entre dois atores. Por exemplo: Maria queria enviar uma carta a Luiz, porém, não tinha o endereço dele. Então, a entregou a José, que a repassou para Luiz. Atores com elevado grau de centralidade podem estar atuando como *bridges* (pontes), para vários outros nós, direta ou indiretamente, ou ainda, atuarem como formadores de opiniões no ambiente (MENDES, 2006).

A escolha desse método baseia-se no fato de que é possível acessar uma pessoa a quem se deseja contatar em, no máximo, seis interações utilizando-se redes sociais (WWF-Brasil, 2003, p. 51-56). Dessa forma, com base na população objeto da pesquisa foram mapeados os contatos existentes nas organizações, obtendo-se um total de 182 contatos, os quais foram classificados como elementos respondentes dos questionários ou possíveis elos de contato com esse elemento.

Para a ampliação dessa amostra foram identificadas pessoas-chave pertencentes à rede social da pesquisadora que poderiam proporcionar o atingimento de elementos pertencentes à população objeto da pesquisa. A população pertence a 23 setores de atividade e foram identificados 38 possíveis colaboradores, os quais forneceram os contatos nas organizações, como também divulgaram a pesquisa. Todos os elementos pertencentes à rede social da pesquisadora são contatados pessoalmente ou por telefone quando residentes em municípios diferentes do da pesquisadora.

Quanto ao procedimento de contato com os elementos da população foi utilizado o seguinte método: o primeiro contato é feito por *email*, personalizado e customizado, com prazo de duas semanas para a resposta do questionário

existência de um número suficiente de amostra que pudesse ser utilizado os métodos multivariados de análise. O segundo, pelo fato de todas as últimas empresas contatadas não possuírem atividade de IC. A maioria nem sabia do que se tratava, representado 34% das empresas que responderam a pesquisa. E, por último, em função do tempo exigido para a realização do levantamento.

3.2 Hipóteses

a) Hipótese principal

Existem elementos-chave que compõem qualquer Sistema de Inteligência Competitiva.

b) Hipóteses secundárias

- A eficácia da função Inteligência é alta.
- Os elementos-chave constituem fatores críticos de sucesso importantes para o bom funcionamento do sistema de IC.
- Há relação entre a eficácia da função Inteligência e os elementos-chave do sistema.

As hipóteses formuladas guardam relação com o problema de pesquisa e os objetivos a serem atingidos. A verificação da existência de elementos-chave que compoñham qualquer sistema de Inteligência Competitiva atende ao problema de pesquisa e ao objetivo geral da pesquisa.

As hipóteses secundárias complementam a resposta formulada no problema de pesquisa e o objetivo geral, bem como atende a parte dos objetivos específicos ao verificar a eficácia do SIC e sua correlação com os seus elementos-chave.

3.3 Modelo

O modelo proposto parte da hipótese de que existem elementos-chave que compõem qualquer Sistema de Inteligência Competitiva – SIC, conforme encontrado em qualquer abordagem sistêmica. Entretanto, não basta checar sua

existência, há necessidade de verificar se esses elementos do SIC contribuem na produção de informação que atenda as reais necessidades informacionais de apoio à tomada de decisão da alta administração da organização, ou seja, se contribuem para a eficácia da atividade de IC.

Para testar a sua importância para esse sistema foi realizada análise de regressão multivariada para verificação da associação existente entre a variável dependente eficácia da atividade de IC e as variáveis independentes elementos-chave. No modelo ajustado considera-se o uso das melhores práticas relacionadas a cada um dos elementos-chave e a opinião dos profissionais quanto à importância desses quesitos para a eficácia da atividade de IC.

O objetivo do modelo é fornecer condições de validar as possíveis relações existentes entre as variáveis independentes, representadas pelos elementos-chave e variáveis de controle, e a variável dependente: *Eficácia* da atividade de Inteligência em uma organização. A classificação dos níveis de eficácia está diretamente relacionada com o grau de utilização, pela direção da organização, das informações produzidas pela área de Inteligência no processo decisório.

O modelo econométrico linear desenhado de eficácia do Sistema de Inteligência Competitiva a ser testado é resultado de uma adaptação à realidade da presente pesquisa do modelo proposto por Taborda (2001), que verifica a eficácia associada à utilização de processos de contrapartidas enquanto instrumento de política pública, promovendo o desenvolvimento econômico e institucional.

a) Descrição do modelo

Para o desenho do modelo que representa *Eficácia* da atividade de Inteligência Competitiva tomou-se como base a análise dos dados coletados: (1) no estudo da teoria a respeito do assunto; (2) na análise dos casos publicados na literatura disponível sobre o assunto; (3) nos resultados das três Oficinas de IC da ABRAIC; e (4) nos casos de empresas apresentados em diversos eventos de IC durante o período de 2001 a 2007 no Brasil, que a pesquisadora participou.

Resumos desses estudos de caso encontra-se no capítulo “Embasamento Teórico”.

A Fig. 7 representa o modelo construído que representa esse arcabouço conceitual. O modelo assume as variáveis independentes como entradas para o funcionamento adequado do sistema e a variável dependente como resultado do processamento conjunto dessas variáveis pelo sistema.

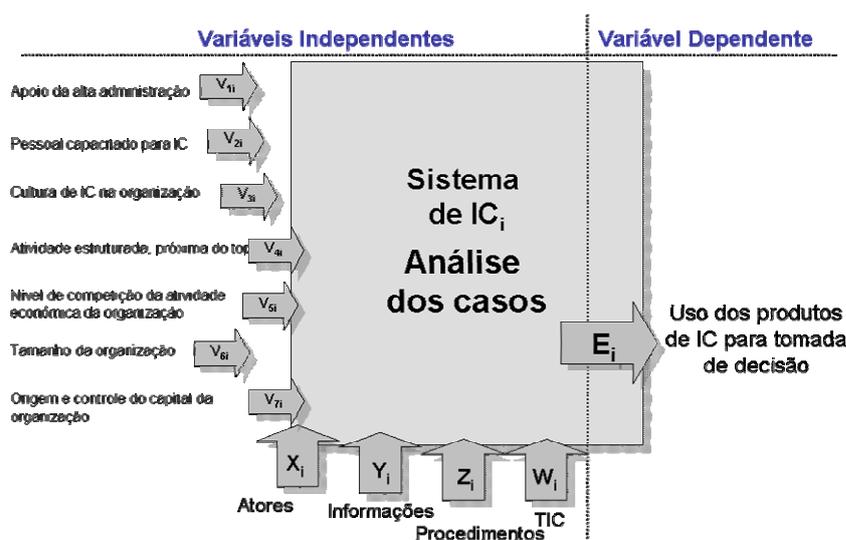


FIGURA 7 – Modelo Teórico de SIC

O modelo apresenta a variável independente **Eficácia** como função de elementos-chave que compõem qualquer SIC. Foram identificados quatro elementos-chave que compõem o Sistema de Inteligência Competitiva: *Atores* – representado pela variável X_i –, *Informações* – representado pela variável Y_i –, *Procedimentos* – representado pela variável Z_i –, *Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)* – representado pela variável W_i –, conforme mostra a Fig. 7.

Entretanto, além desses quatro elementos-chave existem outras questões relacionadas às características gerais da organização que também impactam a eficácia de várias atividades da empresa, inclusive a de Inteligência Competitiva. Essas características gerais aparecem nos casos estudados e foram consideradas no modelo, e são listadas a seguir:

- Apoio da alta administração.

- Pessoal capacitado para trabalhar na área de IC.
- Cultura de Inteligência Competitiva instituída em toda a organização.
- Atividade estruturada e próxima do topo na pirâmide organizacional.
- Grau de competitividade existente na atividade econômica da organização.
- Tamanho da organização.
- Origem e controle do capital da empresa.

O próximo tópico apresenta o detalhamento dessas variáveis.

b) Descrição das variáveis que compõem o modelo

O objetivo desse item é apresentar detalhadamente as variáveis que compõem o modelo estudado e sua relação com o questionário utilizado como instrumento de coleta de dados da pesquisa.

b1. Variável dependente Eficácia – E_i

A ***Eficácia*** descreve o grau de utilização dos produtos resultantes da atividade de IC pelos tomadores de decisão como uma ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão. ***Eficácia*** é função de diversas variáveis que atuam de forma sistêmica para garantir a produção de informações acionáveis que efetivamente apóiam o processo de tomada de decisão na organização. Ou seja, ***Eficácia*** constitui-se na variável dependente do modelo, resultante da combinação de variáveis independentes representadas pelos elementos-chave que compõem o Sistema de Inteligência Competitiva e pelas características gerais da organização, ou variáveis de controle.

Destaca-se que a ***Eficácia*** em um Sistema de Inteligência Competitiva está relacionada ao grau de utilização das informações produzidas por esse Sistema, utilizadas para apoiar a decisão estratégica, tática ou operacional.

Foram criados seis níveis de eficácia: muito elevado, elevado, médio, baixo, insignificante e não é eficaz. A variável foi definida como numérica, e assume os seguintes valores Naturais (N)¹³ em função do tipo de resposta obtida:

- Muito elevada – valor atribuído 5 – quando os produtos da área de IC são utilizados nas decisões estratégicas com maior grau de importância, ou seja, o foco principal da produção são as decisões estratégicas. Refere-se à obtenção da pontuação 5 para o grau de utilização nas decisões estratégicas (v76_etic = 5), independentemente das demais pontuações.
- Elevada – valor atribuído 4 – quando os produtos da área de IC são utilizados com alta ênfase às decisões estratégicas e de *marketing*. Refere-se à obtenção da pontuação 4 para o grau de utilização nas decisões estratégicas (v76_etic = 4), ou 5 nas decisões de *marketing* (v77_etic = 5), independente das demais pontuações.
- Média – valor atribuído 3 – quando os produtos da área de IC são utilizados com média ênfase para apoiar as decisões estratégicas e de *marketing*, e com alta ênfase para as decisões operacionais. Refere-se à obtenção da pontuação 3 para o grau de utilização nas decisões estratégicas (v76_etic = 3), ou 4 nas decisões de *marketing* (v77_etic = 4), ou pontuações 5 nas decisões operacionais (v78_etic = 5).
- Baixa – valor atribuído 2 – quando os produtos da área de IC são utilizados com pouca ênfase para apoiar as decisões estratégicas e de *marketing* e com ênfase para as decisões operacionais. Refere-se à obtenção da pontuação 2 para o grau de utilização nas decisões estratégicas (v76_etic = 2), ou 3 nas decisões de *marketing* (v77_etic = 3), ou pontuação 4 para as decisões operacionais (v78_etic = 4).
- Insignificante – valor atribuído 1 – quando os produtos da área de IC são utilizados, com baixa ênfase, para apoiar as decisões

¹³ N - Representa o conjunto dos Números Naturais, donde $N = \{1, 2, 3, 4, \dots, n, \dots\}$.

estratégicas e de *marketing*, e com média ênfase para as decisões operacionais. Refere-se à obtenção de pontuação 1 para o grau de utilização nas decisões estratégicas ($v76_efic = 1$), ou 2 nas de *marketing* ($v77_efic = 2$), ou 3 nas decisões operacionais ($v78_efic = 3$).

- Não utiliza adequadamente – valor atribuído zero – quando os produtos da área de IC não são utilizados pela alta administração da organização no apoio a tomada de decisão ($v75_efic = 1$), apesar da existência da área, ou por que a área é nova, ou por ineficiência na comunicação.

Em resumo, a variável $E \in \mathbb{N}$, donde $E \in [0; 5]$ conforme mostra as seguintes regras:

$E = 5$ se $v75_efic=1$ e $v76_efic=5$

$E = 4$ se $v75_efic=1$ e $v76_efic=4$ ou $v77_efic=5$

$E = 3$ se $v75_efic=1$ ou $v76_efic=3$ ou $v77_efic=4$ ou $v78_efic=5$

$E = 2$ se $v75_efic=1$ e $v76_efic=2$ ou $v77_efic=3$ ou $v78_efic=4$

$E = 1$ se $v75_efic=1$ e $v76_efic=1$ e $v77_efic=2$ ou $v78_efic=3$

$E = 0$ se $v75_efic=0$

Cabe destacar que a resposta “para manter-se informado” foi incorporada apenas para verificar se há disfunção da atividade de IC. Os pesos atribuídos a essa variável não são considerados pelo modelo, por caracterizar-se em um desvirtuamento do SIC.

b2. Variável independente – Informação – Y_i

O elemento ***Informação***, conforme já definido anteriormente, refere-se às informações foco do monitoramento e do desenvolvimento dos relatórios de Inteligência, sejam eles *ad hoc* ou não.

A variável **Informação** está representada no questionário pelas variáveis **v69_proc** e **v84_efic**. A variável **v69_proc** é binária e assume os valores um ou zero. Representa se a organização executa ou não o mapeamento periódico das necessidades informacionais da alta administração. A variável **v84_efic** $\in \mathbb{N}$ e assume valores no intervalo [0 ; 5], representa o grau de importância para a eficácia da atividade de Inteligência. Os pesos atribuídos a essa variável representam:

- Grau muito elevado de importância – $v84_efic = 5$ – o foco claro nas necessidades informacionais da alta administração possui grau de importância muito elevado.
- Grau elevado de importância – $v84_efic = 4$ – o foco claro nas necessidades informacionais da alta administração possui grau de importância elevado.
- Médio grau de importância – $v84_efic = 3$ – o foco claro nas necessidades informacionais da alta administração possui uma importância mediana.
- Baixo grau de importância – $v84_efic = 2$ – o foco claro nas necessidades informacionais da alta administração possui baixo grau de importância para atividade de IC, o que prejudica a eficácia do SIC.
- Não é importante – $v84_efic = 1$ ou $v84_efic = 0$ – não é dado importância ao foco nas necessidades informacionais da alta administração, o que torna ineficaz o SIC.

Também são verificados os principais atributos associados a variável informações, ou seja, quais as principais informações monitoradas pelo SIC, a saber:

- v29_infor – Concorrentes
- v30_info – Produtos
- v31_info – Econômicos

- v32_info – Fornecedores
- v33_info – Clientes
- v34_info – Sociais
- v35_info – Novos entrantes
- v36_info – Patentes
- v37_info – Demográficos
- v38_info – Novas tecnologias
- v39_info – Órgãos reguladores
- v40_info – Produtos substitutos

b3. Variável independente – Atores – X_i

O elemento do SIC denominado **Atores**, conforme já apresentado, representa as diversas pessoas e redes sociais existentes dentro ou fora da organização que contribuem para a produção e resultados da atividade de Inteligência Competitiva.

A variável **Atores** está representada no questionário por meio das variáveis **v_i _ator** (i varia de 11 a 19) e **v87_etic**. As variáveis **v_i _ator** são binárias e assumem os valores um ou zero, e apontam a existência ou não de um determinado ator no SIC. Os atributos dessa variável são:

- v11_ator - Analistas de IC
- v12_ator - Formadores de opinião
- v13_ator - Coletores de IC
- v14_ator - Fornecedores
- v15_ator - Equipe de vendas
- v16_ator - Tomadores de decisão
- v17_ator - Especialistas e pesquisadores
- v18_ator - Funcionários da empresa, em geral
- v19_ator - Funcionários dos concorrentes (entrevistas / *benchmarking*)

A variável **v84_etic** $\in \mathbb{N}$ e assume valores no intervalo [0 ; 5], representam o grau de importância dessa variável para a eficácia do SIC.

b4. Variável independente – Procedimentos – Z_i

O próximo elemento que compõe todo SIC é **Procedimentos**. Esse elemento, também já abordado, representa todos os procedimentos referentes ao funcionamento do Sistema. São considerados procedimentos básicos do sistema: (1) o monitoramento do ambiente; (2) a produção de IC por meio do seu ciclo (planejamento, coleta, análise e disseminação); (3) a mensuração dos resultados; (4) a atuação com ética; (5) a proteção do conhecimento sensível; e (6) o mapeamento de redes. Esses procedimentos básicos estão representados no questionário pelas seguintes variáveis:

- **vi_metod**, donde i varia de 42 a 52, são binárias e assumem os valores um ou zero, e apontam a utilização ou não de métodos de análise utilizados para produção de Inteligência. Os atributos dessa variável são:
 - o v42_metod - Análise da concorrência
 - o v43_metod - Análise de patentes
 - o v44_metod - Análise financeira
 - o v45_metod - Análise de cenários
 - o v46_metod – Estimativas
 - o v47_metod - *Wargame*
 - o v48_metod - Análise de *win-lost*
 - o v49_metod) - *Early warning*
 - o v50_metod - Análise da indústria
 - o v51_metod - Análise Swot
 - o v52_metod - Análise de pontos cegos - *blindspot*

- **vi_colet** donde i varia de 54 a 61, são binárias e assumem os valores um ou zero, e apontam a utilização ou não dos

instrumentos/métodos de coleta para produção de Inteligência. Os atributos dessa variável são:

- v54_colet - Busca na internet
 - v55_colet - Entrevistas
 - v56_colet) - Benchmarking
 - v57_colet - Pesquisas
 - v58_colet - Busca em bases de dados internas
 - v59_colet - Busca em bases de dados externas
 - v60_colet - Busca em provedores de notícias
 - v61_colet - Jornais e revistas especializados
- **vi_dif** donde i varia de 63 a 66, são binárias e assumem os valores um ou zero, e apontam a utilização ou não utilização dos métodos/instrumentos de difusão. Os atributos dessa variável são:
- v63_dif - Relatórios de IC impressos
 - v64_dif - Intranet
 - v65_dif - Apresentações com *slides*
 - v66_dif - *Newsletter* digital
- **vi_proc**, donde i varia de 68 a 73, são binárias e assumem os valores um ou zero, e apontam a utilização ou não utilização dos procedimentos utilizados no âmbito do SIC. Os atributos dessa variável são:
- v68_proc - Planejamento da atividade de IC.
 - (v69_proc) - Mapeamento periódico das necessidades de informação da alta administração.
 - (v70_proc) - Monitoramento sistemático de questões estratégicas.
 - (v71_proc) - Proteção do conhecimento sensível da organização.

- (v72_proc) - Conduta ética em todas as atividades praticadas.
 - (v73_proc) - Avaliação/mensuração dos resultados da atividade de IC.
- **v88_efic** \in [0 ; 5], varia em função do grau de importância dos procedimentos utilizados. A classificação dessa variável obedece à escala a seguir:
- Muito importante – v88_efic = 5 – os procedimentos são muito importantes para a eficácia do SIC.
 - Importante – v88_efic = 4 – os procedimentos são importantes para a eficácia do SIC.
 - Médio – v88_efic = 3 – os procedimentos possuem importância média para a eficácia do SIC.
 - Baixo – v88_efic = 2 – os procedimentos possuem baixa importância para a eficácia do SIC.
 - Sem importância – v88_efic = 1 ou v88_efic = 0 – os procedimentos não contribuem para a eficácia do SIC.

b5. Variável independente – TIC – W_i

Por fim, as ***Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC***. Esse elemento refere-se a todo aparato tecnológico e de comunicações que os elementos das redes ou demais atores pertencentes ao SIC utilizam para auxiliar no monitoramento, na produção de Inteligência e na proteção do conhecimento sensível.

A TIC está representada no questionário pelas variáveis **v_i_TIC** e **v86_efic**. A variável **v_i_TIC** , donde i varia de 22 a 27, é binária, podendo assumir os valores um ou zero, em função da utilização ou não das Tecnologias da Informação e Comunicação no apoio às diversas atividades praticadas no SIC. Os atributos dessa variável são:

- v22_TIC - Armazenamento e recuperação de informação.

