

Panorama Brasileiro Da Inteligência Competitiva Uma Pesquisa Em Andamento

Battaglia, Glória ; **Wanderley**, Ana Valéria ; **Jardim**, José Ricardo ;
Lima, Nilton Ferreira; **Battaglia**, Luigi; **Griner**, Rejane Bouzigues.
Coordenação: Prof.(a) Dra. Lena Vânia Ribeiro Pinheiro

Levantamento e análise do panorama nacional de inteligência competitiva (IC) considerando as transformações sócio - econômicas, políticas e culturais no mundo contemporâneo , a partir principalmente da globalização e das tecnologias da informação. A pesquisa desenvolve - se em dois eixos principais: qualificação de recursos humanos na área pelas Universidades Brasileiras e adoção de modelos de gestão de IC em empresas brasileiras, tendo como pano de fundo uma primeira discussão de conceitos. Na qualificação de RH, são Identificados, em instituições de ensino superior e em nível de pós - graduação, cursos específicos de IC ou disciplinas acadêmicas relativas à área, e seus respectivos Programas e sua contribuição para a formação de massa crítica em IC. Nas empresas são verificados posicionamento organizacional, metodologias, atividades, setores e, sobretudo, técnicas e tecnologias de IC adotados, e seu papel diante da intensa competitividade que caracteriza o cenário mundial. A partir dos resultados e do traçado de um mapa quantitativo e qualitativo da IC em território brasileiro, a pesquisa pode chegar a inferir estágio atual, grau de absorção e processo evolutivo da Inteligência Competitiva no Brasil e, finalmente, a sua contribuição para a inserção do país na Sociedade da Informação.

1. INTRODUÇÃO

As transformações mundiais, especialmente aqueles ligados ao desenvolvimento científico e tecnológico são marcados por grandes ciclos econômicos, que permitem o avanço e o progresso de uma sociedade. No passado, a sociedade agrícola tinha como característica principal e fonte de poder a posse da terra. O modelo de gestão que se praticava estava subordinado à força, à repressão física, à dominação e à autoridade do proprietário. A sociedade industrial tinha seu poder concentrado nas máquinas, introduziu a divisão e especialização do trabalho, e o modelo gerencial era sustentado pela centralização e a burocratização. Hoje, vivemos uma nova economia: a economia da informação e do conhecimento decorrentes do fenômeno da globalização e do desenvolvimento de Novas Tecnologias de Informação e Comunicação. Nesta nova economia a informação e o conhecimento assumem um papel central na Sociedade de Informação, como também formam o diferencial competitivo das organizações e das pessoas. O modelo de gestão está baseado nas atividades de três grandes áreas do conhecimento : Administração Estratégica, Ciência da Informação e Informática. É preciso saber analisar grandes volumes de informação em curto espaço de tempo para gerenciamento voltado ao futuro da organização. A prática do planejamento estratégico em tempo real é uma constante, o monitoramento é uma obrigação e está associado à capacidade de criação, de inovação e de competitividade . Criatividade e competitividade são palavras de ordem. As organizações e os profissionais precisam ser empreendedores, geradores de idéias, inovadores e competitivos.

Nessa nova economia, a informação é percebida como matéria prima, insumo básico e ao mesmo tempo se faz presente a constatação de que a hiperinformação é uma constante e a falta de tempo para assimilar seu conhecimento representa um problema para o homem contemporâneo. A solução está no domínio e uso de metodologias, técnicas e tecnologias apropriadas que permitam o monitoramento, a busca, a análise e a disponibilização de informação estratégica para tomada de decisão.

Nesse cenário, novas disciplinas como "Inteligência Competitiva", "Gestão do Conhecimento" e "Capital Intelectual", entre outras, aparecem. Nessa nova era, o conhecimento e a informação tornam-se as matérias-primas e os produtos mais importantes da economia. São contabilizados como ativos necessários à geração de riquezas.

Portanto a globalização, a aceleração das mudanças tecnológicas, atomização e desregulamentação dos mercados e a explosão informacional alavancada pelas Novas Tecnologias de Informação são fatores que exigem das empresas do mundo inteiro, o estabelecimento de mecanismos de monitoramento em tempo real, para que se mantenham competitivas podendo antecipar mudanças no ambiente externo e identificar ameaças e oportunidades

O Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT e o Instituto Nacional de Tecnologia, - INT inserem a 'Inteligência Competitiva' no âmbito das questões contemporâneas relacionadas com a 'competitividade', hiper-informação, sistemas de informação, planejamento estratégico, marketing, vendas, absorção e desenvolvimento de nova tecnologia, e tomada de decisão no âmbito das empresas e grandes organizações. Assim, a Inteligência Competitiva – IC, é definida como o conjunto de ferramentas conceituais, lógicas e tecnológicas que visam "prover as Empresas de um programa sistemático de coleta, processamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios a fim de atingir as metas corporativas"¹.

No Brasil, em especial entre as empresas, as estratégias competitivas estão ainda ancoradas à satisfação do cliente e menos preocupadas com concorrência, processos, tecnologias e ambiente externo em geral.² Por outro lado, o uso da informação é ainda muito precário: pesquisa patrocinada pela CNI - Confederação Nacional da Indústria em 1996, constatou que computadores estavam presentes em 39,4% das microempresas, 69,8% das pequenas, 84,3 das médias e 91,3 das grandes, e não obstante as fontes de informação tecnológica menos utilizadas eram as bases de dados armazenados em meio magnético: 2,5% das microempresas, 3,1% das pequenas, 5,6% das médias e 17,3% das grandes.³

Ao longo dos últimos dois anos, nota-se mais interesse para implementar sistemas de IC e de preparação de recursos humanos em empresas públicas e privadas, fato que parece configurar o aparecimento de um novo estágio de atuação no mundo dos negócios. Uma pesquisa realizada nos EEUU aponta a Inteligência Competitiva como uma das disciplinas que mais rapidamente crescem no mundo dos negócios. A Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva tem crescido 40% por ano, tendo o Canadá como a região que mais rapidamente cresce.