- v23_TIC - Apoio ao planejamento e ao acompanhamento da atividade de IC.
- v24_TIC - Coleta e monitoramento automático de dados e informações.
- v25_TIC - Mecanismos de interação com redes de IC e fornecedores de informação.
- v26_TIC - Apoio à análise dos dados e informações coletadas.
- v27_TIC - Disseminação dos documentos produzidos.

A variável **v86_efic** é inteira e $\in [0;5]$ e representa o grau de utilização e importância das tecnologias da informação e comunicação nos processos de produção de Inteligência e funcionamento do SIC. A classificação dessa variável obedece à escala a seguir:

- Muito importante – v86_efic = 5 – As TIC são muito importantes para a eficácia do SIC.
- Importante – v86_efic = 4 – As TIC são importantes para a eficácia do SIC.
- Média importância – v86_efic = 3 – As TIC possuem importância mediana para a eficácia do SIC.
- Baixa importância – v86_efic = 2 – As TIC possuem baixa importância para a eficácia do SIC.
- Sem importância – v86_efic = 1 ou v86_efic = 0 – As TIC não contribuem para a eficácia do SIC.

b6. Variável independente – Apoio da alta administração $\Rightarrow V_1$

A variável **V₁** representa a importância do apoio da alta administração na eficiência da atividade de IC. Essa variável é representada no questionário pela variável **v81_efic** \in Natural que varia de 1 a 5, conforme descrito a seguir

- Grau muito elevando – $v81_efic = 5$ – o apoio da alta administração é crucial para a eficácia do SIC.
- Grau elevando – $v81_efic = 4$ – o apoio da alta administração é importante para a eficácia do SIC.
- Médio grau – $v81_efic = 3$ – o apoio da alta administração é de importância moderada para a eficácia do SIC.
- Baixo grau – $v81_efic = 2$ – o apoio da alta administração é de baixa importância para a eficácia do SIC.
- Insuficiente – $v81_efic = 1$ ou $v81_efic = 0$ – o apoio da alta administração não contribui para a eficácia do SIC.

b7. Variável independente – Pessoal capacitado para trabalhar na área de IC

⇒ V_2

A variável V_2 representa a importância que a capacitação dos profissionais de IC tem no exercício da atividade de Inteligência com eficácia. A variável está representada no questionário por outras três variáveis: **$v7_equipelC$** , **$v8_equipelC$** e **$v82_efic$** .

A variável **$v82_efic$** é Natural $\in [0 ; 5]$ varia em função do grau de importância da capacitação dos profissionais de IC no processo de produção de IC e no funcionamento do SIC. Sendo assim, quanto mais próximo de cinco, maior a importância de a organização possuir pessoal capacitado para a eficácia da atividade de IC. A classificação dessa variável obedece à escala a seguir:

- Grau muito elevando – $v82_efic = 5$ – possuir pessoal capacitado para trabalhar na área de IC é crucial para a eficácia da atividade de IC.
- Grau elevando – $v82_efic = 4$ – possuir pessoal capacitado para trabalhar na área de IC é importante para a eficácia da atividade de IC.

- Médio grau – $v82_efic = 3$ – possuir pessoal capacitado para trabalhar na área de IC é de importância moderada para a eficácia da atividade de IC.
- Baixo grau – $v82_efic = 2$ – possuir pessoal capacitado para trabalhar na área de IC é de baixa importância para a eficácia da atividade de IC.
- Insuficiente – $v82_efic = 1$ ou $v82_efic = 0$ – possuir pessoal capacitado para trabalhar na área de IC não contribui para a eficácia da atividade de IC.

Além dessa informação, são coletados dados que complementam sua análise como o número de pessoas que dedicam tempo exclusivo a atividades de IC, representado pela variável **v7 equipelC**, valor numérico cardinal Natural, e o número de pessoas que possuem formação específica em IC, representada pela variável **v8 equipelC**, valor numérico cardinal Natural.

b8. Variável independente – Cultura de Inteligência instituída em toda a organização $\Rightarrow V_3$

Essa variável indica se o fato de a cultura de Inteligência estar instituída em toda a organização contribui para a eficácia da atividade de IC. É representada no questionário pela variável **v85_efic** cujos valores são Natural $\in [0 ; 5]$, e os valores são assumidos conforme descrito a seguir.

- Grau muito elevado – $v85_efic = 5$ – a cultura de Inteligência estar instituída em toda a organização possui importância muito elevada para a eficácia da atividade de IC.
- Grau elevado – $v85_efic = 4$ – a cultura de Inteligência estar instituída em toda a organização possui importância elevada para a eficácia da atividade de IC.
- Médio grau – $v85_efic = 3$ – a cultura de Inteligência estar instituída em toda a organização possui importância média para a eficácia da atividade de IC.

- Baixo grau – $v85_efic = 2$ – a cultura de Inteligência estar instituída em toda a organização possui baixa importância a eficácia da atividade de IC.
- Insuficiente – $v85_efic = 1$ ou $v85_efic = 0$ – o fato de a cultura de Inteligência estar instituída em toda a organização não contribui para a eficácia da atividade de IC.

b9. Variável independente – Atividade estruturada próxima do topo na pirâmide organizacional $\Rightarrow V_4$

Tal variável mede se o fato de a atividade de IC estar estruturada na organização e próxima ao topo da pirâmide organizacional contribui para a eficácia da atividade de IC. Representada pelas variáveis **v6_existelC**, **v9_localIC** e **v83_efic**.

A variável **v6_existelC** assume valores inteiros $\in [1 ; 3]$, de acordo com as definições a seguir:

- Grau elevado – pontuação 3 – Existe há mais de 4 anos.
- Grau mediano – pontuação 2 – possui de 1 a 4 anos de existência.
- Baixo grau – pontuação 1 – Possui até um ano de existência.

A variável **v9_localIC** assume valores inteiros $\in [1 ; 3]$ de acordo com as definições a seguir:

- Excelente localização – pontuação 3 – representa que a atividade de IC na organização possui unidade própria e vinculada à alta administração da organização ou localizada na área de estratégia da organização.
- Boa localização – pontuação 2 – representa que a atividade de IC na organização possui unidade própria, mas está vinculada a área de marketing ou não possui unidade própria, mas a atividade é exercida pela área de estratégia.

- Localização inadequada – pontuação de 1 – não possui unidade própria e a atividade é exercida nas áreas ou de marketing, ou de P&D ou de pesquisa de mercado.

A variável **v83_efic** representa o grau de importância da área estar estruturada e próxima ao topo da organização para a eficácia da atividade de IC. Esse ponderador é calculado pela equação a seguir. Essa variável é Natural $\in [0; 5]$, cujos valores são assumidos conforme descrito a seguir:

- Grau muito elevado – $v83_efic = 5$ – área estruturada e próxima ao topo da organização possui importância muito elevada para a eficácia da atividade de IC.
- Grau elevado – $v83_efic = 4$ – área estruturada e próxima ao topo da organização possui importância elevada para a eficácia da atividade de IC.
- Médio grau – $v83_efic = 3$ – área estruturada e próxima ao topo da organização possui importância média para a eficácia da atividade de IC.
- Baixo grau – $v83_efic = 2$ – área estruturada e próxima ao topo da organização possui baixa importância a eficácia da atividade de IC.
- Insuficiente – $v83_efic = 1$ ou $v85_efic = 0$ – área estruturada e próxima ao topo da organização não contribui para a eficácia da atividade de IC.

b10. Variável independente – Nível de competição da atividade econômica da organização $\Rightarrow V_5$

Tal variável mede o nível de competição existente na atividade econômica em que a organização está inserida. Em geral, os investimentos em IC ocorrem inicialmente nas atividades econômicas em que o grau de competição é maior. No questionário está representada pela variável **v2_setor_comp**, cujos valores são

Naturais $\in [1 ; 3]$, sendo “1” para o setor de menor competição e “3” para os de maior competição, conforme descrito a seguir:

- Grau muito elevado de competição – pontuação 3.
- Média competição – pontuação 2.
- Baixo grau de competição – pontuação 1.

b11. Variável independente – Tamanho da organização $\Rightarrow V_6$

Em geral, as organizações em que a atividade de IC encontra-se mais avançadas são aquelas que possuem maior número de funcionários. A variável “tamanho da organização” é representada no questionário por **v5_empr** que é Natural $\in [1 ; 3]$, sendo 1 para o setor de menor número de empregados e 3 para os de maior número de empregados, conforme os intervalos definidos abaixo, adaptados a partir dos critérios do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE para classificação do porte das empresas, conforme descrito a seguir:

- Grande – pontuação 3 – acima de 500 funcionários.
- Média – pontuação 2 – entre 100 e 500 funcionários.
- Baixa – pontuação 1 – abaixo de 100 funcionários.

b12. Variável independente – Origem e controle do capital $\Rightarrow V_7$

Em geral, as organizações em que a atividade de IC encontra-se mais avançada, e, por conseguinte possuem maior eficiência, são as de capital estrangeiro de controle privado. Isso porque, em geral, são organizações que trazem para o Brasil a cultura de IC de sua matriz e o ambiente privado possui maior nível de competição do que o público. No questionário, está representada pelas variáveis **v3_origem** e **v4_controle**. A variável **v3_origem** assume valores Naturais de 1 a 3 de acordo com as definições a seguir:

- Estrangeiro – pontuação 3.

- Misto – pontuação 2.
- Nacional – pontuação 1.

A variável, **v4_controle**, controle do capital da empresa, assume valores Naturais de 1 a 3 de acordo com as definições a seguir.

- Privado – pontuação 3.
- Economia mista – pontuação 2.
- Público – pontuação 1.

c) Associação do questionário às variáveis do modelo

Para melhor compreensão da relação existente entre o questionário, instrumento de captura dos dados, e o modelo apresenta-se no Quadro 8 a relação existente entre as perguntas do questionário e as respectivas variáveis que compõem o modelo, de forma resumida.

Esse Quadro auxiliou o processo de elaboração do aplicativo na internet que coletou as respostas do questionário armazenando-as em banco de dados. Os dados foram tratados por métodos estatísticos quantitativos com o apoio do *software* SPSS (versão 15 para *Windows*).

QUADRO 8 – Relacionamento entre as variáveis, o modelo e o questionário

Nome das variáveis	Questão no questionário	Vinculação com o modelo
v1_nome	Nome da organização.	Identificador de registro
v2_setor	Setor de Atividade.	Não utilizada – levantamento do setor de maior utilização de IC e correlação com competitividade
v2_setor_compet	Qual o nível de competição do setor?	V ₅ - Nível de competição da atividade econômica
v3_origem	Origem do Capital.	V ₇ - Origem e controle do capital
v4_controle	Controle do Capital.	V ₇ - Origem e controle do capital
v5_empr	Número de Empregados.	V ₆ - Tamanho da organização
v6_existeIC	A atividade de Inteligência Competitiva na sua organização ...	V ₄ - Atividade estruturada próxima do topo da organização
v7_equipeIC	Quantas pessoas dedicam tempo exclusivo às atividades de IC na sua organização?	V ₂ - Pessoal capacitado para IC
v8_equipeIC	Quantas pessoas, que dedicam tempo exclusivo às atividades de IC, possuem formação em Inteligência Competitiva?	V ₂ - Pessoal capacitado para IC
v9_locaIC	Onde está localizada a atividade de IC na sua organização?	V ₄ - Atividade estruturada próxima do topo da organização

Continua

Continuação do Quadro 8

Nome das variáveis	Questão no questionário	Vinculação com o modelo
v10_objetivo	Qual o principal objetivo da atividade da IC em sua organização?	Servirá de explicação para o valor de E.
(v11_ator);(v12_ator)(v13_ator);(v14_ator)(v15_ator);(v16_ator)(v17_ator);(v18_ator)(v19_ator)	Quais os atores envolvidos na atividade de Inteligência Competitiva em sua organização?	Atores - X
(v21_TIC);(v22_TIC);(v23_TIC);(v24_TIC);(v25_TIC);(v26_TIC);(v27_TIC)	Para auxiliar na atividade de Inteligência Competitiva em sua organização são utilizadas funcionalidades das tecnologias da informação e comunicação?	TIC- W
(v29_infor);(v30_info)(v31_info);(v32_info);(v33_info);(v34_info);(v35_info);(v36_info);(v37_info);(v38_info);(v39_info);(v40_info);(v41_info)	Quais as informações monitoradas pela área de Inteligência Competitiva da sua organização?	Não utilizada no modelo – levantamento do foco que as organizações no Brasil estão dando para a atividade de IC.
(v42_metod); (v43_metod);(v44_metod); (v45_metod);(v46_metod); (v47_metod);(v48_metod); (v49_metod);(v50_metod); (v51_metod);(v52_metod)	Quais os métodos de análise utilizados pela área de Inteligência Competitiva da sua organização?	Procedimentos - Z
(v54_colet);(v55_colet);(v56_colet);(v57_colet);(v58_colet);(v59_colet);(v60_colet); (v61_colet)	Quais os métodos/instrumentos de coleta utilizados pela área de Inteligência Competitiva da sua organização?	Procedimentos - Z
(v63_dif); (v64_dif);(v65_dif); (v66_dif)	Quais os métodos/instrumentos de difusão da Inteligência produzida pela área de IC da sua organização?	Procedimentos
(v68_proc); (v69_proc);(v70_proc); (v71_proc);(v72_proc); (v73_proc)	Marque com um "X" as atividades praticadas permanentemente pela equipe de IC da sua organização, e com "NA" as que não se aplicam.	Procedimentos
(v75_efic); (v76_efic);(v77_efic); (v78_efic);(v79_efic)	Os produtos elaborados pela área de Inteligência Competitiva da sua organização são utilizados pela alta administração da organização no apoio à tomada de decisão? Caso a resposta anterior seja "SIM", como você classificaria o grau de utilização desses produtos informacionais pela alta administração?	E = 5 se v75_efic=1 e v76_efic=5 E = 4 se v75_efic=1 e v76_efic=4 ou v77_efic=5 E = 3 se v75_efic=1 ou v76_efic=3 ou v77_efic=4 ou v78_efic=5 E = 2 se v75_efic=1 e v76_efic=2 ou v77_efic=3 ou v78_efic=4 E = 1 se v75_efic=1 e v76_efic=1 e v77_efic=2 ou v78_efic=3 E = 0 se v75_efic=0
(v81_efic); (v82_efic);(v83_efic); (v84_efic);(v85_efic); (v86_efic);(v87_efic); (v88_efic)	Classifique quanto ao grau de importância os fatores críticos de sucesso para um bom funcionamento da atividade de IC na sua organização.	V₁ ⇒ v81_efic V₂ ⇒ v82_efic V₄ ⇒ v83_efic Y ⇒ v84_efic V₃ ⇒ v85_efic W ⇒ v86_efic X ⇒ v87_efic Z ⇒ v88_efic

3.4 Método estatístico de análise dos dados

Foram utilizados diversos métodos estatísticos para a análise dos dados. O primeiro deles refere-se à estatística descritiva. Foram elaboradas tabelas de frequência contendo os valores absolutos e relativos de cada variável. Também foram realizados cruzamentos de variáveis para verificar a relação existente entre elas. Nos casos apropriados foram calculadas as medidas de posição e de dispersão como a média, o desvio padrão e a moda, para auxiliar na análise dos dados.

As variáveis do modelo apresentam diferentes escalas de medidas: ordinal, nominal ou escalar. Os dados nominais e ordinais são chamados qualitativos, pois representam atributos que podem assumir diferentes modalidades. Já o escalar é considerado um dado quantitativo, pois resulta da observação de fenômenos mensuráveis, o que permite a análise estatística mais sofisticada. A definição adequada do tipo de variável é importante para definirmos o modelo mais adequado a ser utilizado, tanto para as análises descritivas, quanto para as multivariadas.

As análises multivariadas que foram utilizadas são: a análise fatorial, para verificar a correlação entre as variáveis independentes - representadas pelos **elementos-chave** e pelas **características gerais da organização**; a análise de regressão linear e logística, para a identificação de associações e pesos de influência entre as variáveis independentes e a variável dependente - representada pela variável **Eficácia** - do modelo.

O modelo testado está representado pela equação a seguir, donde E_i é Natural e $E \in [0; 5]$.

$$\beta_0 + \beta_1.X_i + \beta_2.Y_i + \beta_3.Z_i + \beta_4.W_i + \beta_5.\sum V_{ji} = E_i,$$

Eficácia $\Rightarrow E_i$
Informação $\Rightarrow Y_i$
Atores $\Rightarrow X_i$
Procedimentos $\Rightarrow Z_i$
TIC $\Rightarrow W_i$
 Apoio da alta administração $\Rightarrow V_{1i}$

Pessoal capacitado para trabalhar na área de IC $\Rightarrow V_{2i}$
 Cultura de Inteligência instituída em toda a organização $\Rightarrow V_{3i}$
 Atividade estruturada próxima do topo na pirâmide organizacional $\Rightarrow V_{4i}$

Atividade econômica da organização $\Rightarrow V_{5i}$
 Tamanho da organização $\Rightarrow V_{6i}$
 Origem e controle do capital $\Rightarrow V_{7i}$

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é formado por duas partes. A primeira refere-se à análise estatística dos dados coletados por meio de aplicação de questionário, conforme já descrito no capítulo “Metodologia”. A segunda, apresenta os resultados da análises multivariada, e os resultados das análises fatorial e de regressão.

4.1 Análise e resultados obtidos do levantamento realizado

Nesse momento, são apresentados os resultados da aplicação de métodos de estatística descritiva nos dados coletados por meio de levantamento realizado junto a 170 organizações pertencentes às 500 maiores da revista Exame 2006 e aos dez maiores bancos que atuam no Brasil, segundo classificação do Banco Central do Brasil.

Inicialmente será feita a apresentação dos dados e análise de todas as organizações que participaram da pesquisa. Em seguida serão apresentados os resultados e análises apenas das empresas que praticam a atividade de Inteligência Competitiva. Os dados foram submetidos ao *software* SPSS, versão 15 for Windows, para a realização dos cálculos estatísticos.

a) Análise de dados de todas as empresas que participaram da pesquisa

Dentre as 170 organizações que participaram da pesquisa, 66,47% delas possuem a atividade de Inteligência Competitiva, conforme mostra a Tabela 1. A Tabela 2 apresenta o tempo de existência dessa atividade na organização e a propensão de investimentos. Destaca-se que apenas 33% dessas empresas praticam a atividade de Inteligência Competitiva – IC há mais de quatro anos, e em 28% delas não existem a estimativa de investimentos em IC. Esses resultados confirmam o fato de se tratar de atividade relativamente recente no Brasil, visto que a maioria das organizações pratica a atividade de IC há menos de quatro anos.

TABELA 1 – Existência da atividade de IC na organização

Quesitos	fi	%
Existe	113	66,47%
Não Existe	57	33,53%
Total	170	100,00%

TABELA 2 – Tempo de existência da atividade de IC

Quesitos	fi	%
Possui até um ano de existência	17	10,00%
Possui de 1 a 4 anos de existência	40	23,53%
Existe há mais de 4 anos	56	32,94%
Não existe, mas deverá haver investimento nos próximos 12 meses	5	2,94%
Não existe, mas encontra-se em estudo preliminar	5	2,94%
Não existe, não há estimativa de investimento	47	27,65%
Total	170	100,00%

Essas 170 organizações estão distribuídas em 19 setores de atividades econômicas conforme apresentado na Tabela 3. Os setores que apresentaram maior número de participantes na pesquisa foram os de serviços públicos (22,35%), telecomunicações (10,59%) e automotivo, aeroespacial e mecânica (8,82%).

TABELA 3 – Setor de atividades

Setor	Sim	Não	Total	%
Confecções e têxtil	0	1	1	0,59%
Plástico e borracha	1	0	1	0,59%
Papel e celulose	3	0	3	1,76%
Atacado e comércio exterior	1	2	3	1,76%
Construção e material de construção	2	2	4	2,35%
Comunicações	5	0	5	2,94%
Serviços de transportes	2	3	5	2,94%
Comércio varejista	2	5	7	4,12%
Química e petroquímica	6	1	7	4,12%
Eletrônico	6	1	7	4,12%
Mineração, siderurgia e metalurgia	6	2	8	4,71%
Farmacêutico, higiene e cosméticos	6	2	8	4,71%
Instituições financeiras	7	1	8	4,71%
Alimentício, bebidas e fumo	6	3	9	5,29%
Tecnologia e computação	7	3	10	5,88%
Serviços diversos	12	1	13	7,65%
Automotivo, aeroespacial e mecânico	11	4	15	8,82%
Telecomunicações	16	2	18	10,59%
Serviços públicos	3	35	38	22,35%
Total	102	68	170	100,00%

O setor que apresenta mais organizações com investimentos em Inteligência Competitiva é o de telecomunicações (16 empresas). Isso pode ser explicado pelo ambiente de hipercompetição no qual o setor está inserido. Nesse tipo de ambiente competitivo os retornos proporcionados pela atividade de IC são facilmente percebidos. Os setores de automecânica, aeroespacial e mecânico também se destacam (13 empresas). Esses setores também possuem competição acirrada e grandes investimentos em inovação, fatores que demandam a produção de Inteligência para a manutenção ou aumento da competitividade.

O setor que apresenta significativo número de organizações sem investimentos em IC é o de serviços públicos. Das 38 organizações que participaram da pesquisa, 35 não possuem área de IC e nem há previsão de investimentos. Não foi pesquisado o motivo que leva essas organizações a não investirem em IC, entretanto esse comportamento pode ocorrer pela falta de divulgação/conhecimento da importância da atividade de Inteligência para o desenvolvimento econômico de um país. Ou seja, não há conhecimento ou compreensão de como a IC possa apoiar as atividades desenvolvidas por essas organizações.

Na maioria das organizações do setor de serviços públicos, as pessoas contatadas nunca haviam ouvido falar de Inteligência Competitiva nem de Inteligência Econômica. Algumas informavam que já ouviram falar do assunto e remetiam a pesquisadora para a área de recursos humanos. Provavelmente esse comportamento não aconteceria em países como a França e Japão, onde os investimentos na atividade de Inteligência Econômica têm crescido. No caso da França, este país possui o apoio do Primeiro Ministro francês.

As sedes dessas organizações no Brasil estão distribuídas conforme mostra a Tabela 4. Destaca-se a maior incidência no Sudeste (57%), sendo que em sua maioria em São Paulo, representando 32% do total da amostra, seguido pelo Rio de Janeiro, com 14%. Apenas 9% correspondem a organizações que, apesar de não praticarem a atividade de Inteligência Competitiva no Brasil, possuem tais práticas no exterior e responderam o questionário encaminhado.

TABELA 4 – Distribuição por região

Região	fi	%
Sudeste	97	57,06%
Sul	23	13,53%
Centro-Oeste	18	10,59%
Nordeste	11	6,47%
Norte	5	2,94%
Internacional	16	9,41%
Total	170	100,00%

Conforme mostra a Tabela 5, cerca de 40% das empresas entrevistadas que possuem SIC atuam em ambiente altamente competitivo. De outro ângulo, das 48% organizações que atuam em ambiente altamente competitivo, 87% delas possuem atividade de Inteligência. Dentre as organizações que não possuem SIC, cerca de 56% atuam em ambiente com baixo nível de competição, representando 22% do total da população.

O impacto do nível de competição na decisão de investimento em IC pode ser explicado pelo fato de quanto maior o nível de competição maior a incerteza ambiental. Esse ambiente gera a percepção da necessidade de investimentos em produção de informações que melhorem a capacidade de tomar decisão nesse tipo de ambiente, ou seja, de investimentos em Inteligência. No caso dos ambientes de baixa competitividade, a preocupação com IC se reduz visto que, em geral, a velocidade em que as rupturas ocorrem é lenta.

TABELA 5 – Nível de competição do setor e existência da atividade de IC

Tipo	Existência				Total	%
	Sim		Não			
	fi	%	fi	%		
Alta	67	39,41%	14	8,24%	81	47,65%
Média	26	15,29%	16	9,41%	42	24,70%
Baixa	9	5,29%	38	22,35%	47	27,64%
Total	102	60,00%	68	40,00%	170	100,00%

As tabelas 6 e 7 apresentam as características da amostra quanto à origem e ao controle do capital das organizações que participaram da pesquisa. Na maioria dessas empresas a origem do capital é nacional (60,0%). Apesar de a maioria ser nacional, proporcionalmente existem mais organizações estrangeiras

com a atividade de IC em funcionamento (72%) do que empresas nacionais (48%).

TABELA 6 – Cruzamento de Existência da Atividade de IC e Origem do Capital

Tipo	Existência				Total	%
	Sim		Não			
	fi	%	fi	%		
Nacional	49	28,82%	53	31,18%	102	60,00%
Misto	19	11,18%	2	1,18%	21	12,35%
Estrangeiro	34	20,00%	13	7,64%	47	27,65%
Total	102	60,00%	68	40,00%	170	100,00%

Tanto a maioria das organizações da amostra (67%) quanto a maior parte das empresas que possuem atividade de IC (48%) é de capital privado (Tabela 7). Essas estatísticas ressaltam a valorização que o capital privado atribui a atividade de IC.

TABELA 7 – Cruzamento de Existência da atividade de IC e Controle do Capital

Tipo	Existência				Total	%
	Sim		Não			
	fi	%	fi	%		
Público	15	8,82%	34	20,00%	49	28,82%
Economia Mista	5	2,94%	2	1,18%	7	4,12%
Privado	82	48,24%	32	18,82%	114	67,06%
Total	102	60,00%	68	40,00%	170	100,00%

A amostra é formada por organizações de grande porte com mais de 500 funcionários, representando 87% das empresas (Tabela 8). Isso pode ser explicado pela maior disponibilidade de recursos financeiros que as grandes organizações têm de investirem em áreas de IC.

TABELA 8 – Tamanho da organização

Tipo	fi	%
Menos de 100	9	5,29%
Entre 100 e 500	14	8,24%
Mais de 500	147	86,47%
Total	170	100,00%

b) Análise de dados das empresas que praticam atividade de IC

As tabelas e gráficos apresentados a seguir referem-se às estatísticas descritivas calculadas a partir dos dados das organizações que praticam a atividade de Inteligência Competitiva, representadas por 113 organizações.

Inicialmente apresenta-se os resultados e análises dos dados gerais do SIC, como por exemplo: número de funcionários, capacitação desses funcionários, local onde a atividade se encontra na organização e seus objetivos.

A maioria das empresas possui apenas um funcionário dedicado à atividade de Inteligência Competitiva. Cerca de 60% das organizações possuem menos de 4 funcionários com dedicação exclusiva a IC, conforme pode ser observado na Fig. 8. A maioria das pessoas que trabalham com IC não tem formação na área (58%), Fig. 9.

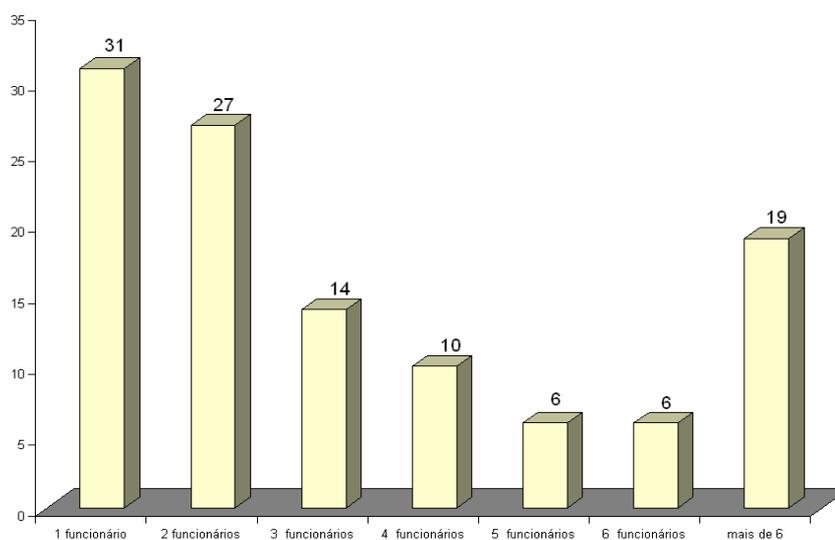


FIGURA 8 – Número de pessoas com dedicação exclusiva para a atividade de Inteligência Competitiva

Esses resultados confirmam o fato de a atividade de Inteligência ser relativamente recente no Brasil. Em geral, há pouco investimento em capacitação e poucos funcionários dedicados ao exercício de uma atividade que tem por

característica primordial ser uma atividade intelectual, ou seja, exercida pelo homem e que está capacitado para o seu exercício.

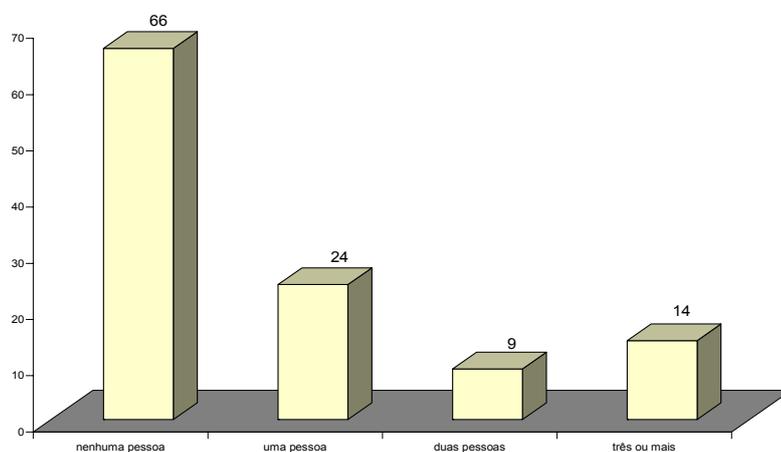


FIGURA 9 – Número de pessoas com formação em Inteligência Competitiva

A atividade de IC pode ser encontrada em 80% das organizações pesquisadas distribuídas, basicamente, em 3 locais, conforme mostra a Fig. 10: (1) unidade própria vinculada diretamente à diretoria da organização (28%); (2) unidade própria vinculada área de estratégia (27%); e (3) unidade própria vinculada à área de *marketing* (23%).

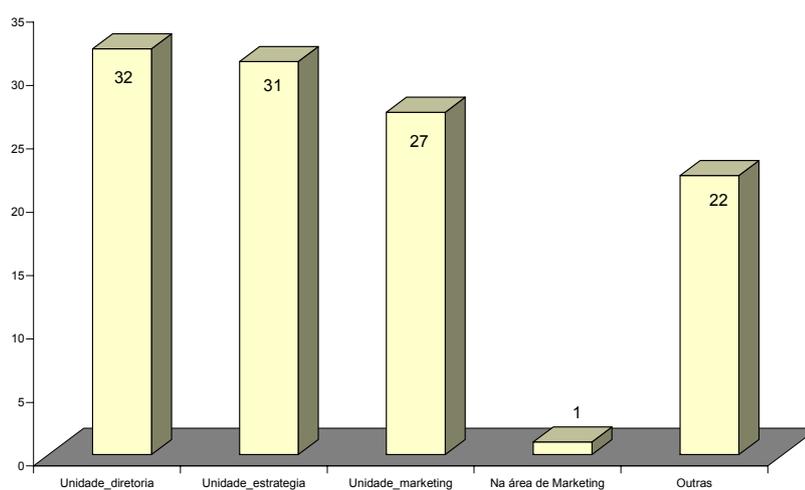


FIGURA 10 – Localização da atividade de IC na organização

Para a maioria das organizações (53%), o principal objetivo da atividade de IC é a “Agilidade e melhoria na qualidade da decisão”. Esse resultado confirma a revisão da literatura que destaca como principal atividade o apoio à tomada de decisão (Tabela 9).

TABELA 9 – Principal objetivo da atividade da IC

Principal Objetivo	fi	%
Inovação	5	4,42%
Agilidade e melhoria na qualidade da decisão	60	53,10%
Conquista de novos mercados	9	7,96%
Acompanhamento das ações da concorrência	20	17,70%
Outros	19	16,81%
Total	113	100,00%

Cabe também destacar a quantidade de organizações que consideram “Acompanhamento das ações da concorrência” como principal objetivo da atividade de IC na organização. Apesar de ser uma das funções a ser exercida pela IC, essa não se configura como seu principal objetivo. Isso pode acontecer por desconhecimento das contribuições gerais que a atividade proporciona, bem como pelo entendimento de alguns de que a IC restringi-se ao monitoramento da concorrência. Sugere-se que essa questão seja investigada para o conhecimento aprofundado de seu comportamento.

Outra questão que merece investigação refere-se ao fato de apenas 4% das organizações considerarem “Inovação” como principal objetivo da atividade de IC. A literatura em geral destaca a tomada de decisão e a inovação como os principais objetivos da Inteligência Competitiva.

Em algumas empresas européias, com é o caso da L’Oreal e da Tefal, a atividade de IC surgiu na área de Pesquisa e Desenvolvimento dessas organizações. Somente mais tarde, com a consolidação da atividade na organização, alcançou posições mais estratégicas. O comportamento apresentado no Brasil pode ser explicado por dois motivos: (1) falta de conhecimento de como utilizar a IC para a produção de informações que apoiem a inovação; (2) faltam investimentos em inovação, conforme constatado em pesquisa realizada pelo IPEA em (NEGRI; SALERNO, 2005).

As tabelas 15 e 17, que serão apresentadas mais adiante, mostram dados que podem ser utilizados para confirmar a primeira alternativa: o fato de 75% das organizações não monitorarem dados cuja fonte são as patentes, e 85% delas não utilizarem a análise de dados de patentes. A baixa utilização de *early warning* (19%) também pode ser um indício, pois poucas são as análises desenvolvidas que indiquem a necessidade de inovar.

Em seguida, são apresentados os principais resultados referentes ao levantamento de dados dos elementos-chave de um SIC. O objetivo é verificar a existência desses elementos no dia-a-dia das organizações que praticam a atividade de IC, bem como identificar as categorias mais utilizadas.

A variável independente **Atores** será a primeira a ser analisada. Em todas as organizações, que possuem atividade de IC, foi encontrada a variável **Atores**. Conforme mostra a Tabela 10, os atores mais citados foram os analistas de IC (90%), os especialistas (72%) e os tomadores de decisão (71%). Em 48% das empresas a equipe de IC envolve todos os funcionários da empresa para o funcionamento adequado do sistema, o que pode ser considerado um bom resultado em função da atividade de IC ser relativamente recente no Brasil.

TABELA 10 – Atores envolvidos na atividade de Inteligência Competitiva

Atores	fi	%
Analista de IC	102	90,27%
Especialistas	81	71,68%
Tomador de decisão	80	70,80%
Equipe de vendas	58	51,33%
Coletores	56	49,56%
Funcionários da empresa	54	47,79%
Fornecedores	39	34,51%
Formador de opinião	38	33,63%
Funcionários dos concorrentes	20	17,70%

Em média, pertencem ao sistema de IC cinco Atores, com desvio padrão de 2,03, o que representa um número significativo de atores participando do SIC. A moda é de quatro atores por organização, sendo que 74% das organizações apresentaram quatro ou mais atores atuando no sistema de IC, conforme mostra a Fig. 11.

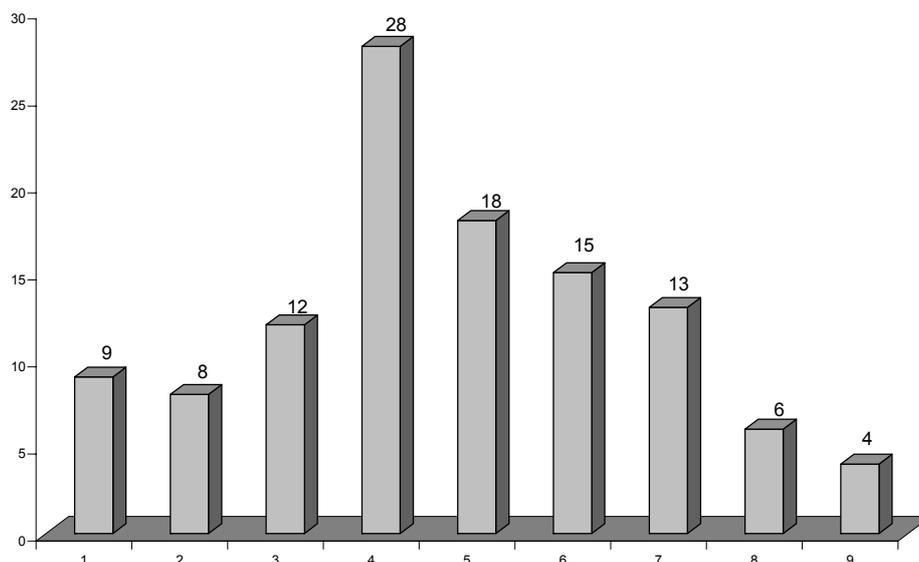


FIGURA 11 – Número de atores por organização participando do SIC

Investigação deverá ser realizada nas 11 empresas que possuem a atividade de IC e responderam não possuem analistas – análise estatística realizada não mostrou padrão de comportamento entre os elementos dessa amostra. Isso porque, a princípio, todas as organizações que praticam a atividade de IC deveriam possuir analistas de IC.

Outro fator interessante que também merece ser investigado é o fato de somente 71% das empresas considerarem os tomadores de decisão como atores envolvidos com a atividade de IC. Essa variável também deveria obter 100% de resposta, visto que, o processo de Inteligência inicia com a identificação das necessidades informacionais desse ator e termina com a entrega da Inteligência produzida a esse ator.

A próxima variável independente a ser analisada é a **TIC** que representa a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação no apoio as atividades de Inteligência Competitiva. Todas as organizações responderam que utilizam alguma funcionalidade das Tecnologias da Informação e Comunicação na condução das atividades de Inteligência Competitiva. Em média, são utilizadas quatro funcionalidades, com desvio padrão de 1,46. Apesar de o valor da moda

ser três, em termos de número de funcionalidades utilizadas, destaca-se a grande frequência de organizações que utilizam quatro ou cinco funcionalidades. Mais de 80% das organizações utilizam três ou mais funcionalidades da TIC no apoio as atividades de IC (Fig. 12).

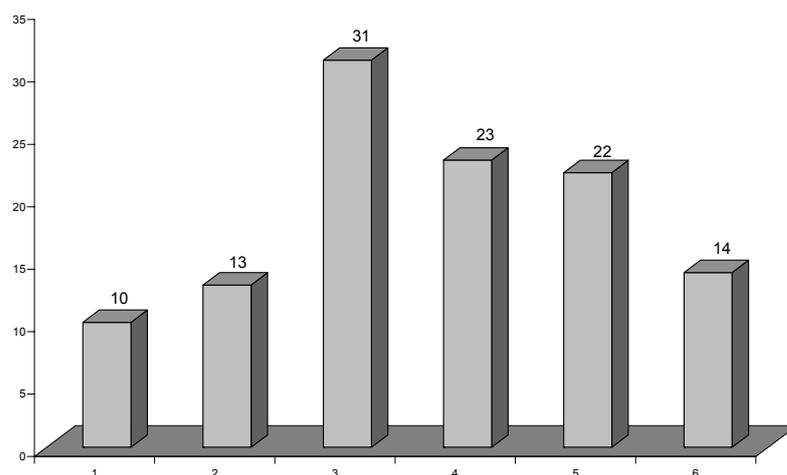


FIGURA 12 – Quantidade de funcionalidades da TIC utilizadas pela equipe de IC

Conforme mostra a Tabela 11, as funcionalidades mais utilizadas são: o armazenamento e recuperação de informações (82%) e disseminação dos documentos produzidos (81%). Provavelmente esses valores são ainda maiores visto que foram encontradas algumas inconsistências nas respostas.