No Brasil as atividades em desenvolvimento nessa área, especialmente aquelas vinculadas à capacitação de recursos humanos têm a liderança do Instituto Nacional de Tecnologia - INT, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT e o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. Outras instituições públicas e privadas estão buscando competência na área e criam um ambiente favorável à capacitação de recursos humanos, especialmente em relação à « expertise » necessária à sua organização. Paralelamente, algumas empresas de grande porte vêm desenvolvendo seus próprios Sistemas de Inteligência Competitiva para monitorarem suas áreas de negócios com a finalidade de obterem vantagem competitiva

¹ Extraído de home-page :<http://brauna.ibict.br/inteligencia/>

² "Qualidade e Produtividade na indústria brasileira. Rio de Janeiro, BNDES, 1996.

³ "Demanda por informação tecnológica pelo setor produtivo: pesquisa 1996 / Confederação Nacional da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e transferência de Tecnologia. – Rio de Janeiro: CNI, SENAI, CIET, 1996

O levantamento a ser empreendido visa à construção do primeiro "mapa" quantitativo e qualitativo do "ciclo de vida"⁴ da IC e, por extensão, da incorporação da Gestão do Conhecimento pelas grandes organizações e empresas brasileiras. Está vinculado institucionalmente ao Departamento de Ensino e Pesquisa do Instituto Brasileiro de Informações Científicas e Tecnológicas – IBICT e é proposta e execução de um grupo de alunos doutorandos em Inteligência Competitiva, cuja especialização em IC foi concluída em 1997.

Portanto, a pesquisa tem por objetivo apresentar o panorama nacional de inteligência competitiva, no que diz respeito à formação de recursos humanos e aplicação de modelos de gestão de inteligência competitiva em empresas no Brasil, de modo a contribuir para torná-las mais competitivas no mercado global.

Especificamente a pesquisa deverá :

- Identificar cursos de pós-graduação lato (extensão, aperfeiçoamento, especialização) e stricto sensu (mestrados acadêmico e profissionalizante, e doutorado), de instituições de ensino superior brasileiras, em Inteligência Competitiva; e verificar os recursos humanos qualificados na área;
- Mapear os modelos de gestão de inteligência competitiva aplicados em empresas no Brasil, caracterizando sobretudo aspectos técnicos e tecnológicos.

2. A Inteligência Competitiva*

A Inteligência Competitiva tomou maior impulso no mundo contemporâneo à partir da década de 80 com dois importantes eventos: a publicação do famoso livro “Estratégia Competitiva” de Michael Porter onde se estabelecem as bases para a estratégia competitiva das empresas, mostrando a necessidade das mesmas em contar com um sistema de inteligência sobre o concorrente e a criação da Society Competitive Intelligence Professionals, 1986, Virgínia, entidade que reúne profissionais ligados à Inteligência Competitiva, ambos nos Estados Unidos.

O conceito de Inteligência Competitiva surgiu portanto, na década de 80, nos Estados Unidos como uma disciplina capaz de integrar a Administração Estratégica através das atividades de planejamento e de Marketing, da Ciência da Informação na medida em que a matéria-prima da Inteligência Competitiva é a própria Informação, da Informática através do uso das novas tecnologias de informação e da associação da nova disciplina com o tempo e a

⁴ MARTINET, Bruno. MARTI, Yves-Michel. L'Intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: D'Organisation, 1996. in “*Inteligência competitiva como instrumento estratégico: formação de recursos humanos e assistência tecnológica às empresas brasileiras*”, Gilda Massari Coelho, Cicera Henrique da Silva, Lúcia Regina Fernandes, Vera Lúcia Maia Lellis.

velocidade de uso da informação só possível graças aos avanços da telecomunicações e da informática. O objetivo maior da Inteligência Competitiva ao juntar metodologias, técnicas e ferramentas destas três áreas do conhecimento é o monitoramento constante do ambiente externo e interno, propiciando à empresa respostas rápidas e precisas no que diz respeito aos movimentos de mercado. A meta é ter uma metodologia, técnicas e ferramentas capazes de manter através da informação analisada a competitividade das empresas. O tempo para a Inteligência Competitiva é fator fundamental para que seu uso possa antecipar, caso contrário, a informação deixa de ter um valor de agregação, de inovação, de progresso, de estratégia. Na verdade, o valor da informação está diretamente relacionado à otimização do seu uso e este é determinado por uma demanda, e pela velocidade com que se aplica o resultado do levantamentos dos mais variados tipos de dados⁵.

Apesar de estar se estruturando como uma nova disciplina, não possui epistemologia em que se fundamentar; seu conceito ainda está em construção e os teóricos mostram abordagens diferentes. No entanto, existe um ponto comum entre eles: a Inteligência Competitiva se caracteriza pela velocidade dos resultados e por sua vinculação com o planejamento estratégico. Tyson afirma que a diferença do processo de Inteligência Competitiva está na geração de resultados em horas ou dias, invés de semanas e meses, normalmente requeridos com as metodologias tradicionais de pesquisa e planejamento, além da ênfase em perspectivas estratégicas ao invés de exatidão numérica⁶.