TABELA 11 – Funcionalidades da TIC

Variável	fi	%
Armazenamento e recuperação	93	82,30%
Disseminação	92	81,42%
Coleta e monitoramento	77	68,14%
Apoio à análise	63	55,75%
Apoio ao planejamento	45	39,82%
Interação entre redes	45	39,82%

O resultado do cruzamento das variáveis “Funcionalidades da TIC” e “Difusão de Inteligência” ou “Coleta de Dados” apresentados nas tabelas 12, 13 e 14 mostram, que organizações que responderam não usarem algumas dessas funcionalidades da TIC afirmaram utilizarem-se de veículos ou instrumentos

pertencentes à TIC ao responderem outras perguntas. A Tabela 12 mostra diversas empresas que responderam não utilizam a TIC para disseminação, entretanto, difundem a produção de Inteligência por meio da intranet, apresentação com *slides*, e/ou *newsletter* digital.

TABELA 12 – Cruzamento entre TIC - Disseminação dos documentos produzidos e Difusão de Inteligência

Quesitos Difusão de Inteligência		TIC - Disseminação	
		0	1
Intranet - difusão	0	10	29
	1	11	63
Apresentação com <i>slides</i>	0	7	19
	1	14	73
<i>Newsletter</i> digital	0	9	43
	1	12	49

No caso da Tabela 13, empresas que também responderam não utilizarem as funcionalidades da TIC para armazenamento/recuperação de informação e para coleta e monitoramento automático de dados e informações afirmam utilizarem-se de busca na Internet para coleta de dados, busca de dados em bases de dados internos e externos e busca em provedores de informação.

TABELA 13 - Cruzamento entre TIC – Armazenamento/recuperação de informação / Coleta e monitoramento automático de dados/informações e coleta e monitoramento automático de dados

Quesitos Coleta e Monitoramento Automático		TIC			
		Armazena/recupera		Coleta e monitoramento	
		0	1	0	1
Busca na internet	0	4	8	1	0
	1	16	85	35	77
Busca em bases de dados internos	0	2	9	6	6
	1	18	84	30	71
Busca em bases de dados externos	0	3	17	5	6
	1	17	76	31	71
Busca em provedores de informação	0	15	24	8	12
	1	5	69	28	65

O mesmo pode ser observado comparando as funcionalidades da TIC – interação com redes e alguns instrumentos de difusão de Inteligência conforme

mostra a Tabela 14. A utilização da intranet e da *Newsletter* digital para a difusão de Inteligência é também instrumento de interação com redes.

TABELA 14 – TIC – Mecanismo de interação com redes e instrumentos de difusão de Inteligência

Difusão de Inteligência		TIC	
		Interação com redes	
		0	1
Intranet - disseminação	0	27	12
	1	41	33
Newsletter digital	0	30	22
	1	38	23

Esses resultados podem ser frutos da má formulação da questão que verifica quais funcionalidades da TIC apóiam a atividade de IC, que levou a compreensão equivocada da informação solicitada.

A baixa pontuação recebida pelo quesito “Apoio ao planejamento e ao acompanhamento das atividades de IC” (40%) pode ser explicada pela falta de aplicativos no Brasil que auxiliem tais atividades. Nenhum dos respondentes informou a utilização de *software* específico de apoio à atividade de IC, a exemplo do Cipher, Brimstone, Strategy Software, Wincite Sistyems, (FULD & COMPANY, 2007). Esses aplicativos apóiam a atividade de IC, inclusive a fase de planejamento.

No caso da utilização das TIC como mecanismo de interação com redes de IC e fornecedores de informação (40%) pode ser explicado por dois motivos: (1) a não utilização realmente; ou (2) a não associação da utilização de emails, intranet, internet e seus fóruns de discussão, telefone, celulares, *paggers* e outros meios de comunicação pertencentes as TIC para apoiar o gerenciamento das redes humanas. Essa questão necessitaria ser mais investigada.

A variável independente **Informações** é o próximo elemento-chave a ser analisado. Todas as organizações que praticam a atividade de IC monitoram, pelo menos, duas informações. A média de monitoramento é de sete informações por organização, com desvio padrão de 2,76. A moda é de cinco informações,

conforme pode ser observado na Fig. 13, sendo que 85% das organizações monitoram cinco ou mais informações.

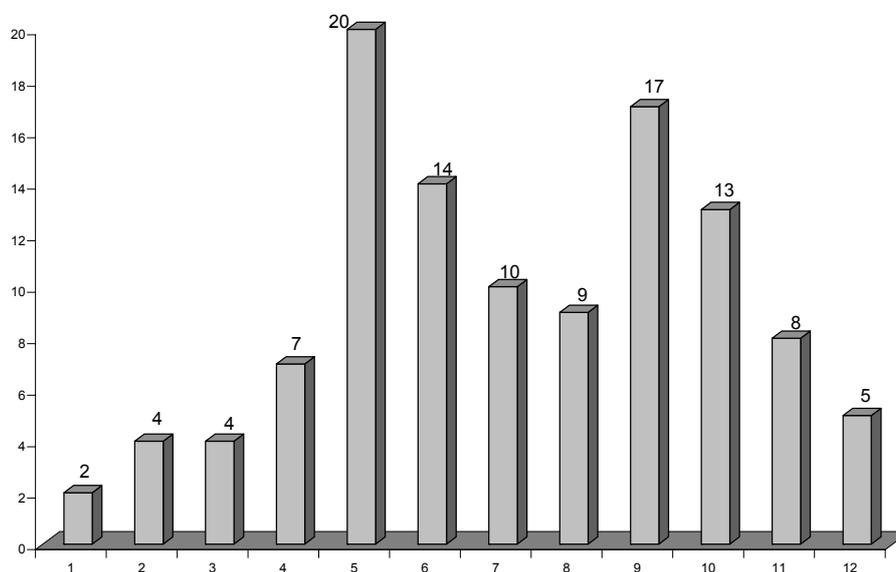


FIGURA 13 – Número de informações monitoradas pelo SIC

Destaca-se o monitoramento do concorrente (96%), o de produtos (81%), o do ambiente econômico (75%) e o de clientes (73%), conforme pode ser observado na Tabela 15.

TABELA 15 – Informações monitoradas pela área de Inteligência Competitiva nas organizações

Informações	fi	%
Concorrente	108	95,58%
Produto	92	81,42%
Econômico	85	75,22%
Cliente	83	73,45%
Novos entrantes	69	61,06%
Novas tecnologias	65	57,52%
Sociais	60	53,10%
Demográficos	58	51,33%
Fornecedor	51	45,13%
Órgãos reguladores	48	42,48%
Produtos substitutos	47	41,59%
Patentes	28	24,78%

Esses resultados confirmam o descrito na literatura que a amplitude da atividade de Inteligência Competitiva é bem maior que apenas o monitoramento do concorrente e que muitas empresas monitoram todo o ambiente competitivo.

A baixa representatividade do monitoramento de patentes, apenas 23% das organizações o praticam, pode ser explicada por diversos motivos, como por exemplo, a falta de estratégias de inovação e diferenciação por parte da indústria brasileira (NEGRI; SALERNO, 2005) como já foi comentado; a falta de conhecimento de métodos de análise dos dados fornecidos pelas patentes; a falta de aplicativos no Brasil que apoiem a análise dessa fonte de informação; ou mesmo a falta de cultura em investimentos em patentes no Brasil (BARROS, 2007). Essa questão também merece ser investigada.

A próxima variável independente a ser analisada é a variável **Procedimento**. Esse elemento-chave foi dividido em **Coleta**, **Análise** e **Disseminação** cujos resultados serão apresentados separadamente. Logo em seguida serão mostrados os resultados de uma análise consolidada dessa variável.

Os primeiros dados a serem apresentados pertencem a variável **Coleta**. As equipes de Inteligência Competitiva nas organizações utilizam pelo menos dois instrumentos de coleta (Fig. 14). Em média são utilizados seis desses instrumentos, com desvio padrão de 1,46. A moda é de oito, sendo que 89% da empresas utilizam cinco ou mais instrumentos de coleta.

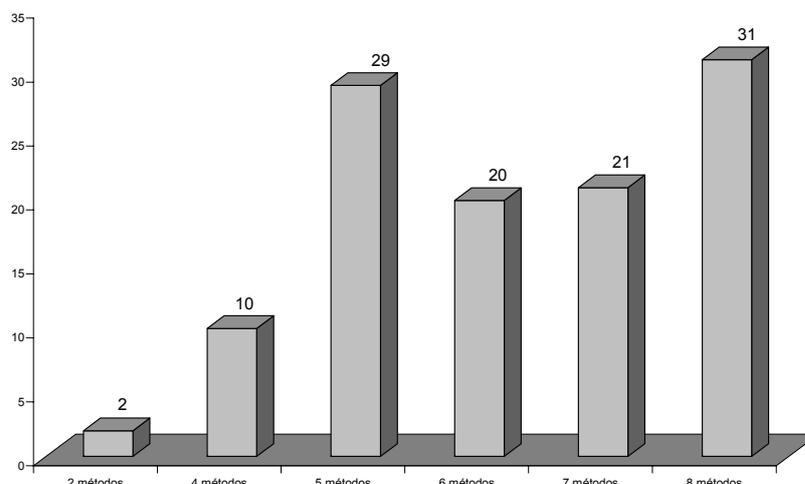


FIGURA 14 – Quantidade de Instrumentos de Coleta Utilizados

Conforme mostra a Tabela 16, os métodos/instrumentos de coleta mais utilizados são “busca na internet” (99%), “coleta em bases de dados externos a organização” (90%), “coleta em base de dados pertencentes a organização” (89%), “jornais e revista” (89%).

TABELA 16 – Métodos/instrumentos de coleta utilizados pela área de IC

Coleta	fi	%
Busca internet	112	99,12%
Bdados* externo	102	90,27%
Bdados* Interno	101	89,38%
Jornal e revista	100	88,50%
Provedor de notícias	93	82,30%
Pesquisa	83	73,45%
<i>Benchmarking</i>	60	53,10%
Entrevista	53	46,90%

*Bdados – Banco de dados.

Há baixa utilização das técnicas de entrevista, principalmente quando comparada aos demais métodos. Essa constatação pode ser resultado do fato de a atividade de IC ser relativamente recente no Brasil, da falta de capacitação no País com vistas a ensinar os profissionais de IC a utilizarem a entrevista como processo de coleta de dados em fontes humanas, e da falta de divulgação da importância desse método na coleta de dados para a produção de Inteligência.

Os próximos resultados a serem apresentados pertencem a variável independente Análise. Em médias as organizações utilizam cerca de cinco métodos de análise, com desvio padrão de 2,21, como parte integrante do processo de produção de Inteligência. Apesar de a moda ser de três métodos, 89% das organizações utilizam três ou mais métodos para a produção de Inteligência, dependendo do tipo de informação a ser produzida (Fig. 15).

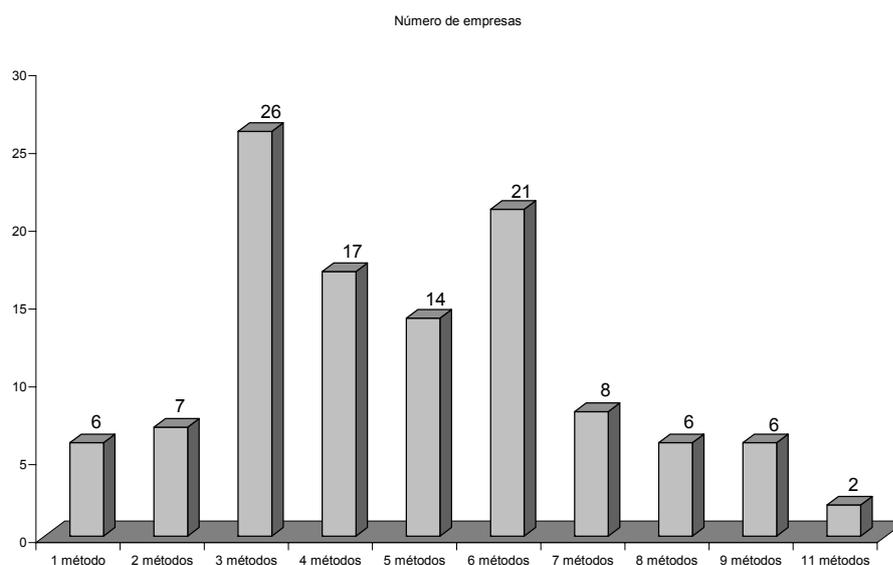


FIGURA 15 – Quantidade de métodos utilizados por empresas

Conforme mostra a Tabela 17, os métodos mais utilizados são: análise da concorrência (96%), análise SWOT (80%) e análise da indústria (65%).

TABELA 17 – Métodos de análise utilizados pela área de Inteligência Competitiva

Análise	fi	%
Concorrência	105	92,92%
Swot	90	79,65%
Indústria	73	64,60%
Financeira	65	57,52%
Estimativa	64	56,64%
Cenários	54	47,79%
Win-loss	21	18,58%
Early-warning	21	18,58%
Patentes	17	15,04%
WarGame	16	14,16%
Blindspot	16	14,16%

Destaca-se o reduzido número de organizações que utiliza processos de análises específicos da atividade de Inteligência, para atender às necessidades de produção de Inteligência, como são os exemplos de *win-loss* (19%), *early-warning* (19%), *blindspot* (14%). Isso pode ser interpretado por dois motivos: (1) ser a atividade de IC relativamente recente no Brasil; e (2) falta de cursos no Brasil que capacitem os profissionais de IC a utilizarem esses métodos.

Análise de patentes (15%) e *war-game* (14%) também apresentam baixa utilização por parte das organizações. No caso da análise de patentes, isso pode ser explicado seguindo as mesmas evidências listadas na análise dos resultados da variável independente **Informações**, que apresenta um percentual baixo de empresas que monitoram dados de patentes. Já a baixa utilização de procedimentos de *war-game*, também pode refletir o fato de a atividade de IC ser relativamente recente no Brasil, e pela falta de cursos no País que capacitem os profissionais de IC a utilizarem esse método.

A **Difusão** é a próxima variável independente cujos resultados serão apresentados a seguir. As empresas utilizam pelo menos um canal/formato de difusão da Inteligência produzida. Em média utilizam três canais de difusão, com desvio padrão de 1,02. O valor da moda também é três, conforme observado na Fig. 16.

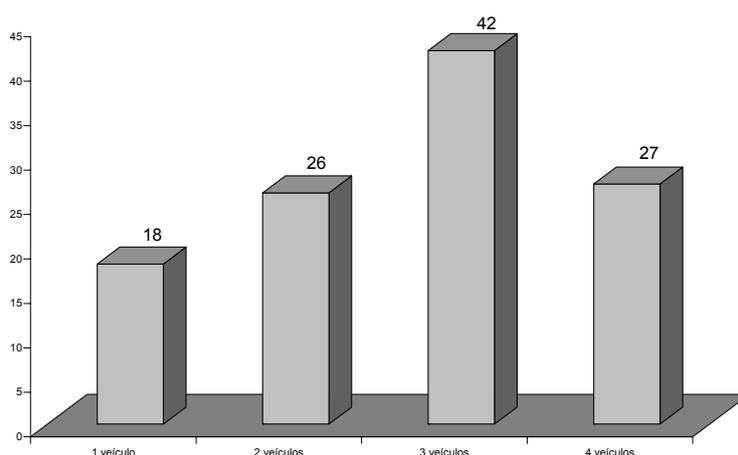


FIGURA 16 – Quantidade de canais/instrumentos de difusão de Inteligência.

A forma de difusão mais utilizada é a apresentação (78%), seguida pelos relatórios impressos (72%), segundo observado na Tabela 18. O fato de as apresentações com utilização de *slides* serem o meio mais utilizado para a difusão de Inteligência mostra que as organizações percebem a importância do contato direto com o tomador de decisão e/ou demandante da Inteligência produzida. Além disso, as apresentações permitem maior objetividade e interação com o usuário da Inteligência.

TABELA 18 – Métodos/instrumentos de difusão da Inteligência produzida pela área de IC

Difusão	fi	%
Apresentação	88	77,88%
Relatórios de IC impressos	81	71,68%
Intranet	74	65,49%
Newsletter Digital	61	53,98%

Por último, ainda analisando o elemento-chave **Procedimentos**, serão apresentados os resultados das atividades praticadas permanentemente pela equipe de IC da organização. Verificou-se que todas as organizações praticam pelo menos um dos procedimentos descritos na Tabela 19. As atividades mais praticadas são o “Monitoramento sistemático de questões estratégicas” (84% das empresas praticam) e o “mapeamento periódico das necessidades de informação da alta administração”.

TABELA 19 – Atividades praticadas permanentemente pelas equipes de IC

Tipos de procedimentos	Procedimentos	
	fi	%
Monitoramento sistemático	95	84,1
Mapeamento necessidades de informação	84	74,3
Conduta ética	79	69,9
Planejamento da atividade de IC	77	68,1
Proteção do conhecimento sensível	61	54,0
Avaliação/mensuração dos resultados de IC	59	52,2
Média de atividades	4	
Desvio padrão	1,417	
Moda de atividades	5	

O fato de o monitoramento sistemático ser exercido por 84% das organizações confirma a revisão da literatura ao mostrar que se trata de uma atividade permanentemente exercida. Entretanto, como o monitoramento é parte inerente da atividade de IC, esse deveria ser executado por todas as organizações. Investigação deverá ser realizada para verificar o porquê de determinadas empresas que praticam a atividade de IC não adotarem esse procedimento.

Quanto ao “mapeamento periódico das necessidades informacionais da alta administração” vale a pena destacar que, apesar do alto percentual de empresas que o utilizam, com base na revisão da literatura esse também deveria ser um procedimento adotado por todas as organizações que praticam a atividade de IC. Isso por que essa atividade representa o início do processo de monitoramento e o primeiro passo para a montagem de um SIC. Sem definição clara de que informação deverá ser monitorada ou produzida a atividade de IC poderá ter problemas futuros, principalmente em momentos de cortes na organização, pois poderá não atender a demanda de premência da organização, conforme alertado por Herring (1996).

Destaca-se que cruzamento realizado entre as variáveis “Mapeamento periódico das necessidades de informação da alta administração” e “Foco claro nas necessidades informacionais da alta direção” mostrou que 28 organizações informaram que não realizam o mapeamento periódico, mas consideram o foco claro nas necessidades informacionais fator crítico de sucesso.

O fato de a atividade “Conduta ética em todas as atividades praticadas” somente ser praticada por 70% das organizações pode ser analisada sob dois aspectos: (1) não houve o entendimento adequado da questão; ou (2) realmente a conduta ética não está na pauta de algumas organizações. Essa última opção pode ser um sinal positivo, de que essas organizações não possuem essa preocupação, pois há clareza de que a atividade de IC não se confunde com a de espionagem. De qualquer forma, há necessidade de investigação desse comportamento.