Segundo Hering, a Inteligência Competitiva é o conhecimento dos ambientes externo e interno da empresa, aplicado a processos de tomada de decisão, tendo como objetivo a geração de vantagens competitivas. Portanto, assim como Tyson, Herring associa o processo de Inteligência Competitiva com a tomada de decisão estratégica⁷. Inteligência é o resultado de um processo que começa com a coleta de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação, que depois de analisada e contextualizada, se transforma em Inteligência. Esta, por sua vez, aplicada a processos de decisão geram vantagens competitivas para a empresa.

Ao definir Inteligência Competitiva Kahaner a associa a um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais do negócio para incrementar as metas da companhia. Ao mesmo tempo Kahaner afirma que para melhor entendimento do conceito e para o embasamento de Inteligência Competitiva é de fundamental importância considerar as diferenças entre **informação** e

⁵ **BATTAGLIA**, Maria da Glória. **A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – FINEP**. Ci. Inf., Brasília, v.28, n.2, p.200-214,1999.

* **Nota**: a análise dos conceitos de IC foi elaborada por: Battaglia, Maria da Glória, decorrente do seu trabalho para a tese de doutorado

⁶ Tayson

⁷ **HERRING**, J. P. **TI: Measuring the effectiveness of Competitive Intelligence: assessing & communicating CI's value to your organization** 66p. 1996.

inteligência. Informação são números, estatísticas, pedaços de dados dispersos sobre pessoas e organizações, o que eles estão fazendo que parecem ser interessante. As informações sozinhas, isoladas não dizem muito e não se pode tomar boas decisões baseando-se nelas, independente de quão precisas e compreensíveis possam ser. A **Inteligência**, por outro lado, é uma coleção de frações de informações que foram filtradas, destiladas e analisadas⁸. Elas podem ser transformadas em algo a ser utilizado para se tomar decisões a partir dela. A Inteligência e não a informação, é o que os gerentes precisam para tomarem decisões.

Gilad, ao conceituar Inteligência Competitiva associa-a ao conceito de Informação : a informação que retrata o quão competitiva está a empresa. Isto envolve a compreensão da arena competitiva, previsão dos movimentos dos concorrentes, os movimentos dos clientes, os movimentos do governo e assim sucessivamente⁹. A questão do monitoramento está fortemente vinculada neste conceito. Por outro lado, é preciso não esquecer que as vantagens competitivas adquiridas pelas empresas ao longo de sua existência, ou seja, a posição no mercado em que atuam e o poder que elas exercem a partir desse posicionamento, dependerão em grande parte, da capacidade de rastrear, identificar e analisar os sinais de impacto de seu macro-ambiente, bem como antecipar as trajetórias e movimentos de seus competidores no país e no exterior, visando apoiar a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional. É o esforço de serem competitivas no mercado global.

A Society Competitive Intelligence Professionals - SCIP define Inteligência Competitiva como dados oportunos, baseados em fatos reais, com os quais a gerência pode contar na tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias, através da análise da indústria. Significa naturalmente compreender/entender a arena competitiva em que a organização está inserida, todos os atores que dela participam, entender forças e fraquezas dos concorrentes e mais, ajudem na tomada de decisões estratégicas que favoreça a posição competitiva de mercado¹⁰.

Os autores de um modo geral associam Inteligência ao conceito de informação analisada, da informação que tenha valor e que traga um diferencial competitivo na tomada de decisão. No entanto, apenas CALOF associa o conceito de Inteligência Competitiva á mineração de fontes públicas de informação, associada ao uso de técnicas analíticas apropriadas para agregar valor a essas informações e enfatiza que até que a informação não seja analisada e efetivas recomendações sejam traçadas, não se tem inteligência. Há uma grande diferença entre dado e inteligência. Significa que cada pedaço de dado coletado pela organização é ausente de sentido, mas colocados juntos dentro do contexto de um modelo analítico, fazem sentido. Por mineração de

⁸ KAHANER, L. **TI: Competitive Intelligence** 300p. 1996

⁹ GILAD, B. **TI: Building a true Competitive Intelligence Capability** 1997.

¹⁰ SCIP ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE AND EXHIBIT (10. : 1995 : Phoenix)

dados entende-se uma técnica para coleta e análise dados em bases públicas muito grandes. Geralmente este tipo de análise pode revelar tendências e padrões e pode ser usada para melhorar processos importantes da organização voltado para o negócio.

Esta análise constata que os teóricos da Inteligência Competitiva não explicitam de forma clara o conceito de IC, não apontam as diferenças entre os vários conceitos, estes se repetem, e como consequência está repetição se reflete também na massa crítica ainda em construção. O que fica evidenciado é que tanto o conceito de Informação, quanto o de Inteligência e Competitividade estão integrados levando ao conceito de Inteligência Competitiva e mais incorporando também o conceito de Conhecimento. As diferenças são apontadas por Kahaner¹¹ quando afirma que : *INFORMAÇÃO* são números, estatísticas, pedaços de dados dispersos sobre pessoas e empresas e o que fazem. *INTELIGÊNCIA*, seria a coleção de frações de informações que foram filtradas, destiladas e analisadas. São transformadas em algo para se tomar decisões a partir dela.

A ligação da Inteligência Competitiva com a Ciência & Tecnologia é estabelecida pela **UNIDO** distinguir **informação** de **inteligência**, estabelecendo que inteligência é a informação analisada para tomada de decisão. Inclui o monitoramento científico ou de atividades tecnológicas, a análise de tendências manifestas, a determinação de seu impacto potencial e a comunicação das oportunidades e ameaças aos decisores e gestores. É responsável por compreender como se desenvolve a **CIÊNCIA E TECNOLOGIA**, identificar ameaças competitivas e áreas onde a empresa possa ganhar vantagem competitiva.¹² O link com a C&T deixa claro que é o conteúdo e a área nas quais as decisões estratégicas tem impacto, que distinguem as diversas "inteligências". Por exemplo: Inteligência de Mercado (MI) certamente afeta o desenvolvimento e posicionamento de produtos. Inteligência de Tecnologia (TI), causa impacto em tecnologia ou assuntos relacionados com R&D, e há um conjunto de habilidades diferentes associado a isto. A TI é uma forma muito desnuda de inteligência afirma Herring¹³.

No entanto, todas as definições apontam para uma estrutura de informação definida pelos autores como programa , processo, sistema. Envolve, portanto, um *continuum* de coleta, análise e validação de todas as informações disponíveis e sua transformação em conhecimento estratégico. Conhecimento este que revela as atividades históricas, performance no passado, "forças e fraquezas" e tendências de atuação dos demais atores no mercado. É o uso sistemático da informação dentro da organização nos processos decisórios,

¹¹ KAHANER, L. TI: *Competitive Intelligence* 300p. 1996

¹² PRESCOTT, J. E. ; GIBBONS, P. T. TI: *Global Perspectives on Competitive Intelligence* 388p. 1993.

¹³ HERRING, J. P. TI: *Measuring the effectiveness of Competitive Intelligence: assessing & communicating CI's value to your organization* 66p. 1996.
CAPRA, apud

especialmente aqueles atrelados ao ambiente competitivo, tais como clientes, concorrentes, legisladores, fornecedores e etc. com a finalidade de encontrar novas oportunidades e permanecer competitivo.

Esta varredura de conceitos nos leva a concluir que podemos entender a Inteligência Competitiva como o processo de monitoramento do ambiente competitivo. Capacita a alta gerência, nas organizações de todos os tamanhos, para tomar decisões informadas sobre tudo no que diz respeito a marketing, P&D, táticas para estratégias. É um processo contínuo que envolve coleção legal e ética de informação, análise e disseminação controlada resultando em inteligência para os tomadores de decisão.

3. SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A organização da informação em sistemas e redes, tendo como ferramentas de suporte equipamentos de alta velocidade, com grande capacidade de armazenamento e recuperação, provocou mudança de paradigma e nos levou ao mundo encantado da Sociedade da informação, onde com o apertar de um botão muda-se a compreensão das coisas e somos levados a um mundo sem fronteiras e altamente competitivo. Capra afirma que “pensar sistemicamente” inverteu o paradigma científico, onde se supunha que o todo era compreendido a partir de suas partes, e não a partir da dinâmica do todo. Ao mesmo tempo o pensar sistêmico provoca a mudança do pensar em termos de “estrutura” para se pensar em termos de “processo”, onde a estrutura é uma manifestação do processo¹⁴. O pensamento sistêmico permite a relação de redes que representam os fenômenos em observação. Hoje, as organizações são vistas como um todo orgânico. Organizar a informação em sistemas e em redes é de importância capital para a sociedade da informação, para a empresa moderna e para a própria Inteligência Competitiva, enquanto disciplina, na medida em que incorpora estes conceitos.

O Sistema de Inteligência Competitiva é um processo que envolve a coleta, análise e validação de informações sobre concorrentes, clientes, fornecedores, candidatos potenciais à aquisição, candidatos a *joint-ventures* e alianças estratégicas. Essas informações também podem incluir eventos econômicos, reguladores e políticos que tenham impacto potencial sobre os negócios da empresa. O processo de Inteligência Competitiva analisa e valida todas essas informações e as transforma em conhecimento estratégico – conhecimento sobre atividades históricas, *performance* no passado, “forças e fraquezas” e tendências de atuação dos demais atores no mercado. “É como juntar as peças de um quebra-cabeças: apenas olhando uma única peça, não se pode imaginar

¹⁴BATTAGLIA, Maria da Glória : *Análise sistêmico documental e proposta de sistema de informação em C&T para a FINEP*. Rio de Janeiro, UFRJ/ECO-DEP/IBICT, Dis., 1992.

a figura que irá aparecer. Entretanto, quando todas as peças são ajustadas, pode-se ver a figura por inteiro”.¹⁵

Necessita-se da estrutura de um programa sistemático de coleta e análise de informação em fontes diversas, formais e informais e em redes de especialistas. Envolve dados econômico - financeiros, de mercado, cenários, clientes, fornecedores , transformados em “informação com valor agregado” para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, monitora as metas estratégicas da empresa¹⁶.