A baixa pontuação dos quesitos “Proteção do conhecimento sensível da organização” (54%) e “Avaliação/mensuração dos resultados da atividade de IC” (52%), apesar de serem importantes, podem ser explicados pela falta de divulgação das práticas de Contra-Inteligência Competitiva e pela dificuldade de avaliação da atividade de IC, respectivamente. De qualquer forma, trata-se de questões importantes que necessitariam receber mais investimentos.

Considerando todos os seus atributos e respectivas pontuações recebidas, a variável independente **Procedimento** obteve média quatro, com desvio padrão de 1,42.

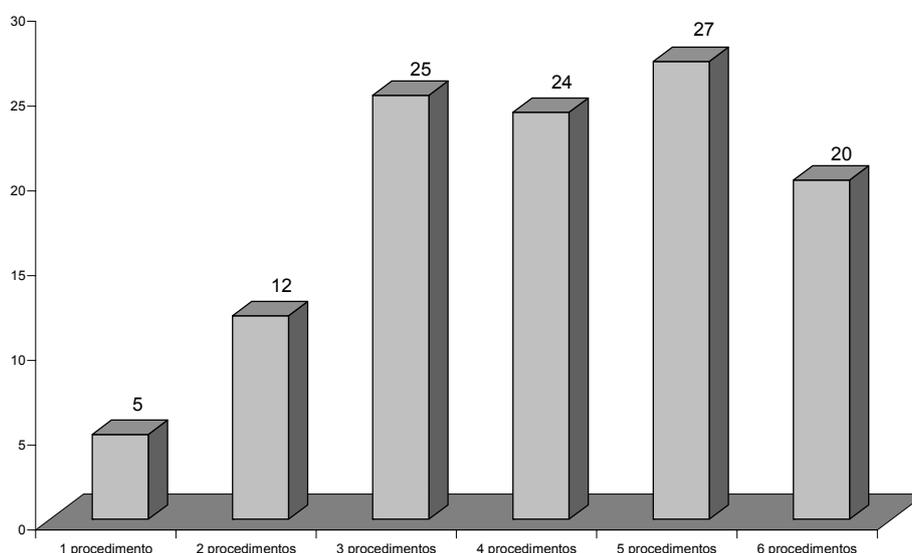


FIGURA 17 – Quantidade de procedimentos praticados por empresas

O próximo bloco de resultados e análise refere-se às questões identificadas como fatores críticos de sucesso (FCS) para a eficácia da atividade de Inteligência Competitiva. Essas questões são formadas pelas variáveis independentes (que representam os elementos-chave do sistema) e as variáveis de controle que se classificam como FCS para a eficácia da IC.

Conforme mostra a Tabela 20, as questões listadas como FCS para a eficácia da atividade de Inteligência Competitiva foram muito bem pontuadas. Mais de 94% das organizações que praticam a atividade de Inteligência consideram

essas variáveis como fatores críticos de sucesso. Todas obtiveram média 4, exceto o quesito “Apoio da alta administração” que obteve média 5.

TABELA 20 – Classificação quanto ao grau de importância dos fatores críticos de sucesso para um bom funcionamento da atividade de IC na organização

Fatores Críticos de Sucesso		Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Total	Média	Desvio Padrão	Moda
Apoio da alta administração	fi	1	1	4	11	92	109	5	0,651	5
	%	0,9	0,9	3,5	9,7	81,4	96,5			
Pessoal capacitado	fi	1	5	6	27	72	111	4	0,862	5
	%	0,9	4,4	5,3	23,9	63,7	98,2			
Atividade estruturada próxima do topo	fi	1	4	14	40	48	107	4	0,880	5
	%	0,9	3,5	12,4	35,4	42,5	94,7			
Foco claro nas necessidades de informação	fi	0	2	11	30	65	108	4	0,754	5
	%	0	1,8	9,7	26,5	57,5	95,6			
Cultura de IC instituída na organização	fi	4	12	18	26	49	109	4	1,182	5
	%	3,5	10,6	15,9	23,0	43,4	96,5			
Qualidade e acesso a TIC	fi	2	16	29	28	33	108	4	1,116	5
	%	1,8	14,2	25,7	24,8	29,2	95,6			
Manutenção de redes humanas	fi	2	12	25	24	44	107	4	1,124	5
	%	1,8	10,6	22,1	21,2	38,9	94,7			
Utilização de procedimentos adequados	fi	4	5	28	43	26	106	4	0,998	4
	%	3,5	4,4	24,8	38,1	23,0	93,8			

Analisando-se cada um dos quesitos, em todos eles a moda do grau de importância desses fatores críticos é de cinco, com exceção do fator crítico “Utilização de procedimentos adequados”, que obteve moda 4.

A maior parte das empresas (92%) informou que os produtos produzidos pela atividade de Inteligência Competitiva são utilizados pela alta administração da organização no apoio a tomada de decisão. Esse resultado mostra que o sistema de IC tem sido eficaz, pois seu produto é realmente insumo do processo decisório. Outro resultado que confirma essa hipótese é o peso médio do grau de utilização dos produtos da atividade de IC pela alta administração nas decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Por último serão apresentados os resultados e análise do grau de utilização dos produtos produzidos pela atividade de IC, doravante chamado de eficácia da atividade de IC.

Tanto a apresentação dos resultados quanto a respectiva análise foram realizadas de duas formas diferentes. A primeira considerou-se os resultados desagrupados, analisando-se os graus atribuídos a cada tipo de decisão (estratégica, tática e operacional). Para a realização da segunda análise gerou-se uma nova variável cujo resultado é fruto da análise do “Critério de pontuação para eficácia”, descrito a seguir, já apresentado no capítulo “Metodologia”. A análise sob esses diversos ângulos tem como objetivo verificar a confirmação das hipóteses formuladas.

QUADRO 9 - Critério de pontuação para a eficácia

E = 5 se v75_etic=1 e v76_etic=5
E = 4 se v75_etic=1 e v76_etic=4 ou v77_etic=5
E = 3 se v75_etic=1 ou v76_etic=3 ou v77_etic=4 ou v78_etic=5
E = 2 se v75_etic=1 e v76_etic=2 ou v77_etic=3 ou v78_etic=4
E = 1 se v75_etic=1 e v76_etic=1 e v77_etic=2 ou v78_etic=3
E = 0 se v75_etic=0

O peso médio do grau de utilização do produto da Inteligência Competitiva nas decisões estratégicas é de quatro, com desvio padrão de 0,927. O valor da moda também é quatro, segundo a opinião de 99% das empresas. O mesmo comportamento pode ser observado para o grau de utilização do produto da IC nas decisões táticas, ou seja, de *marketing* (Tabela 21).

TABELA 21 – Classificação do grau de utilização dos produtos da IC pela alta administração

Grau	Estratégica		Marketing		Operacional	
	fi	%	fi	%	fi	%
Grau 1	2	1,8	2	1,8	9	8,0
Grau 2	4	3,5	7	6,2	6	5,3
Grau 3	14	12,4	11	9,7	33	29,2
Grau 4	42	37,2	48	42,5	18	15,9
Grau 5	37	32,7	34	30,1	9	8,0
Total	99	87,6	102	90,3	75	66,4
Média	4		4		3	
Desvio Padrão	0,927		0,949		1,128	
Moda	4		4		3	

Esses resultados são positivos, pois mostram que, segundo a percepção dos respondentes, o grau de utilização dos produtos de IC pela alta administração é grande, o que leva a classificação do SIC como eficaz. Destaca-se que essa pesquisa possui uma restrição: o fato dos usuários da IC não terem sido ouvidos, em função da falta de tempo. Essa questão foi respondida, por representantes da área de IC. Sendo assim, recomenda-se que seja realizada pesquisa junto aos usuários dos produtos produzidos pela atividade de IC para confirmação desses dados.

Sob a ótica da análise consolidada e descritiva do valor da eficácia obteve-se moda e média quatro, com desvio padrão de 0,707, sendo que, 73,4% das organizações pontuam quatro ou acima do grau de eficácia. Este valor corresponde a um bom grau de eficácia da atividade de Inteligência Competitiva nas organizações, Tabela 22.

TABELA 22 – Distribuição do Grau de Eficácia da atividade de IC

Grau	Eficácia	
	fi	%
Grau 1		
Grau 2	3	2,7
Grau 3	18	15,9
Grau 4	46	40,7
Grau 5	37	32,7
Total	104	92,0
Média	4	
Desvio Padrão	0,797	
Moda	4	

4.2 Análise e resultados da análise multivariada

Os métodos multivariados de análise fatorial e de regressão foram utilizados para verificar a existência de relação entre a variável dependente **Eficácia** e as variáveis independentes (Atores, Informações, TIC, Procedimentos e variáveis de controle). Para tanto, recorreu-se ao *software* SPSS, versão 15 for Windows.

a) Análise dos fatores

A análise fatorial é uma técnica estatística particularmente adequada para analisar a estrutura das inter-relações latentes, complexas e multidimensionais entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões comuns, chamadas fatores ou componentes. Pode ser usada para resumo ou redução de dados (HAIR et al, 2005).

No caso da presente pesquisa a análise fatorial foi utilizada para a redução de variáveis calculando-se escores para cada dimensão latente e posterior substituição das variáveis originais pelos fatores. Essa nova variável estatística (Fator) gerada foi utilizada como dado de entrada na técnica multivariada seguinte: a regressão.

A utilização desse método extrai a multicolinearidade que pode existir entre as variáveis estudadas, tornando as variáveis utilizadas na regressão do modelo puras. Ou seja, um fator representa o conjunto de variáveis correlacionadas entre si e os fatores não são correlacionados entre si.

No caso do presente estudo, foram aplicadas duas análises fatoriais. A primeira para a identificação dos fatores que representam as variáveis independentes e de controle, e a segunda as variáveis que medem o grau de eficácia da atividade de Inteligência. As variáveis independentes que participaram da primeira análise fatorial foram:

- atores “X” representada pela variável v87_etic do questionário;
- informações “Y” representada pela variável v84_etic do questionário;
- procedimentos “Z” representada pela variável v88_etic do questionário;
- TIC “W” representada pela variável v86_etic do questionário.

Também participaram da primeira análise fatorial as seguintes variáveis de controle:

- Apoio da alta administração representada pela variável v81_etic do questionário;

- Pessoal capacitado para IC representada pela variável v82_etic do questionário;
- Cultura da IC na organização representada pela variável v85_etic do questionário;
- Atividade estruturada, próxima do topo da organização ⇒ v83_etic do questionário;
- Nível de competição da atividade econômica da organização representada pela variável v2_setor_compet do questionário;
- Tamanho da organização representada pela variável v5_empr do questionário;
- Origem e controle do capital da organização representada pelas variáveis v3_origem e v4_controle do questionário.

O resultado dessa análise fatorial encontra-se na Tabela 23, e foram gerados três fatores, com percentual acumulativo de 55,983%, o que pode ser considerado como um bom resultado. Foi aplicado o teste KMO – Kaiser-Meiyer-Olkin of Sampling Adequacy para verificar o quão adequado é a análise fatorial e obteve-se 0,819 de MAS – medida de adequação da amostra, o que é considerado uma “medida admirável”.

TABELA 23 – Matriz de Componentes da Análise Fatorial das Variáveis Independentes

Variáveis	Componentes		
	Fator crítico	Fator origem	Fator capita
V ₅		0,680	
V ₇		0,708	
V ₇		0,460	0,778
V ₆		0,624	-0,457
V ₁	0,552		
V ₂	0,664		
V ₄	0,705		
Y	0,669		
V ₃	0,709		
W	0,792		
X	0,777		
Z	0,769		

Método de Extração: Análise de componente principal.

Esses resultados mostram que as variáveis “atores” (X), “informações” (Y), “procedimentos” (Z), “TIC” (W), “cultura” (V₃), “estrutura” (V₄), “pessoal capacitado” (V₂), e “apoio da alta administração” (V₁) formam um único fator com grande correlação, doravante chamado “fator crítico”.

Outro fator é formado pelas variáveis: “nível de competição do setor” (V₆), “origem e controle do capital” (V₇) e “tamanho da empresa” (V₆), doravante chamado de “fator origem”. O terceiro fator é resultado das variáveis: “controle do capital” e “tamanho da empresa”, chamado de “fator capital”.

Analisando-se o comportamento e características das variáveis “nível de competição do setor”, “origem e controle do capital” e “tamanho da empresa” conclui-se que essas variáveis de controle causam impacto na decisão de investimentos em Inteligência Competitiva e não necessariamente na utilização dos produtos elaborados pela IC para o apoio à tomada de decisão.

As demais variáveis, sendo elas independentes ou de controle interferem diretamente nos resultados da atividade de IC, o que pode gerar um comportamento com maior correlação. Por exemplo: o fato de o pessoal envolvido na produção de IC estar capacitado impacta no resultado do produto final, que por sua vez impacta na credibilidade e utilização desses produtos pela alta administração. Já o fato de a empresa ser de capital público ou privado não impacta a qualidade da produção de Inteligência.

A segunda análise fatorial foi realizada com as variáveis que representam a eficácia do Sistema de Inteligência Competitiva, ou seja, o grau de utilização dos produtos informacionais produzidos pela IC pela alta administração nas decisões:

- Estratégicas - variável v76_etic;
- De *marketing* – variável v77_etic; e
- Operacionais – variável v78_etic.

Obteve-se como resultado dessa segunda análise fatorial os fatores mostrados na Tabela 24 que podem ser considerados bons. O teste KMO obteve

0,512 de MAS. Esse resultado não é tão bom quanto o primeiro fatorial, entretanto é ajustável para o modelo que será aplicado a seguir: realizar cálculo de regressão para verificação da relação entre as variáveis.

TABELA 24 – Matriz de Componentes da Análise Fatorial das Variáveis Dependentes

Variáveis	Componente
	Fator Eficácia E
Estratégica	0,521
Marketing	0,810
Operacional	0,690

Obs.: Método de extração: Análise de Componente Principal.

Esses resultados mostram que as variáveis que representam a eficácia da atividade de IC formam um único fator de correlação.

Cabe lembrar que, de preferência, o tamanho da amostra para a realização da análise fatorial deve ser maior ou igual a 100 (HAIR et al, p. 97, 2005). Estamos trabalhando com uma amostra de 113 elementos.

b) Análise de Regressão

A análise de regressão complementa o estudo e testa as hipóteses formuladas, pois verifica a existência ou não de relação de dependência entre as variáveis dependente e independentes. A técnica de regressão linear múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e diversas variáveis independentes (preditoras) (HAIR et al, p. 132, 2005). Sua fórmula básica é:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

No caso do modelo foco dessa pesquisa, a fórmula a ser testada é:

$$E_i = \beta_0 + \beta_1(\text{Fator crítico})_i + \beta_2(\text{Fator origem})_i + \beta_3(\text{Fator capital})_i,$$

onde “E” é o fator eficiência e “i” varia de 1 a 113.

Como a variável dependente é verificada sob dois aspectos no questionário, foram empregados dois métodos distintos de análise de regressão: a regressão linear e a regressão logística, para a verificação da existência de relação entre variável dependente e variáveis independentes.

A regressão linear foi aplicada nos resultados obtidos com a segunda análise fatorial, representando a variável dependente e considerando como variáveis independentes os três fatores gerados na primeira análise fatorial. Os resultados dessa regressão são apresentados a seguir.

Conforme mostra a Tabela 25, o modelo foi razoavelmente ajustado com F de 6,011. O nível de significância é baixo (0,001) o que significa que o modelo rejeita a hipótese de que todos os parâmetros sejam iguais a zero, ou seja, que o modelo não se aplica. O coeficiente R, embora de 0,475, é aceitável para valores empíricos.

TABELA 25 – Anova

Modelo 1	Soma dos Quadrados	df	Média Quadrada	F	Sig.
Regression	15,379	3	5,126	6,011	0,001
Residual	52,873	62	0,853		
Total	68,252	65			

a. Preditores: (Constante), escore do fator crítico, escore do fator origem, escore do fator capital.

b. Variável dependente: escore do único fator eficácia.

Após a aprovação do modelo, inicia-se a análise dos resultados individuais dos coeficientes do modelo. Esses resultados encontram-se na Tabela 26 que apresenta os coeficientes do modelo, e seus respectivos erros padrão e o níveis de significância. O objetivo é mostrar que o parâmetro estimado β_0 , e os parâmetros β_1 , β_2 , e β_3 , que compõem os valores associados as variáveis Fator Crítico, Fator Origem e Fator Capital, respectivamente, explicam o impacto dessas variáveis à variável dependente Eficácia.

TABELA 26 – Regressão Linear - Coeficientes

Modelo	Coeficientes		t	Sig.
	B	Erro Padrão		
(Constante)	0,070	0,116	0,606	0,547
Fator crítico	0,428	0,116	3,681	0,000
Fator origem	0,086	0,114	0,760	0,450
Fator capital	0,225	0,106	2,131	0,037

a. Variável dependente: fator eficácia.

Os resultados foram positivos e mostram a relação existente entre as variáveis independentes e a variável dependente. Destaca-se que os fatores crítico e capital são os que melhor explicam a variável dependente, pois possuem “t” igual a 3,681 e 2,131 respectivamente. Os graus de significância desses fatores também são bem próximos de zero. Esse resultado mostra que o fator crítico, onde encontram-se as variáveis atores, informação, TIC e procedimentos, explica fortemente o modelo. Esse resultado também é observado na análise descritiva, sendo assim, a hipótese de que há relação entre a eficácia da função Inteligência e os elementos-chave do sistema é aceita, com a confirmação do modelo proposto.

Foi também aplicada a regressão logística nos dados a fim de verificar se o modelo logístico apresentava maior grau de explicação da relação existente entre as variáveis independentes e a dependente binária que também mede a eficácia do SIC (v75_etic) comparativamente ao modelo linear. Esse outro método foi testado, pois, as respostas das variáveis que mediam a eficácia foram coletadas junto ao pessoal da área de IC e não junto aos executivos da organização.

A regressão logística é aplicada quando a variável dependente apresenta comportamento binário: zero ou um. Para tanto, foi considerando como variável dependente os resultados binários da variável eficácia (v75_etic) que representa a utilização ou não dos produtos produzidos pela área de IC pela alta administração no apoio a tomada de decisão. Como variáveis independentes foram utilizados os

três fatores gerados na primeira análise fatorial – análise fatorial das variáveis independentes e de controle.

Esse procedimento foi utilizado para verificar qual dos modelos seria o mais adequado para explicar o fenômeno. Os resultados da regressão logística são apresentados nas tabelas 27 e 28.

TABELA 27 – Regressão Logística – Variáveis na equação

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Fator crítico	0,559	0,361	2,392	1	0,122	1,749
Fator origem	-0,077	0,489	0,025	1	0,874	0,925
Fator capital	0,529	0,377	1,964	1	0,161	1,697
Constante	2,868	0,478	36,016	1	0,000	17,599

TABELA 28 – Variáveis na equação logística

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Constante	2,597	0,392	43,952	1	0,000	13,429

Os resultados da regressão logística foram semelhantes aos obtidos com a regressão linear, o que também confirma a hipótese formulada. Entretanto, pelos resultados dos parâmetros, o modelo estatístico mais adequado para a explicação do fenômeno é o linear. Esse resultado era esperado, visto que o modelo econométrico de cálculo de eficácia, utilizado e proposto por Taborda (2001) é linear, conforme apresentado no capítulo “Metodologia”.

Cabe destacar que o modelo não se caracteriza como um modelo ideal para previsão, visto que o R foi de 0,475. Isso pode ser explicado pelo tamanho da amostra utilizada e pelas características das pesquisas na área de ciências humanas. Entretanto, os resultados obtidos não invalidam a confirmação da hipótese formulada: há relação entre as variáveis independentes e dependente sendo esta relação mais forte entre os elementos-chave e a eficácia.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões e recomendações referentes à pesquisa “Utilização de modelo multivariado para identificação de elementos-chave que compõem sistemas de Inteligência Competitiva”. Em primeiro lugar, serão apresentadas as conclusões e em seguida as recomendações. As contribuições científicas e para as organizações extraídas da pesquisa também serão apontadas.

5.1 Conclusões

A Inteligência Competitiva é interdisciplinar. As disciplinas que mais contribuem para analisar, entender e explicar problemas afetos à Inteligência Competitiva são a Administração, a Ciência da Informação, a Ciência da Computação, as Comunicações, a Psicologia, a Filosofia, a Matemática, a Lógica e a Estatística.

A caracterização da atividade de Inteligência Competitiva como interdisciplinar amplia o escopo de pesquisa da Inteligência Competitiva e alerta quanto à necessidade dos pesquisadores adotarem visão sistêmica e considerarem outras áreas do conhecimento ao realizarem pesquisa sobre IC e tentarem resolver problemas afetos a essa atividade.

A Ciência da Informação contribui significativamente para o entendimento dos problemas afetos a Inteligência Competitiva e, principalmente, na construção dos seus fundamentos. Isso porque a Ciência da Informação possui como principal objetivo o estudo das propriedades gerais da informação. Ou seja, tanto a Ciência da Informação quanto a Inteligência Competitiva têm como foco a informação, o que difere é o enfoque: o primeiro mais abrangente, e o segundo restrito à produção de informação para apoio à tomada de decisão e à inovação.

Questões objeto de pesquisa da Ciência da Informação também são relevantes para a formação dos fundamentos da Inteligência Competitiva, como por exemplo: recuperação, interpretação, produção, utilização, transmissão da

informação; investigação das propriedades gerais e o comportamento da informação, bem como as forças que regem o fluxo da informação.

Outras contribuições da Ciência da Informação para a IC referem-se aos estudos do comportamento da informação nos contextos cognitivos e sociais bem como as pesquisas no âmbito da bibliometria e infometria.

As organizações que investem em Inteligência Competitiva possuem o seguinte perfil: a maioria caracteriza-se como organização de grande porte, situada nas Regiões Sudeste e Sul do Brasil, cujo controle do capital é privado, e atua em setor de grande competição.

O setor público, ou que oferece serviços públicos, é o que menos investe na atividade de IC, e, em geral, atua em ambientes com baixo nível de competição. Ao contrário de países como a França, no Brasil há pouco conhecimento por parte das organizações de Estado da importância da atividade de Inteligência, principalmente a econômica, e dos frutos que possa trazer ao desenvolvimento econômico do Brasil.

Há pouco investimento, por parte das organizações, na equipe destinada para a produção de IC, tanto em termos do número de pessoas dedicadas exclusivamente a atividade de IC quanto à formação básica em Inteligência. Este é um sinal negativo, visto que se refere a uma atividade intelectual.

A atividade de Inteligência deve ser posicionada em local estratégico na estrutura organizacional, próxima ao topo da organização. As áreas de estratégia ou de *marketing* têm sido as que mais abrigam essa atividade, sendo que em algumas organizações ela é praticada em área própria vinculada diretamente à diretoria da organização.

O principal objetivo da Inteligência Competitiva é a agilidade e a melhoria na qualidade da decisão. Essa constatação foi verificada tanto na revisão da literatura quanto no levantamento realizado. Há organizações que praticam a atividade de IC com outros objetivos que não sejam a tomada de decisão e a inovação, conforme apontado pela literatura pesquisada. A inovação não tem motivado os investimentos na atividade de IC. Além disso, poucos instrumentos de análise que auxiliam no processo de inovação das organizações não são

utilizados pelas áreas de Inteligência Competitiva, como análise de patentes e *early warning*.

O sistema de Inteligência Competitiva é um sistema de atividades humanas composto por dois subsistemas: o de interações sociais e o de interações entre atividades conforme mostrado nas figuras 4 e 5 apresentadas no capítulo dois, seção “2.6 Análise e conclusões obtidos da revisão da literatura”. As interações sociais ocorrem por meio de redes formadas por diversos atores: decisores, equipe de IC – gerente, analistas e coletores, correspondentes, especialistas e provedores de informação. Já o de interações entre atividades é representado pelo conjunto de procedimentos vinculados aos processos pertencentes à atividade de IC. Esse sistema de atividades humanas utiliza-se das TIC para apoiar seu funcionamento e facilitar o fluxo informacional. As principais atividades praticadas são:

- Identificar necessidades informacionais;
- Planejar a atividade de IC;
- Monitorar o ambiente;
- Coletar dados e informações;
- Mapear/gerenciar redes;
- Atuar com ética;
- Tratar/analisar os dados coletados;
- Elaborar documento final;
- Difundir a Inteligência produzida;
- Proteger o processo sob a ótica da Contra-Inteligência Competitiva
- Armazenar dados e documentos;
- Avaliar e decidir com base na Inteligência produzida;
- Iniciar ações na organização;
- Avaliar o processo de mensuração de resultados.

Atores, Informações, Procedimentos e TIC são elementos que compõem qualquer Sistema de Inteligência Competitiva independente da organização ou do setor em que atua.

Os atores que mais participam dos SIC são os analistas de IC, os especialistas e os tomadores de decisão. As funcionalidades da TIC mais utilizadas são para o armazenamento e recuperação de informações e para a disseminação dos documentos produzidos. As informações mais monitoradas são o monitoramento do concorrente, o de produtos, o do ambiente econômico e o de clientes. Os procedimentos mais utilizados são o “monitoramento sistemático de questões estratégicas”, o “mapeamento periódico das necessidades de informação da alta administração”, e a produção de Inteligência.

O planejamento, a coleta, a análise e a difusão são procedimentos de destaque no processo de produção de Inteligência. Os métodos/instrumentos de coleta mais utilizados são “busca na internet”, “coleta em bases de dados externos à organização”, “coleta em base de dados pertencentes à organização”, “coleta em jornais e revistas”. No caso da análise os métodos mais utilizados são: análise da concorrência, análise SWOT e análise da indústria. Quanto à difusão, os principais veículos são a apresentação com *slides*, seguida pelos relatórios impressos.

O planejamento da atividade de IC não é um procedimento exercido pela maioria das organizações que praticam a atividade de IC. Essa postura poderá trazer problemas para essa atividade nas organizações, pois pode:

- gerar dificuldades no entendimento da demanda, conduzindo a produção de Inteligência a elaborar produtos que não atendam as reais necessidades informacionais dos tomadores de decisão;
- não haver clareza dos objetivos a serem atingidos, e com isso a Inteligência produzida não atender às expectativas organizacionais;
- dificultar o atendimento aos princípios da oportunidade e da objetividade, resultando na produção de informações que não serão utilizadas, pois foram entregues com atraso ao tomador de decisão.

A Inteligência Competitiva não se constitui de atividade madura no Brasil. Métodos consagrados na literatura e específicos da atividade de IC não são utilizados pela maioria das organizações, como por exemplo, *early-warning*,

blindspot, *war-game* e a análise de patentes. A técnica de entrevista, base da coleta de dados em fontes humanas, também é de baixa utilização pelas equipes de IC.

Outros pontos que confirmam a conclusão anterior referem-se ao fato de os procedimentos a seguir não serem exercidos por todas as organizações:

- o monitoramento sistemático do ambiente;
- o mapeamento sistemático das necessidades informacionais;
- conduta ética em todos os processos de IC; e
- a proteção do conhecimento sensível da organização.

A avaliação/mensuração dos resultados da atividade de IC constitui-se de procedimento que necessita de aprimoramento.

A atividade de IC mostra-se eficaz nas organizações. Essa conclusão é confirmada pela revisão da literatura e pelo levantamento realizado junto às organizações que praticam IC – a maioria informou que os produtos produzidos pela atividade de Inteligência Competitiva são utilizados pela alta administração da organização no apoio à tomada de decisão, principalmente as decisões estratégicas e de *marketing*.

Essa conclusão possui uma restrição, visto que foi baseada na revisão da literatura e na opinião de profissionais que trabalham na área. Não foram entrevistados os usuários da Inteligência produzida (tomadores de decisão) conforme já comentado. Sendo assim, é recomendado checar essa conclusão junto aos executivos das organizações que praticam a atividade de IC.

Os principais fatores críticos de sucesso para a eficácia da atividade de Inteligência Competitiva são:

- Apoio da alta administração;
- Pessoal capacitado;
- Foco claro nas necessidades de informação;
- Cultura de IC instituída na organização;
- Manutenção de redes humanas;

- Utilização de procedimentos adequados.

Os resultados da análise de regressão confirmam a hipótese de que existe correlação entre os elementos-chave e a eficácia da atividade de IC.

Conclui-se que todas as hipóteses levantadas foram confirmadas pelas análises descritivas e multivariadas. Ou seja:

- Existem elementos-chave que compõem qualquer Sistema de Inteligência Competitiva. Esses elementos são: rede de atores, procedimentos, tecnologias da informação e comunicação e foco claro nas necessidades informacionais da alta direção.
- A eficácia da função Inteligência é alta.
- Os elementos-chave constituem fatores críticos de sucesso importantes para o bom funcionamento do Sistema de Inteligência Competitiva.
- Há relação entre a eficácia da função Inteligência e os elementos-chave do Sistema de Inteligência Competitiva.

Também se conclui que os objetivos da pesquisa foram atendidos, visto que foram identificados os elementos-chave que compõem os Sistemas de Inteligência Competitiva que apresentam relação com a eficácia da função Inteligência. São eles: atores, informações, procedimentos e TIC. Esses elementos-chave do SIC foram enumerados e explicados.

Foi verificada a eficácia do Sistema de Inteligência Competitiva por meio da utilização de técnicas de estatística multivariada para análise dos dados. Como resultado foi elaborado modelo teórico de eficácia da função Inteligência que orienta a implantação e a gestão de SIC em organizações, conforme mostrado na Fig. 18. Destaca-se que os elementos-chave atores e procedimentos, componentes desse modelo, estão representados detalhadamente nos desenhos dos sistemas de relações sociais e de relações entre atividades – figuras 4 e 5 respectivamente, apresentados no capítulo dois, seção “2.6 Análise e conclusões obtidos da revisão da literatura”.

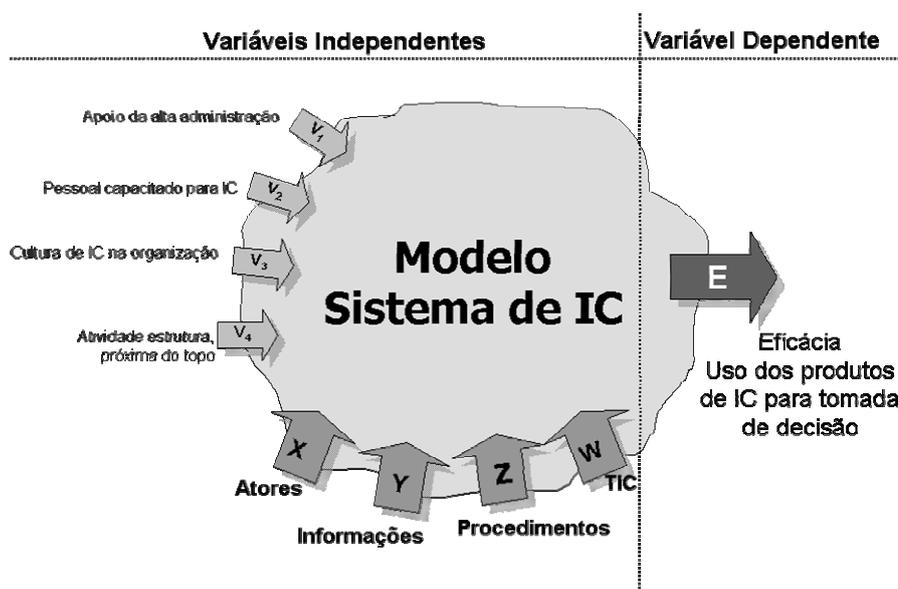


FIGURA 18 – Modelo Teórico de Eficácia de Sistema de Inteligência Competitiva

O caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva e sua inter-relação com outros ramos do conhecimento, principalmente com a Ciência da Informação, contribuem para o entendimento e funcionamento de um SIC.

5.2 Recomendações

Da mesma forma que o item conclusão, as recomendações foram formuladas com base nas análises dos resultados obtidos e das conclusões advindas da revisão da literatura e do levantamento realizado.

Sendo assim, recomenda-se o incentivo e os investimentos em pesquisa na área de Inteligência Competitiva em geral e, principalmente, nos seguintes temas:

- Fundamentos epistemológicos e ontológicos da IC. Aprofundamento dessas questões filosóficas servirá como base para a construção de fundamentação teórica mais sólida para essa nova e importante área do conhecimento.
- Investigação mais detalhada dos objetivos da atividade de IC, e os motivos que levam uma organização a optar por um objetivo ou

outro, destacando-se a falta de percepção da contribuição da IC para a inovação.

- Investigar a baixa utilização de análise de patentes pelas áreas de IC.
- Investigar por que analistas e tomadores de decisão são atores que não aparecem em todos os SIC.
- Investigar o impacto das TIC na atividade de Inteligência Competitiva.
- Investigar por que há baixa utilização de métodos e técnicas específicos da Inteligência Competitiva, como *early-warning*, *blindspot*, *war-game*, análise de patentes e técnica de entrevista, pelas áreas de IC no Brasil.
- Realizar pesquisa junto aos executivos das organizações que possuam sistema de IC em funcionamento para a verificação da percepção desses atores quanto à eficácia da atividade de IC.

Em função do caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva, recomenda-se que as pesquisas nessa área do conhecimento sejam realizadas com visão sistêmica. Os pesquisadores dessa área devem considerar outras disciplinas ao tentarem entender, analisar e explicar um problema da Inteligência Competitiva.

Também se recomenda que pesquisas na área de Sistema de Inteligência Competitiva sejam realizadas considerando-se sua caracterização como um sistema de atividades humanas.

Recomenda-se também a checagem de alguns resultados cujos cruzamentos apontaram inconsistências.

Por último, recomenda-se a manutenção do levantamento junto às demais organizações pertencentes às 500 maiores da Exame para que se possa ter um diagnóstico da atividade de IC dentre as maiores organizações que atuam no Brasil. Tarefa não concluída pela exigüidade de tempo.

5.3 Contribuições Científicas e para as Organizações da Pesquisa

As principais contribuições dessa pesquisa para a ciência e para as organizações serão listadas a seguir.

A maior parte das contribuições científicas foi na área de fundamentos da Inteligência Competitiva. Destacam-se como contribuições científicas:

- Constatação do caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva.
- Classificação do Sistema de Inteligência Competitiva como um sistema de atividades humanas e apresentação do modelo de SIC sob a ótica das interações sociais e entre atividades.
- Identificação de elementos-chave que compõem qualquer SIC.
- Elaboração de modelo genérico de Sistema de Inteligência Competitiva, que resulte em eficácia da atividade de IC.
- Identificação da Ciência da Informação como ciência básica para apoiar a análise, compreensão e explicação dos problemas e questões afetos à Inteligência Competitiva.

As contribuições para as organizações são:

- As equipes de Inteligência Competitiva devem ser multidisciplinares, contando com pessoas de formações diferentes e com experiências diferentes, em função do caráter interdisciplinar da IC.
- Disponibilização de modelo de Sistema de Inteligência Competitiva que auxilia tanto no aprimoramento quanto na implantação de um SIC em qualquer organização.
- Apresentação dos principais métodos e ferramentas utilizados para apoiar a produção de IC sinalizando os que necessitam de investimento em capacitação da equipe para melhorar a qualidade da produção de Inteligência.
- Lista de fatores críticos de sucesso para a implantação ou gestão de SIC eficaz.

- Disponibilização de método de produção de informação (Inteligência) que auxilia na melhoria do processo de tomada de decisão e no apoio ao processo de inovação nas organizações.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. **Conceitos**. Programa Nacional de Proteção ao Conhecimento – PNPC, Brasília, jul. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Glossário**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 28 jan. 2007.

AIKEN, Milam. Competitive intelligence through neural networks. *Competitive Intelligence Review*. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 49-53, first quarter, 1999.

BARROS, Henrique Machado. The impact of the distribution of R&D expenses on firms' motivations to patent. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **50 Maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Data base dez./2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/TOP50/port/Top502006120P.asp>. Acesso em: 20 abr. 2007.

BATES, Marcia J. The invisible substrate of information science. **Journal of the American Society for Information Science**. v. 50, n. 12, p. 1043-1050, 1999.

BECERRA, Haymee Canales; FLEITAS, María Elena Mesa. **Bibliometría, informetría, cienciometría**: Su etimología y alcance conceptual. Disponível em: <<http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2002/Ponencias/96.pdf>>.

Acesso em: 04 ago. 2006.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BORKO, H. Information Science: what is it? **American Documentation**, v.19, n.1, jan. 1968.

BOUTHILLIER, France; JIN, Tao. CI professionals and their interactions with CI technology: a research agenda. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 1, p. 41-53, spring, 2005.

CAPURRO, Rafael. Foundations of information science review and perspective In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONCEPTIONS OF LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE, 1991, Tampere. **Electronic Proceedings...** Tampere: University of Tampere, 1991. Disponível em: <<http://www.capurro.de/tampere91.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. **A Inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. Teses. (Doutorado em Engenharia da Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

_____. **Inteligência empresarial estratégica: Métodos de implantação de Inteligência Competitiva em organizações**. Tubarão: Editora Unisul, 2005.

CARVALHO, Vera Lúcia; MARCIAL, Elaine Coutinho Redes Informacionais Informais e a atividade de Inteligência Competitiva: uma visão da área de Recursos Humanos da Caixa Econômica Federal. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 5., 2004, Brasília. **Anais...** Brasília: ABRAIC, 2004. CD-ROM.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COOK, Michelle; COOK, Curtis. **Competitive intelligence: create an intelligent organization and compete to win**. London: Kogan Page, 2000.

COSTA, Alfredo et al. Sistema de informação de marketing: caso do Banco do Brasil. In: *ASAMBLEA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE*

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN – CLADEA, 36., 2001, Ciudad de México.
Anais... Ciudad de México: Cladea, 2001. CD-ROM.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FARRADANE, J. The nature of information. **Journal of Information Science**, 1, p. 13-17, 1979.

FLEISHER, Craig S.; BENSOUSSAN, Babette. **Strategic and competitive analysis**. New Jersey: Price Hall, 2003.

FREITAS, Maria Treza Passuelo. **Utilização da competitive intelligence enquanto metodologia de apoio à valorização dos sistemas de informações organizacionais**. 2005. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação)–Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2005.

FROEHLICH, Thomas J. The Foundations of information science in social epistemology. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 22, Washington, D.C., 1989. **Proceedings...** Washington, D.C.: IEE Computer Science Press, 1989. p. 306-315.

FROHMANN, B. The Power of images: a discourse analysis of cognitive viewpoint. **Journal of Documentation**, v. 48, n. 4, p. 365-386, dec. 1992.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: Wiley, 1995.

_____. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FULD & COMPANY. **Risk and reward with intelligence technology**. Fuld & Company Intelligence Software Report 2006-2007. Cambridge: Fuld & Company, 2007.

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE. **Competitive intelligence in large companies** – Global Study. GIA White Paper, v. 4, 2005.

GILAD, Benjamin. **Early warning**. New York: Amacom, 2004.

_____. GORDON, George; SUDIT Ephraim. Identifying gaps and blind spots in Competitive Intelligence. **Long Range Planning**, v. 26, p. 107-113, 1993.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAIR, JR, Joseph F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERMAN, Michael. **Intelligence power in peace and war**. Cambridge: Cambridge University, 1996.