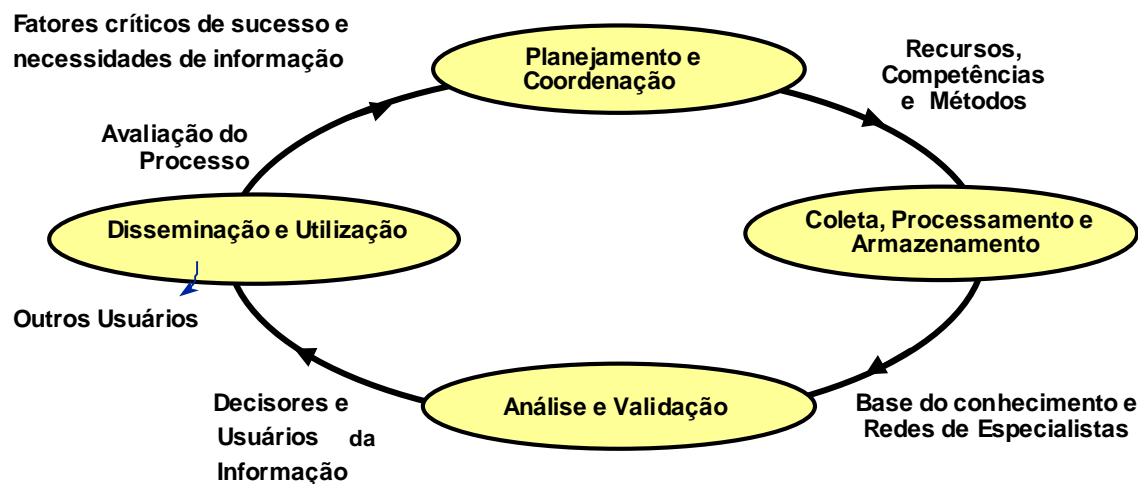
É importante salientar que é a “Inteligência”, e não a informação pura e simples que ajuda a empresa a tomar decisões. Enquanto na análise se concentra a capacidade de agregar valor à informação, que ao ser validada pelos especialistas, torna-se insumo para a Inteligência Competitiva que, por sua vez, se concentra nas metas estratégicas e no posicionamento competitivo. O Sistema de Inteligência Competitiva focaliza as metas estratégicas e o posicionamento no mercado, sua matéria-prima é a informação, advinda de uma demanda, de uma necessidade da empresa em se manter competitiva e dominar o seu mercado. Tem como característica principal o rastreamento e a identificação de ameaças e novas oportunidades. A figura 1 mostra as principais características de um Sistema de Inteligência Competitiva, as quais se fundamentam nas necessidades de informação estratégica; no grau de adequação das fontes de informação a essas necessidades; na disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de informática na empresa.

A maioria dos autores definem o processo de IC mostrado no ciclo da figura 1, compreendendo as seguintes etapas:

- Planejamento
- Coleta, processamento e armazenamento da informação
- Análise e validação da informação
- Disseminação e utilização da informação estratégica
- Avaliação do processo

¹⁵ TAYSON

¹⁶ HERRING, J. P. TI: *Measuring the effectiveness of Competitive Intelligence: assessing & communicating CI's value to your organization* 66p. 1996.



Adaptado de Herring, 1997

4. OS ELEMENTOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Os fundamentos e sobretudo os componentes da Inteligência Competitiva, representam uma série de conceitos que vai do dados disperso à inteligência. Para sua organização, nada mais adequado do que a estrutura de sistema de informação, cuja modelagem de dados deve estar a serviço dos objetivos e funções, subsidiando o processo global e os vários níveis de ação, de acordo com a dinamicidade que caracteriza a administração de uma empresa. Nesse sentido, o sistema de informação se insere no processo dinâmico e contínuo de decisão e ação, oferecendo informação diferenciada para cada nível de decisão a ser tomada. Nas organizações modernas, cada vez mais a gestão é feita por especialistas com a eliminação crescente dos níveis hierárquicos. É adaptação aos novos tempos. Segundo Toffler¹⁷ a disseminação desta nova forma de gestão é decorrente da economia globalizante, responsável pelo crescimento da concorrência internacional, fazendo com que as organizações bem sucedidas trabalhem a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico ajudar as organizações a terem uma postura empreendedora, adotando uma estratégia sempre inovadora.. Os elementos da Inteligência Competitiva serão os pilares de sustentação da sua base conceitual. São eles:

- **DADOS** – é a coleta de matéria-prima bruta, dispersa nos documentos.

¹⁷ **TOFFLER**, Alvin; **TOFFLER**, Heidi. **Power-hilt: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro:Record,1990.613p.

- **INFORMAÇÃO** – é o tratamento do dado, transformado em Informação. Pressupõe uma estrutura de dados organizada e formal. As Bases e Bancos de Dados, as Redes são sustentadas pela Informação.
- **CONHECIMENTO** – é o conteúdo informacional contido nos documentos, nas várias fontes de informação e na bagagem pessoal de cada indivíduo.
- **INTELIGÊNCIA** – é a combinação destes três elementos resultante do processo de análise e validação pelo especialista. É a informação com valor agregado¹⁸.

A relação entre os elementos da Inteligência Competitiva a serviço da gestão estratégica, são graficamente expressos na figura 2, abaixo:

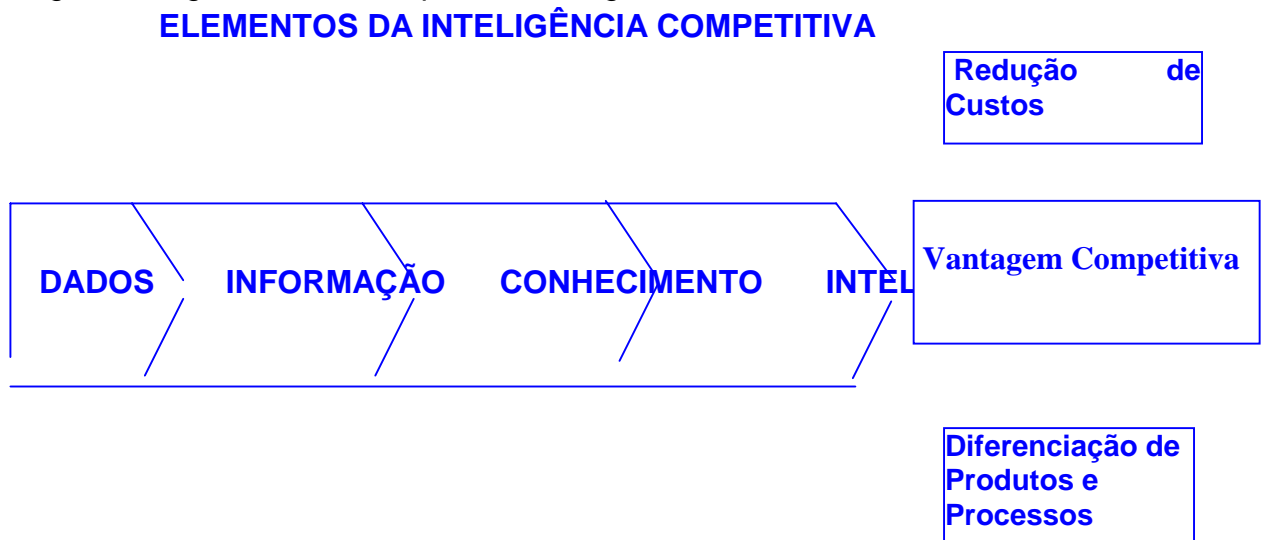


Figura 2

Fonte: Stollenwerker – Petrobrás, 1997¹⁹

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de investigação escolhida é a do 'estudo exploratório', abrangendo o conjunto de atores diretamente relacionados com o processo de implementação de sistemas de IC e de Gestão do Conhecimento e com a preparação de recursos humanos no Brasil.

5.1. Universo de Investigação

¹⁸ BATTAGLIA, Maria da Glória Botêlho. **L' Intelligence Compétitive comme support pour la construction d' un modèle de Système d' Information des Clients pour la FINEP.** Rio de Janeiro / Marseille, CEIC / DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplome d'Etudes Approfondies – DEA.,1998.

¹⁹ STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. **Gestão Estratégica e Inteligência Tecnológica: Concepção e Desenvolvimento de um Sistema de Inteligência Tecnológica em uma Empresa de Petróleo.** Rio de Janeiro / Marseille, CRRM / PETROBRÁS. Diss. 1997

O mapeamento pretendido vai abranger todo o território nacional, através de 4 unidades distintas de investigação: área acadêmica, de financiamento em P&D, Institutos de Pesquisa e Laboratórios em P&D, e mundo empresarial. Uma amostra será construída para cada uma das áreas a serem pesquisadas de acordo com critérios específicos que permitam garantir sua representatividade, conforme descrição abaixo:

5.1.1. Área Acadêmica:

Do universo acadêmico, comporão a AMOSTRA as Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas, legalmente qualificadas como 'Universidades' pelo Ministério da Educação e associadas ao Forum de Pro-Reitores de Pós-Graduação e Pesquisa.

5.2. Setor Empresarial:

Os critérios para a seleção da população alvo a ser investigada é o conjunto das 500 maiores Empresas S.A. do Brasil de acordo com a classificação da Fundação Getulio Vargas/CONJUNTURA ECONÔMICA, Agosto de 2000, com base na publicação de dados pelas empresas referentes ao exercício de 1999. Dadas as dificuldades operacionais de se lidar com todas as 500 maiores empresas, a pesquisa utilizará uma amostra estratificada, com base nos seguintes critérios:

- representação dos 32 Setores da produção, utilizados no ranking das 500 maiores;
- as 10 primeiras do ranking setorial , quando o Setor estiver representado com dez ou mais empresas;
- todas as empresas do ranking setorial, quando o Setor tem menos de 10 empresas listadas.
- a amostra então será composta de 198 empresas, com uma representação de 39,6 % das 500 maiores Empresas S.A. do Brasil.

5. INSTRUMENTO DE COLETA E VARIÁVEIS

A coleta será realizada através da técnica de questionário com perguntas estruturadas de natureza aberta e fechada.

5.1. Questionário

O questionário será acompanhado de carta de apresentação institucional , assinada pelo Diretor Adjunta do IBICT e na qual serão apresentados os objetivos da pesquisa sua metodologia, para orientação nas respostas solicitadas. e credenciamento da equipe de pesquisa. Ao mesmo tempo a carta explicitará que os resultados auferidos serão colocados à disposição da

população alvo com o compromisso de manter sigilo na identificação das organizações informantes.

- ◆ Tipo de questionário será o tipo Mix contendo perguntas abertas e fechadas

- ◆ Conteúdo do questionário:

As perguntas serão elaboradas em função da especificidade de cada unidade de investigação, havendo no entanto um bloco comum de qualificação da instituição/empresa e de seu informante, e blocos específicos de perguntas, sendo que em todos constarão duas ou mais perguntas sobre os conceitos de 'Inteligência Competitiva'.

- ◆ Escala de Pontuação para medição do nível de utilização acerca dos temas:

De um (1) a cinco (5)

5 – uso intensivo

4 – uso periódico programado

3 – uso esporádico

2 – uma única iniciativa no período de 1995-2000

1 – Nunca utilizou

- ◆ O questionário ficará disponível em meio magnético e em papel, deverá ser acompanhado de carta de apresentação.

- ◆ A distribuição deverá ser feita via e-mail e através de questionário on line com interface Web.

5.2. Variáveis

5.2.1 – Empresas:

- ◆ Identificação do uso de “Inteligência Competitiva”

- ◆ Vinculação setorial na empresa

- ◆ Tópicos monitorados

- ◆ Fontes de informação

- ◆ qualificação de R&H

- ◆ qualificação da tecnologia de SW empregada

5.2.2 – Instituições de Ensino Superior

- ◆ cursos de longa e curta duração

- ◆ números de profissionais capacitados

- ◆ número de trabalhos desenvolvidos

- ◆ Softwares especializados utilizados para tratamento automatizado da informação.