HERRING, Jan P. **Measuring the effectiveness of competitive intelligence**. Alexandria: SCIP, 1996.

_____. Key Intelligence Topics: a process to identify and define Intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v.10, n. 2, p. 4-14, 1999.

HEUER, Richards J. **Psychology of intelligence analysis**. Washington: Center for the Study of Intelligence - Central Intelligence Agency, 1999.

HJØRLAND, Birger. Documents, memory institutions and Information Science. **Journal of Documentation**. v. 56, n. 1, jan. 2000.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top**. New York: Simon & Schuter, 1996.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas: Strategic intelligence for American world policy**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

KNOKE, David; KUKLINSKI, James. H. **Network analysis**. Beverly Hills: Sage Publ, p. 7-21, 1983.

MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo. Como saber se vale a pena? As dificuldades de se avaliarem resultados de um sistema de Inteligência Competitiva. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 4., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2003. CD-ROM.

_____. **Estudos de futuro:** Cenários sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil. 2.ed. Brasília: ABRAIC, 2004. (Caderno 1)

_____; GRUMBACH, Raul J. **Cenários prospectivos:** como construir um futuro melhor. 4.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

_____; ORNELAS, Ana Carolina (2007). A Interdisciplinaridade da atividade de Inteligência Competitiva e o perfil dos doutores do Lattes vinculados a Inteligência Competitiva. CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 22., 2007, Brasília. **Anais...** Brasília: FEBAB, 2007. CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Andréa Lúcia Lara. **A contribuição da análise de redes sociais na gestão da informação nas organizações:** um estudo de caso. 2006. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MENEZES, João Gomes; Marcial, Elaine Coutinho. **A inteligência competitiva e o quarto canal.** In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: FINEP, FIESC, MDIC, 2001. CD-ROM.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MULLER, Gerado. **A conceituação de competitividade em exercício metodológico.** Disponível em:

<<http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/Artigo%20Geraldo.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2007.

NEGRI, João Alberto; SALERNO, Mário Sérgio. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

NISSANI, Moti. Frutis, salads, and smoothies: a working definition of interdisciplinarity. **Jornal of Education Thought**, v. 26, n. 2, 1995.

NORDSTROM, Richard D.; PINKERTON, Richard L. Taking advantage of internet sources to build a competitive intelligence system. Competitive Intelligence Review. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n.1, p.54-61, first quarter. 1999.

PLATT, Washington. **A produção de informação estratégica**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1974.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 31.ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SABBATINI, Renato M.E.; CARDOSO, Silvia Helena. **Interdisciplinariedade e o estudo da mente**. Disponível em:

<<http://www.cerebromente.org.br/n06/opiniaio/interdisc.htm>>. Acesso em: 17 out. 2006.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo. Métodos e ferramentas para gestão de Inteligência e do conhecimento. **Perspect. Ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez. 2000.

SARACEVIC, Tefko. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da informação**, Brasília, v.24, n.1, p.36-41, 1995.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONAL. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 17 jul. 2007.

SHAKER, Steven M.; GEMBICKI, Mark P. **The WarRoom guide to competitive intelligence**. New York: McGraw-Hill, 1999.

SHERA, J. H. **An epistemological foundation for library science** In: The Foundations of Education for Librarianship. New York: Becker and Hayes, 1972.

SILVA, Alexandre Rodrigues. **Concepção de um sistema de Inteligência Competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindústria**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia)–Universidade Federal de São Paulo, São Carlos, 2005.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

TABORDA, João Pedro. **Utilização de contrapartidas associadas a grandes compras na dinamização da inovação tecnológica: Uma metodologia de estruturação de casos**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Tecnologia) – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2001.

_____; FERREIRA, Miguel D. **Competitive intelligence: conceitos, práticas e benefícios**. Cascais: Pergaminho, 2002.

TAKAHASHI, Tadao. **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

_____. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

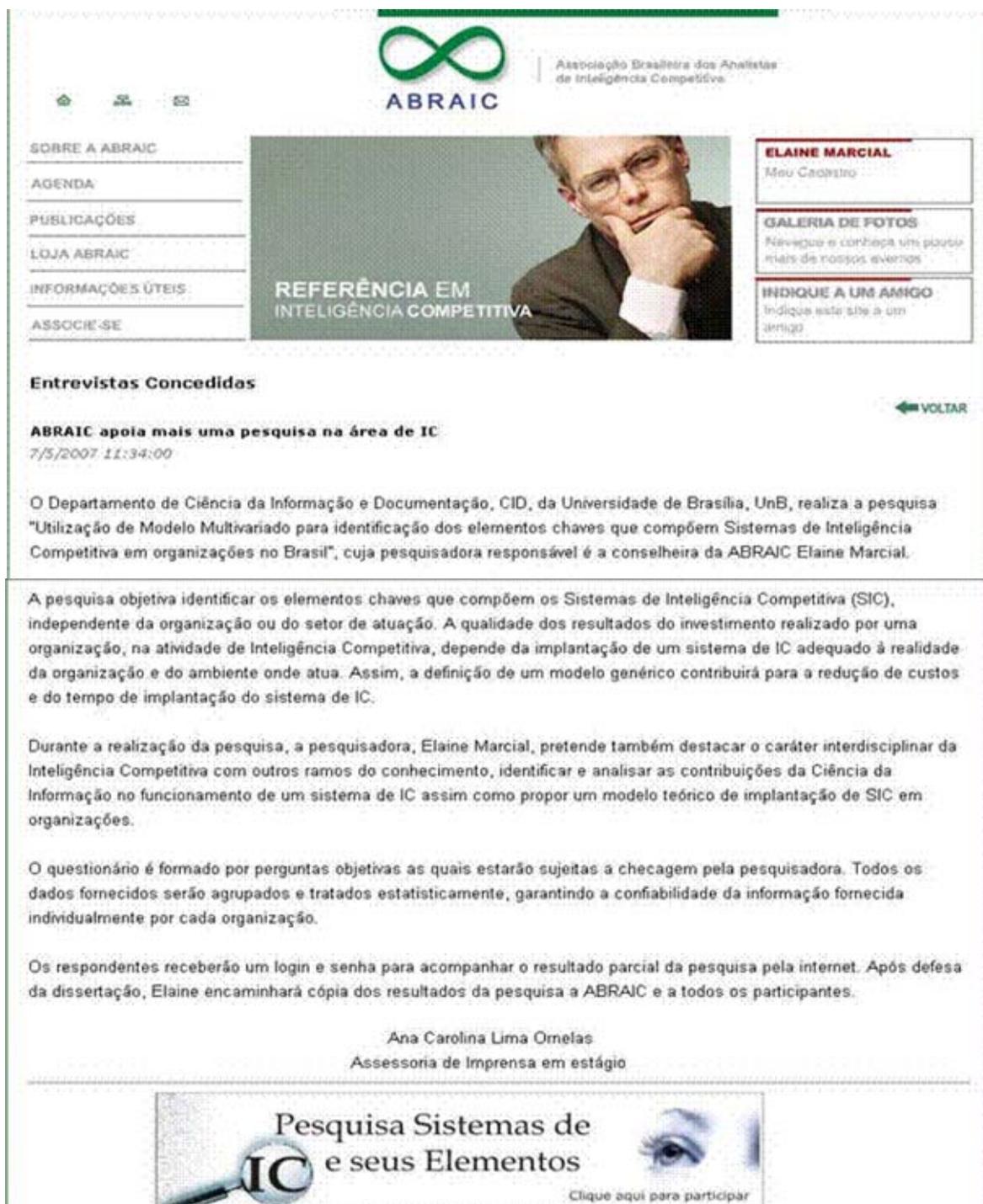
VAISTIMAN, Hélio Santiago. **Inteligência Empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

WEST, Chris. **Competitive intelligence**. New York: Palgrave, 2001.

WILSON, Brian. **Systems concepts, methodologies and applications**. 2 ed. New York: Wiley, 1990.

WWF-BRASIL. **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

Anexo 1 - Divulgação da pesquisa no site da ABRAIC



The screenshot shows the ABRAIC website interface. At the top, there is a navigation menu with icons for home, search, and user profile. The main header features the ABRAIC logo (an infinity symbol) and the text 'Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva'. Below the header, there is a sidebar with links for 'SOBRE A ABRAIC', 'AGENDA', 'PUBLICAÇÕES', 'LOJA ABRAIC', 'INFORMAÇÕES ÚTEIS', and 'ASSOCIE-SE'. The main content area is titled 'REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA' and features a photo of Elaine Marcial. To the right of the photo are three boxes: 'ELAINE MARCIAL Meu Cadastro', 'GALERIA DE FOTOS Navegue e confira um pouco mais de nossos eventos', and 'INDIQUE A UM AMIGO Indique este site a um amigo'. Below the main content, there is a section titled 'Entrevistas Concedidas' with a 'VOLTAR' button. The article title is 'ABRAIC apoia mais uma pesquisa na área de IC' with a date of '7/5/2007 11:34:00'. The article text describes a research project on competitive intelligence systems (SIC) at the University of Brasília, led by Elaine Marcial. It details the objectives, methodology, and contact information for the research.

Entrevistas Concedidas ← VOLTAR

ABRAIC apoia mais uma pesquisa na área de IC
7/5/2007 11:34:00

O Departamento de Ciência da Informação e Documentação, CID, da Universidade de Brasília, UnB, realiza a pesquisa "Utilização de Modelo Multivariado para identificação dos elementos chaves que compõem Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações no Brasil", cuja pesquisadora responsável é a conselheira da ABRAIC Elaine Marcial.

A pesquisa objetiva identificar os elementos chaves que compõem os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC), independente da organização ou do setor de atuação. A qualidade dos resultados do investimento realizado por uma organização, na atividade de Inteligência Competitiva, depende da implantação de um sistema de IC adequado à realidade da organização e do ambiente onde atua. Assim, a definição de um modelo genérico contribuirá para a redução de custos e do tempo de implantação do sistema de IC.

Durante a realização da pesquisa, a pesquisadora, Elaine Marcial, pretende também destacar o caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva com outros ramos do conhecimento, identificar e analisar as contribuições da Ciência da Informação no funcionamento de um sistema de IC assim como propor um modelo teórico de implantação de SIC em organizações.

O questionário é formado por perguntas objetivas as quais estarão sujeitas a checagem pela pesquisadora. Todos os dados fornecidos serão agrupados e tratados estatisticamente, garantindo a confiabilidade da informação fornecida individualmente por cada organização.

Os respondentes receberão um login e senha para acompanhar o resultado parcial da pesquisa pela internet. Após defesa da dissertação, Elaine encaminhará cópia dos resultados da pesquisa a ABRAIC e a todos os participantes.

Ana Carolina Lima Ornelas
Assessoria de Imprensa em estágio

Pesquisa Sistemas de IC e seus Elementos 
Clique aqui para participar

<http://www.abraic.org.br/v2/artigos_detalhe.asp?c=1026>

Apêndice 1 – População

3M	Atacadão	Carol
ABB	Atento	Carrefour
Accenture	Atlas Schindler	Casas Bahia
Acesita	Aurora	Casas Pernambucanas SP
Aché	Autoban	Caterpillar
Aços Villares	Aventis Pharma	Caué
Aes Eletropaulo	Avipal	CBA
AES SUL	Avon	CBMM
Aes Tietê	Bahiagás	CCB
Aethra	Bandeirante	CCE da Amazônia
Agco	Basf	Ceal
Agrenco	Batavo	CEB
Ajinomoto	Bayer	Cedae
Akzo	Bayer Cropscience	CEEE
Albras	Belgo Bekaert	CEG
Alcatel	Belgo Siderurgia	CEG Rio
Alcoa	BHP Billiton	Celesc
Ale	Biosintética	Celg
Aliança Navegação e Logística	Bombril	Celpa
ALL	Bompreço	Celpe
Alpargatas	Bompreço Bahia	Cemar
Alstom	Bosch	Cemat
Alunorte	Brasil Telecom	Cemig
Amaggi	Braskem	Cemig Distribuição
Amanco	Braspelco	Cenibra
Amazônia Celular	Bretas	Cesp
Ambev	Bridgestone/Firestone	CGTF
Americel	BSE	Chesf
Amil	BSH Continental	Chevron
Ampla Cerj	Bunge Alimentos	CIA. Interconexão Energética
Amsted Maxion	Bunge Fertilizantes	Cimento Rio Branco
Andrade Gutierrez	C. Vale	Cisper
Angeloni	CAESB	Citrosuco
Aracruz	Camargo Corrêa	Clariant
Arcellor	Camil	Claro
Arcom	Caraíba	Claro/ATL
Arno	Caramuru	CNH
Arosuco	Carbocloro	CNT
Astrazeneca	Cargill	Coamo

Cobra	CST - Arcelor Brasil	EPA/Mart Plus
Coca-Cola Femsa	CTBC Telecom	Ericsson
Cocamar	Cummins	Ericsson Telecomunicações
Coelba	Daimlerchrysler	Escelsa
Coelce	Danone	Esso
Coimex Trading Company	Degussa	Eucatex
Coinbra	Delphi Automotive	Eurofarma
Comercial Carvalho	Deten	Fábrica Fortaleza
Comgás	Dow	Farmácia Pague Menos
Comigo	Dow Agro	FCA
Computer Associates	Dow Brasil Nordeste	Ferramentas Gerais
Contax	DPA	Fertipar
Coagri	Dpaschoal	Fiat
Coop	Droga Raia	Ficap
Coopavel	Drogaria São Paulo	Fluxo
Cooperalfa	Drogarias Pacheco	Ford
Cooperativa Agrária	Drogasil	Fosfértil
Cooperativa Integrada	Duke Energy	FrangoSul
Cooxupé	Dupont	Fratelli Vita Bebidas
Copacol	Duratex	Friboi
Copagaz	E.C.T.	Furnas
Copasa	Eaton	G. Barbosa
Copebrás	Editora Abril	Galvasud
Copel Distribuição	EDS	Garoto
Copel Geração	Eldorado	General Motors
Copersucar	Electrolux	Gerdau Açominas
Copesul	Elekeiroz	Gerdau Aços Longos
Corsan	Elektro	Gerdau Comercial de Aços
Cosan	Eletróbrás	Gillette
Cosern	Eletronorte	GKN
Cosipa	Eletronuclear	Globo
Coteminas	Elma Chips	GOL
Cotia Trading	Eluma	Golden Cross
CPFL - Paulista	Embasa	Gonvarri
CPFL - Piratininga	Embraco	Goodyear
CPFL Brasil	Embraer	GR
CPM	Embratel	Gradiente
CPTM	EMS	Granol
CSN	Enersul	Grendene
Grupo Martins	Leroy Merlin	MRN
GSK	LG	MRS
Heringer	LG Philips Displays	Multibrás
Hispanobrás	LG-SP	Multigrain
Holcim	Libra	MWM

Honda Automóveis	Light- Se	Natura
Hospital Albert Einstein	Liquigás	Nestlé
HP Brasil	Localiza	Nibrasco
IBM	Lojas Americanas	Nokia
Inal	Lojas Cem	Norsa
Infoglobo	Lojas Colombo	Nortel
Infraero	Lojas Riachuelo	Nova América
Innova	Lojas Yamada	Novamarlim
Insinuante	Magazine Luiza	Novartis
Intel	Magnesita	Novelis
Intelig Telecom	Magneti Marelli Cofap	OAS
Intermédica	Mahle Metal Leve	Odebrecht
International Paper-SP	Makro	OI
IPG	Manaus Energia	Orbitall
Ipiranga Distribuidora	Mangels	Orsa
Ipiranga	Marcopolo	Oxiteno
ITA	Marfrig	Oxiteno Nordeste
Itabrasco	Martin-Brower	Panarello
Itaipu Binacional	Maxion	Panasonic AM
Itambé	Maxitel	Panvel
Itautec	MBR	Pão de Açúcar
Iveco Fiat	McDonald's	Parmalat
J. Macedo	Medial Saúde	Pcel
Johnson & Johnson	Metrô	Perdigão
Júlio Simões	Metso Minerais	Petrobras
Kaiser	Microsoft	Petrobras Distribuidora
Kimberly	Milenia	Petroflex
Kimberly Clark	Mitsubishi	Petróleo Sabbá
Klabin	Moinhos Cruzeiro do Sul	Petroquímica União
Kobrasco	Monsanto	Peugeot Citroën
Kodak	Monsanto Nordeste	Pfizer
Kraft Foods	Mosaic	Philip Morris
Lafarge	Moto Honda	Philips da Amazônia
LAR	Motorola	Pirelli Pneus
Politeno	Santa Elisa	Tenaris Confab
Ponto Frio	Santher	Termomecânica
Positivo	Santista	Terra
Prezunic	SAT	TGB
Procter & Gamble	SBM	Tigre
Procter & Gamble do Brasil	SBT	Tim Celular
Profarma	Scania	TIM Nordeste
Prysmian	Schering	TIM SUL
Queiroz Galvão	Schering-Plough	Tintas Coral
Randon	Schincariol-NE	TKMCL

RDM	Schincariol-SP	Toyota
Reckitt Benckiser	Seara	Tractebel
Redecard	Semp Toshiba-AM	Transmissão Paulista
Refap	Sendas	Transpetro
Refinaria de Manguinhos	Serpro	Triunfo
Remil	Shell	TRW
Renault	SHV Gás	Tupy Fundições
Renner	Siemens	Ultrafértil
Renner Sayerlack	Siemens Eletroeletrônica	Ultragaz
Repsol YPF	Sifco	Unicafé
Rexam	Solvay Indupa	Unimed BH
RGE	Sonae	Unimed Paulistana
Rhodia	Sonda	Unimed Rio
Rigesa	Sony	Unipar
Rio de Janeiro Refrescos	Sotreq	Unisys
Rio Negro	Souza Cruz	Universal Leaf
Ripasa	Spaipa Coca-Cola	Universidade Estácio de Sá
Roche	Springer Carrier	Usiminas
Romi	Super Muffato	Usiminas Mecânica
SAB Company	Supermercados Condor	Usina Caeté
Sab Trading	Suspensys	Ute Norte Fluminense
Sabesp	Suzano	V&M do Brasil
Sadia	Syngenta	Vale do Rio Doce
Saelpa	TAM - Linhas Aéreas	Valeo
Saint-Gobain Vidros	Tambasa	Valtra
Samarco	Telefônica	Varig
Samsung	Telefônica Empresas	Variglog
Samsung SDI	Telemar	VCP
Sanepar	Telemig	VCP Exportadora
Vega do Sul	Vicunha	Videolar
Vigor	Villares Metals	Vipal
Visanet	Visteon	Vivo
VMZ	Voith Paper	Voith Siemens
Volkswagen	Volvo	Vonpar
Wal - Mart	Weg Exportadora	Weg Indústrias
White Martins Sudeste	Xerox	Yara
Zaffari & Bourbon	Zamprogn	Zona Sul
Banco do Brasil	Bradesco	CEF
Itaú	ABN Amaro – Real	Santander Banespa
Unibanco	Safra	HSBC
Votorantim		

Apêndice 2 – Site da pesquisadora para coleta de dados



elaine marcial
Informação Estratégica

A pesquisadora | Livros/Artigos | Ensaios | Palestras/Eventos
 Projetos/Realizações | Parceiros | Notícias | Contate-nos

Pesquisa - Sistema de IC e seus elementos

O Departamento de Ciência da Informação e Documentação - CID da Universidade de Brasília - UnB realiza a pesquisa "Elementos chave do Sistema de Inteligência Competitiva", com o apoio da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC. O objetivo é identificar os elementos chave que compõem um sistema de Inteligência Competitiva (IC) independente da organização ou setor de atuação. Sua contribuição na produção de conhecimento nacional também será muito importante na elaboração de recomendações para o aprimoramento de área tão importante para o aumento da competitividade das organizações.