6. PRÉ - TESTE

Serão ouvidas na fase piloto algumas instituições/empresas, a partir de uma seleção que garanta a presença de uma organização por área, pelo menos, para ajuste do formulário, em termos de entendimento dos conceitos adotados e sua própria estrutura .

7. TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Para aplicação do questionário, utilizar-se-á o formato de Banco de Dados ACCESS, enviado por email e através de questionário on line com interface Web, de tal maneira que serão automatizados a tabulação e o tratamento estatístico dos dados.

8. ANÁLISE DOS DADOS , DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

9. ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO FINAL

10. ELABORAÇÃO DE ARTIGO CIENTÍFICO

À partir do relatório final, seguindo as normas de apresentação de artigos científicos do Instituto Nacional de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT será elaborado artigo para ser enviado ao corpo editorial dos periódicos nacionais para publicação.

12. CONCLUSÃO

A pesquisa está alicerçada nas seguintes hipóteses:

1. As atividades relacionadas com IC e GC junto as Universidades Brasileiras são incipientes e posteriores a 1995;
2. Essas atividades acadêmicas relacionadas com IC estão concentradas em número reduzido de Universidades no Centro Sul do País;
3. Não há diferenças significativas no que diz respeito as iniciativas e atividades de IC entre as Universidades Brasileiras Públicas e Privadas;
4. É reduzida a quantidade de recursos humanos capacitados pelas Universidades Brasileiras, em função da baixa demanda de profissionais qualificados para a área;
5. Há ausência de pesquisa acadêmica em IC;
6. A baixa demanda está diretamente correlacionada ao baixo índice de monitoramento de CI pelas empresas no Brasil;

7. O maior índice de uso de metodologia de IC está vinculado as empresas multinacionais com subsidiárias brasileiras;

8. Tanto as subsidiárias brasileiras de multinacionais, quanto as empresas nacional estão apenas iniciando o monitoramento continuum relacionado à sua competitividade.

11. BIBILOGRAFIA CONSULTADA

1. **BATTAGLIA, Maria da Glória Botêlho. L' Intelligence Compétitive comme support pour la construction d' un modèle de Système d' Information des Clients pour la FINEP.** Rio de Janeiro / Marseille, CEIC / DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplome d'Etudes Approfondies – DEA.,1998.

2. PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. **A Ciência da Informação entre sombras e luz: domínio epistemológico e campo interdisciplinar**. Rio de Janeiro, UFRJ/ECO – DEP/IBICT, 1992, Tese.
3. AGUIAR, AFRÂNIO CARVALHO. **Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional**. IN: Ci. Inf., Brasília, 20 (1):7-15, jan./jun.1991.
4. MAUTORT, apud.
AGUIAR, AFRÂNIO CARVALHO. **Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional**. IN: Ci. Inf., Brasília, 20 (1):7-15, jan./jun.1991
5. LONGO, Waldemir Pirró. **Inovação e Gestão Tecnológica**. IN: **Curso de especialização em inovação e gestão tecnológica**. Rio de Janeiro, FINEP, 1997.
6. PINHEIRO, Lena Vânia R. **Informação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, IBICT, 19... . 17p. Seminário IBICT.
7. MIRANDA, A. **A política de transferência de informação: uma abordagem preliminar**. IN: Congresso Latino-Americano de Biblioteconomia e Documentação, 1. Salvador, p. 21-26, set., 1980.
8. MENO, M.J., apud
9. FIGUEIREDEO, Nice Menezes. **Informação como ferramenta para o desenvolvimento**. Ci. Inf., Brasília, 19(2):123-29, jul./dez., 1990
9. PEARSON, A. W., apud
FIGUEIREDEO, Nice Menezes. **Informação como ferramenta para o desenvolvimento**. Ci. Inf., Brasília, 19(2):123-29, jul./dez., 1990.
10. BORKO, apud
BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. **Análise sistêmico documental e proposta de um sistema em C&T para a Finep**. Rio de Janeiro, UFRJ/ECO – DEP/IBICT, Dis., 1992.
11. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. de Elizabeth Maria de Pinto Braga. 7ª ed., Campus, Rio de Janeiro, 1991
12. PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. **Sistemas de Informação**. IN: Curso de especialização em inteligência competitiva. Rio de Janeiro, MCT/INT, CNPq/IBICT, UFRJ/ECO, 1997.
13. STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. **Gestão Estratégica e Inteligência Tecnológica: Concepção e Desenvolvimento de um Sistema de Inteligência Tecnológica em uma Empresa de Petróleo**. Rio de Janeiro / Marseille, CRRM / PETROBRÁS. Diss. 1997.
14. CAPRA, F. **O tao da física**. São Paulo: Cultrix, 1988. 1v
15. BARTALANFFY, Ludwig von. **The theory of open systems in Physics and Biology**. Science, v.111, p.23-29, 1950.
16. Tayson.....

17. DOU, Henri. **Veille Technologique et compétitivité: L'intelligence économique au service du développement industriel.** Paris, Dunod, 1995.
18. FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence.** John Wiley & Sons, Inc., 1996.
19. JAKOBIAK, François. **Que sais-je? Information scientifique et technique.** Paris, Presses Universitaires de France, 1995.
20. TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. **Powershift: as mudanças do poder.** Rio de Janeiro: Record, 1990. 613 p.
21. FREEMAN, C. L. & ALLON, E. apud FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto. **Introdução às redes eletrônicas de comunicação.** C. Inf. Brasília, v.23, n.2, p.258-263, maio/ago. 1994.
22. WEISZ, J. & ROCO, M. C. **Redes de pesquisa e Educação em Engenharia nas Américas.** Mimeo, [s.d].
23. WEISZ, J. & ROCO, M. C. apud LASTRES, Helena M.M. **Inovação e o novo paradigma das tecnologias de informação.** Notas de curso, Escola de pós-graduação em Ciência da Informação da UFRJ, Mimeo, Rio de Janeiro, 1995.
24. TAPSCOTT, Don. **Mudança de Paradigma.** São Paulo, Makron Books, 1995.
25. DRUCKER, Peter F. **The coming of the new organization.** Harvard Business Review. Boston. V.88. n.1. p.45-53. Jan./Feb. 1988.
26. SAMPER, J. Philip. **Senior management commitment: Eastman Kodak's policy on the use of information (market intelligence system).** Planning Review, Oxford, v.19, n.2, p. 47, Mar./apr., 1991.
27. GILAD, Benjamin. **The role of organized competitive intelligence in corporate strategy.** The Columbia Journal of World Business. New York, v.24, n.4, p.29-35. 1989.
28. SYMONDS, C. W. TI: **A Design for Business Intelligence** 168p.
29. MCGORAGLE Jr., J. J. TI: **A New Archetype for Competitive Intelligence** 225p. 1996.
30. PRESCOTT, J. E. ; GIBBONS, P. T. TI: **Global Perspectives on Competitive Intelligence** 388p. 1993.
31. D'AVENI, R. A. ; GUNTHER, R. TI: **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado** 410p. 1995.
32. SIMON, N. J. ; BLIXT, A. B. TI: **Navigating in a sea of change: perspectives on the present & future of Competitive Intelligence** 1996.
33. HERRING, J. P. TI: **Measuring the effectiveness of Competitive Intelligence: assessing & communicating CI's value to your organization** 66p. 1996.
34. STANAT, R. TI: **Competitive Intelligence as new market for consulting firms** 51p. 1997.
35. KAHANER, L. TI: **Competitive Intelligence** 300p. 1996.
36. GILAD, B. TI: **Building a true Competitive Intelligence Capability** 1997.

37. SEMINÁRIO Internacional Michel Porter no Brasil (1994: SP). **Reinventing Strategy: redefinindo e implementando sua estratégia para vencer em um novo mundo competitivo.** 113p. 1994.
38. DRUCKER, P. F. TI: **Administrando em tempos de grandes mudanças** 230p. 1997.
39. ANSOFF, H. I. ; MCDONNEL, E. S. TI: **Implantando a Administração Estratégica** 590p. 1993.
40. HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. TI: **Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã** 377p. 1995.
41. SUN TZU II TI: **A Arte da Guerra** 158p. 1997.
42. TOFFLER, A. ; TOFFLER, H. TI: **Guerra e Antiguerra: sobrevivência na aurora do terceiro milênio** 349p. 1994.
43. SENGE, P. M. TI: **A 5ª. Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem** 443p. 1998.
44. HUSSEY, D. ; JENSTER, P. V. TI: **Competitor Intelligence turning analysis into success** 281p. 1999.
45. MARTINET, B. ; MARTI, Y. M. TI: **L'Intelligence Economique: les yeux et les oreilles de l'entreprise** 244p. 1995.
46. FULD, L. M. TI: **The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors** 482p. 1995.
47. LINVILLE, R. L. TI: **CI Boot Camp** 57p. 1996.
48. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. TI: **The Knowledge – Creating Company: how japanese companies create the dynamics of innovation.** 1995. 283p..
49. DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. TI: **A Dinâmica da estratégia competitiva.** 1999. 462p..
50. SHAKER, S. M.; GEMBICKI, M. P. TI: **The Warroom guide to competitive intelligence.** 1999. 255p.
51. STANAT, R. TI: **Global gold: panning for profits in foreign markets.** 1998. 500p.
52. DEWITT, M. TI: **Competitive Intelligence, Competitive Advantage.** 1997. 219p.
53. GWERNY, J. DE; DELBES, R. TI: **Gestion Concurrentielle: pratique de la veille.** 216p. 1993.
54. TI: **Veille technologique et competitivite.** 1995. 234p.
55. MARTRE, H. coord. TI: **Rapport du group "Intelligence economique et strategie des entreprises".** 1994. 213p.
56. SCIP ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE AND EXHIBIT (10. : 1995 : Phoenix) **Proceedings Competitive sight ... Competitive advantage.** 545p.
57. BONTHAUS, J. –M TI: **Revealing the american language of intelligence.** 1995. 83p.

58. JAWORSKI, B.; WEE, L. C. TI: **Competitive Intelligence: creating value for the organization.** 1993. 1v.
59. DEDIFER, S. TI: **The futures of intelligence of governments, universities, corporations.** 1997. 28p.
60. COLLOQUE D'ELLE ROUSSE (1997) **les systemes d'information elaboree: bibliometrie, linguistique, information strategique, veille technologique, intelligence economique.** 1997. 76p.
61. ASHTON, W. B. ED. TI: **Keeping abreast of science and technology: technical intelligence for business.** 1997. 556p. (Patente)
62. TI: **Desenvolvendo a IC para maximizar o seu desempenho e antecipar suas ações diante do mercado.** (1999 : SP)
63. LEMAIRE, B.; NIVOX, C. TI: **Gagner dans l'incertain.** 1995. 365p.
64. GONDRAND, F. TI: **L'information dans les entreprises et les organisations.** 1990. 376p.
65. DAVID, A.; SUTTER, E. TI: **La gestion de l'information dans l'entreprise.** 1985. 188p.
66. MORTON, M. S. S. ed. TI: **The corporation of the 1990's: information technology and organizational transformation.** 1991. 331p.