Informamos que todos os dados fornecidos serão agrupados e tratados estatisticamente, garantindo a confidencialidade das informações fornecidas individualmente por cada organização.

Todos os respondentes poderão acompanhar a evolução dos resultados parciais da pesquisa pelo link "Acompanhar resultados" e receberão, por email os resultados finais.

Qualquer dúvida entrar em contato com a pesquisadora Elaine Marcial no telefone (61) 9649-7996 ou pelo e-mail ela@abraic.org.br. Certos de contarmos com sua colaboração, agradecemos antecipadamente.

Nome: * Cargo: *
 E-mail: * Fone: (*) *
 Senha: *

[Iniciar questionário](#)

Pesquisa Sistemas de I seus Elementos

Clique no link abaixo e participe da pesquisa

Responder o Questionário
Begin to answer

O respondente terá acesso aos resultados parciais.

Acompanhar resultados
Parcial results

Cadastro no site
[Cadastre-se](#)

A Pesquisadora | Livros/Artigos | Ensaios | Palestras/Eventos | A Marca
 Projetos/Realizações | Parceiros | Notícias | Contate-nos | Home | Busca

Fone: +55 61 9649-7996
 E-mail: ela@elainemarcial.com

Copyright © 2007. Todos os direitos reservados. Política de privacidade.

<<http://www.elainemarcial.com/inteligencia%2Dcompetitiva/default.asp?pg=inioquestion>>

Apêndice 3 – Questionário

Pesquisa – Sistema de IC e seus elementos

O Departamento de Ciência da Informação e Documentação - CID da Universidade de Brasília – UnB realiza a pesquisa “Elementos chave do sistema de Inteligência Competitiva”, com o apoio da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC. O objetivo é identificar os elementos chave que compõem um sistema de Inteligência Competitiva (IC) independente da organização ou setor de atuação. Sua contribuição na produção de conhecimento nacional também será muito importante na elaboração de recomendações para o aprimoramento de área tão importante para o aumento da competitividade das organizações.

Informamos que todos os dados fornecidos serão agrupados e tratados estatisticamente, garantindo a confidencialidade das informações fornecidas individualmente por cada organização.

Todos os respondentes receberão os resultados finais da pesquisa.

Qualquer dúvida entrar em contato com a pesquisadora Elaine Marcial no telefone (61) 9649-7996 ou pelo e-mail ela@abraic.org.br. Certos de contarmos com sua colaboração, agradecemos antecipadamente.

Dados do Respondente

Nome: _____ Cargo: _____

e-mail: _____ Fone: _____

I. Dados da Empresa

(v1_nome) **Nome:** _____

Endereço da sede: _____

Cidade: _____ UF: _____ CEP: _____

Telefone _____ web: _____

(v2_setor) **Setor de Atividade:** ()

- | | | |
|--------------------------------|---|------------------------|
| (1) Alimentício bebidas e fumo | (2) Automotivo | (3) Comércio varejista |
| (4) Confecções e têxtil | (5) Comunicações | (6) Papel e celulose |
| (7) Material de construção | (8) Construção | (9) Serviços públicos |
| (10) Química e petroquímica | (11) Limpeza | (12) Serviços diversos |
| (13) Plástico e borracha | (14) Eletrônico | (15) Telecomunicações |
| (16) Serviços de transporte | (17) Mineração | (18) Mecânica |
| (19) Siderurgia e metalurgia | (20) Farmacêutico, higiene e cosméticos | |
| (21) Tecnologia e computação | (22) Atacado e comércio exterior | |
| (23) Instituições financeiras | | |
| (24) Outros - Citar: _____ | | |

(v2_setor_compet) **Qual o nível de competição do setor?** () (3) Alto (2) Médio (1) Baixo

(v3_origem) **Origem do Capital:** () (1) Nacional (2) Misto (3) Estrangeiro

(v4_controle) **Controle do Capital:** ()

- (1) Público (2) Economia mista (3) Privado

(v5_empr) **Número de Empregados:** _____

II. Atividade de Inteligência Competitiva (IC) na organização

A atividade de Inteligência Competitiva na sua organização ...

- (v6_existeIC) ()
- (1) possui até um ano de existência
 - (2) possui de 1 a 4 anos de existência
 - (3) existe há mais de 4 anos
 - (4) não existe, mas deverá haver investimento nos próximos 12 meses
 - (5) não existe, mas encontra-se em estudo preliminar
 - (6) não existe, não há estimativa de investimento
 - (7) Outros: _____

Responder as questões a seguir somente se a atividade de Inteligência Competitiva é praticada na sua organização.

II. Atividade de Inteligência Competitiva (IC) na organização

(v7_equipeIC) **Quantas pessoas dedicam tempo exclusivo às atividades de IC na sua organização?** _____

(v8_equipeIC) **Quantas pessoas, que dedicam tempo exclusivo às atividades de IC, possuem formação em Inteligência Competitiva?** _____

Onde está localizada a atividade de IC na sua organização?

(v9_localIC) () (1) em unidade própria, vinculada a alta administração da organização
 () (2) em unidade própria, vinculada a área de estratégia
 () (3) em unidade própria vinculada a área de marketing
 () (4) na área de estratégia
 () (5) na área de marketing () (6) na área de pesquisa de mercado
 () (7) na área de P&D () (8) Outra:

Qual o principal objetivo da atividade da IC em sua organização?

(v10_objetivo) () (1) Inovação
 () (2) Agilidade e melhoria na qualidade das decisões
 () (3) Conquista de novos mercados
 () (4) Acompanhamento das ações dos concorrentes
 () (5) Outro: _____

III. Funcionamento do Sistema de Inteligência Competitiva

Quais os atores envolvidos na atividade de Inteligência Competitiva em sua organização? (marcar com um "X" todas as respostas pertinentes e NA não se aplica)

(v11_ator) () Analistas de IC (v12_ator) () Formadores de opinião
 (v13_ator) () Coletores de IC (v14_ator) () Fornecedores
 (v15_ator) () Equipe de vendas (v16_ator) () Tomadores de decisão
 (v17_ator) () Especialistas e pesquisadores
 (v18_ator) () Funcionários da empresa, em geral
 (v19_ator) () Funcionários dos concorrentes (entrevistas / *benchmarking*)
 (v20_ator) () Outros _____

Para auxiliar na atividade de Inteligência Competitiva em sua organização são utilizadas funcionalidades das tecnologias da informação e comunicação?

(v21_TIC) () (1) Não
 () (2) Sim. Favor identificar com um "X" todas as funcionalidades utilizadas:
 por sua empresa e NA onde não se aplica.

(v22_TIC) () Armazenamento e recuperação de informação
 (v23_TIC) () Apoio ao planejamento e ao acompanhamento da atividade de IC
 (v24_TIC) () Coleta e monitoramento automático de dados e informações
 (v25_TIC) () Mecanismos de interação com redes de IC e fornecedores de informação
 (v26_TIC) () Apoio a análise dos dados e informações coletadas
 (v27_TIC) () Disseminação dos documentos produzidos
 (v28_TIC) () Outras: _____

Favor Informar quais os aplicativos mais utilizados: _____

Quais as informações monitoradas pela área de Inteligência Competitiva da sua organização? (marcar com um "X" todas as respostas pertinentes e NA onde não se aplica).

- (v29_infor) () Concorrentes (v30_infor) () Produtos (v31_infor) () Econômicos
 (v32_infor) () Fornecedores (v33_infor) () Clientes (v34_infor) () Sociais
 (v35_infor) () Novos entrantes (v36_infor) () Patentes
 (v37_infor) () Demográficos (v38_infor) () Novas tecnologias
 (v39_infor) () Órgãos reguladores (v40_infor) () Produtos substitutos
 (v41_infor) () Outros: _____

Quais os métodos de análise utilizados pela área de Inteligência Competitiva da sua organização? (marcar com um "X" todas as respostas pertinentes e NA onde não se aplica).

- (v42_metod) () Análise da concorrência (v43_metod) () Análise de patentes
 (v44_metod) () Análise financeira (v45_metod) () Análise de cenários
 (v46_metod) () Estimativas (v47_metod) () *Wargame*
 (v48_metod) () Análise de *win-loss* (v49_metod) () *Early warning*
 (v50_metod) () Análise da indústria (v51_metod) () Análise Swot
 (v52_metod) () Análise de pontos cegos - *blindspot*
 (v53_metod) () Outros: _____

Quais os métodos/instrumentos de coleta utilizados pela área de Inteligência Competitiva da sua organização? (marcar com um "X" todas as respostas pertinentes e NA onde não se aplica).

- (v54_colet) () Busca na internet (v55_colet) () Entrevistas
 (v56_colet) () *Benchmarking* (v57_colet) () Pesquisas
 (v58_colet) () Busca em bases de dados internas
 (v59_colet) () Busca em bases de dados externas
 (v60_colet) () Busca em provedores de notícias
 (v61_colet) () Jornais e revistas especializados
 (v62_colet) () Outros: _____

Quais os métodos/instrumentos de difusão da Inteligência produzida pela área de IC da sua organização? (marcar com um "X" todas as respostas pertinentes e NA onde não se aplica).

- (v63_dif) () Relatórios de IC impressos (v64_dif) () Intranet
 (v65_dif) () Apresentações com slides (v66_dif) () *Newsletter* digital
 (v67_dif) () Outros: _____

Marque com um "X" as atividades praticadas permanentemente pela equipe de IC da sua organização, e com "NA" as que não se aplicam.

- (v68_proc) () Planejamento da atividade de IC
 (v69_proc) () Mapeamento periódico das necessidades de informação da alta administração
 (v70_proc) () Monitoramento sistemático de questões estratégicas
 (v71_proc) () Proteção do conhecimento sensível da organização
 (v72_proc) () Conduta ética em todas as atividades praticadas
 (v73_proc) () Avaliação/mensuração dos resultados da atividade de IC.
 (v74_proc) () Outros: _____

Os produtos elaborados pela área de Inteligência Competitiva da sua organização são utilizados pela alta administração da organização no apoio a tomada de decisão?

(v75_efic) () (1) Não (2) Sim (3) Sem condições de responder

Caso a resposta anterior seja “SIM”, como você classificaria o grau de utilização desses produtos informacionais pela alta administração? (Atribua os valores de 0 a 5, sendo 1 o menor grau, 5 o maior grau, zero sem importância e NA – não se aplica)

(v76_efic) () nas decisões estratégicas (v77_efic) () nas decisões de marketing

(v78_efic) () nas decisões operacionais (v79_efic) () para manter-se informado

(v80_efic) () Outros: _____

Classifique quanto ao grau de importância os fatores críticos de sucesso para um bom funcionamento da atividade de IC na sua organização. (Atribua os valores de 0 a 5, sendo 1 o menor grau, 5 o maior grau, zero sem importância e NA – não se aplica)

(v81_efic) () Apoio da alta administração

(v82_efic) () Pessoal capacitado

(v83_efic) () Atividade estruturada próxima do topo da organização

(v84_efic) () Foco claro nas necessidades informacionais da alta direção

(v85_efic) () Cultura de IC instituída na organização

(v86_efic) () Qualidade e acesso a ferramentas de tecnologia da informação e comunicação

(v87_efic) () Manutenção de redes humanas p/ o fornecimento de informações tempestivas

(v88_efic) () Utilização de procedimentos adequados

(v89_efic) () Outros: _____

Executivo responsável pela área de IC: _____

e-mail: _____ Fone: _____

Obrigada por sua participação!

Realização

Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB

Programa de Pós-Graduação

Apoio

Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC

Apêndice 4 – Correspondência

Sr. XXXXX,

Realizo pesquisa sobre Sistema de Inteligência Competitiva, cujos objetivos da pesquisa encontram-se abaixo. Gostaria muito de contar com a sua colaboração respondendo o questionário em anexo ou encaminhando-o para a área competente caso a atividade de Inteligência Competitiva exista na sua organização.

Você investirá, no máximo, 10 minutos para respondê-lo e em retribuição poderá acessar e acompanhar a evolução dos resultados parciais. Informo que mais de 90 grandes empresas já responderam o questionário e sua colaboração será muito importante, mesmo se a sua empresa não possuir um Sistema de Inteligência Competitiva.

Qualquer dúvida, entre em contato.

Atenciosamente,

Elaine Marcial
ela@abraic.org.br
61-9968-8148

Convite

O Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília - UnB realiza a pesquisa “Identificação dos elementos chave que compõem Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações no Brasil”, e gostaríamos de contar com a sua participação. Para tanto, solicitamos sua valiosa colaboração no sentido de responder a um breve questionário (link abaixo) até o dia 17 de setembro próximo.

Ao tempo em que agradecemos sua colaboração, enfatizamos que sua participação na pesquisa será de suma importância para a consolidação da atividade de Inteligência Competitiva no Brasil. Informamos que:

- Todos os dados obtidos serão agrupados e tratados estatisticamente, garantindo a confidencialidade absoluta quanto às respostas fornecidas.
- Você poderá acompanhar a evolução dos resultados parciais da pesquisa, antes mesmo de sua publicação, em meu site www.elainemarcial.com, na opção Pesquisa Sistema de IC - “Acompanhar Resultados”, por meio de login e senha que serão encaminhados.
- Receberá um exemplar da dissertação elaborada no âmbito do programa de pós-graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília.

[Acesso ao Questionário](#)

Para a impressão do questionário, basta abrir o arquivo em anexo. A resposta do questionário também poderá ser encaminhada via email.

Atenciosamente,

Elaine Marcial

Pesquisadora do programa de Pós-Graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília - UnB
ela@abraic.org.br
Fone: (61) 9649-7996

Esta pesquisa conta com o apoio da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC.

Em caso de dúvidas, favor contatar a pesquisadora Elaine Coutinho Marcial no telefone (61) 9649-7996, ou enviar mensagem para o endereço de e-mail: ela@abraic.org.br.

Saiba mais sobre a pesquisa

É recente e incipiente a pesquisa no âmbito da Inteligência Competitiva no Brasil e no mundo. A área carece de fundamentação teórica comprovada cientificamente. Há também falta de consenso terminológico.

Entretanto, a cada dia cresce a importância e os investimentos na atividade de Inteligência Competitiva (IC) pelas organizações. A qualidade e a tempestividade de seus resultados dependem da implantação de Sistema de IC adequado à realidade da organização e do ambiente onde atua. A definição de modelo genérico que possa auxiliar as organizações na implantação desse sistema, independente de suas particularidades, trará redução de custos e do tempo de implantação do sistema de IC, bem como melhores resultados. Esses avanços levarão ao aumento da competitividade dessas organizações em menor espaço de tempo, fator importante em um mundo interconectado mundialmente em tempo real.

Além da contribuição para as organizações em geral, a presente pesquisa contribuirá com melhoria da fundamentação teórica da Inteligência Competitiva no âmbito da Ciência da Informação.

É nesse contexto que o Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília realiza a pesquisa “Identificação dos elementos chave que compõem Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações no Brasil”. A pesquisa conta com o apoio da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC.

A pesquisa possui como objetivo geral: “Identificar os elementos chave que compõem os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC), independente da organização ou seu setor de atuação”. Seus objetivos específicos são:

- Destacar o caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva e suas inter-relações com outros ramos do conhecimento e com as demais áreas da Ciência da Informação;
- Identificar e analisar as contribuições da Ciência da Informação no funcionamento de um sistema de Inteligência Competitiva;
- Verificar a eficiência dos SIC já implantados;
- Medir o grau de correlação existente entre os elementos chave do SIC e a eficiência do sistema;
- Propor modelo teórico de implantação de SIC em organizações.

Apêndice 5 – Correspondência Personalizada

Nome do Contato,

Nos conhecemos em um evento do IBC sobre Inteligência Competitiva, em São Paulo. Estou realizando pesquisa sobre o Sistema de Inteligência Competitiva em organizações e a sua participação será muito importante.

Segue, em anexo, o questionário da pesquisa. Você gastará cerca de 10 minutos para responde-lo. Qualquer dúvida, entre em contato.

Participando da pesquisa você poderá acompanhar a evolução dos seus resultados parciais e receberá os resultados finais. Obrigada, desde já por sua colaboração.

Um abraço,

Elaine Marcial

Convite

O Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília - UnB realiza a pesquisa “Identificação dos elementos chave que compõem Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações no Brasil”, e gostaríamos de contar com a sua participação. Para tanto, solicitamos sua valiosa colaboração no sentido de responder a um breve questionário (link abaixo) até o dia 17 de setembro próximo.

Ao tempo em que agradecemos sua colaboração, enfatizamos que sua participação na pesquisa será de suma importância para a consolidação da atividade de Inteligência Competitiva no Brasil. Informamos que:

- Todos os dados obtidos serão agrupados e tratados estatisticamente, garantindo a confidencialidade absoluta quanto às respostas fornecidas.
- Você poderá acompanhar a evolução dos resultados parciais da pesquisa, antes mesmo de sua publicação, em meu site www.elainemarcial.com, na opção Pesquisa Sistema de IC - “Acompanhar Resultados”, por meio de login e senha que serão encaminhados.
- Receberá um exemplar da dissertação elaborada no âmbito do programa de pós-graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília.

[Acesso ao Questionário](#)

Para a impressão do questionário, basta abrir o arquivo em anexo. A resposta do questionário também poderá ser encaminhada via email.

Atenciosamente,

Elaine Marcial

Pesquisadora do programa de Pós-Graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília - UnB

ela@abraic.org.br

Fone: (61) 9649-7996

Esta pesquisa conta com o apoio da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC.

Em caso de dúvidas, favor contatar a pesquisadora Elaine Coutinho Marcial no telefone (61) 9649-7996, ou enviar mensagem para o endereço de e-mail: ela@abraic.org.br.

Saiba mais sobre a pesquisa

É recente e incipiente a pesquisa no âmbito da Inteligência Competitiva no Brasil e no mundo. A área carece de fundamentação teórica comprovada cientificamente. Há também falta de consenso terminológico.

Entretanto, a cada dia cresce a importância e os investimentos na atividade de Inteligência Competitiva (IC) pelas organizações. A qualidade e a tempestividade de seus resultados dependem da implantação de Sistema de IC adequado à realidade da organização e do ambiente onde atua. A definição de modelo genérico que possa auxiliar as organizações na implantação desse sistema, independente de suas particularidades, trará redução de custos e do tempo de implantação do sistema de IC, bem como melhores resultados. Esses avanços levarão ao aumento da competitividade dessas organizações em menor espaço de tempo, fator importante em um mundo interconectado mundialmente em tempo real.

Além da contribuição para as organizações em geral, a presente pesquisa contribuirá com melhoria da fundamentação teórica da Inteligência Competitiva no âmbito da Ciência da Informação.

É nesse contexto que o Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília realiza a pesquisa “Identificação dos elementos chave que compõem Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações no Brasil”. A pesquisa conta com o apoio da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC.

A pesquisa possui como objetivo geral: “Identificar os elementos chave que compõem os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC), independente da organização ou seu setor de atuação”. Seus objetivos específicos são:

- Destacar o caráter interdisciplinar da Inteligência Competitiva e suas inter-relações com outros ramos do conhecimento e com as demais áreas da Ciência da Informação;
- Identificar e analisar as contribuições da Ciência da Informação no funcionamento de um sistema de Inteligência Competitiva;
- Verificar a eficiência dos SIC já implantados;
- Medir o grau de correlação existente entre os elementos chave do SIC e a eficiência do sistema;
- Propor modelo teórico de implantação de SIC em organizações.