

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção

Walter Felix Cardoso Junior

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA NAS
ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO COMO
MODELO DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO
DE NOVOS NEGÓCIOS

Tese de Doutorado

Florianópolis
2003

Walter Felix Cardoso Junior

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA NAS
ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO COMO
MODELO DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO
DE NOVOS NEGÓCIOS

Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Doutor em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alejandro Martins Rodrigues, Dr

Florianópolis
2003

WALTER FELIX CARDOSO JUNIOR

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA NAS ORGANIZAÇÕES DO
CONHECIMENTO COMO MODELO DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE NOVOS NEGÓCIOS**

**Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 31 de janeiro de 2003.

**Prof. Edson Pacheco Paladini – Dr.
Coordenador do Programa**

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Alejandro Martins Rodriguez - Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador**

**Prof. Francisco Pereira da Silva – Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Co-orientador e Membro**

**Prof.^a Lúcia Helena Pacheco Martins - Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Moderador**

**Prof. Hugo Cesar Hoeschl – Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro**

**Prof.^a Graziela Dias Alperstedt – Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina
Membro Externo**

**Carlos Alberto Pittaluga Niederauer – Dr.
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Membro Externo**

A minha adorável esposa e companheira, Virgínia, que ao longo desta existência vem alimentando meu coração com o seu amor caloroso e a confiança inabalável em nosso crescimento como seres humanos.

Aos meus filhos Walter, André, Cristina e Guilherme, que enriquecem os meus dias e me dão a certeza de que o mundo será ainda melhor.

A meus pais, Walter e Therezinha, a quem muito devo pelo seu amor e zelo, e também pelo importante legado moral e intelectual.

Ao Exército Brasileiro, pela experiência profissional de uma vida e pela transmissão de valores que me são muito caros.

Agradecimentos

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, por facilitar meu trabalho de pesquisa e permitir o desenvolvimento da tese apoiada no melhor laboratório – a sala de aula.

Agradeço ao meu Orientador, o Professor Doutor Alejandro Martins Rodriguez, e ao meu Co-orientador, o Professor Doutor Francisco Pereira da Silva, pelo apoio irrestrito e pela confiança e amizade.

Agradeço ao Professor Ricardo Miranda Barcia, PhD, pela amizade e objetiva orientação inicial nos trabalhos de tese.

Agradeço aos Professores Doutores Paulo Cezar da Cunha Maya e Carlos Alberto Niederauer Pittaluga, pelo interesse e colaboração nas fases iniciais da pesquisa.

Agradeço aos Doutorandos Luiz Antônio de Araújo e Oliveira e Luiz Gustavo Cordeiro da Silva, pela colaboração sincera e relevante.

“Arrancando raízes, podemos plantar um novo ideal”

Dizeres de uma solitária placa de bronze existente na Escola de Inteligência (Órgão da Agência Brasileira de Inteligência), antiga Escola Nacional de Informações (Brasília/DF).

SUMÁRIO

SUMÁRIO	7
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE REDUÇÕES	12
RESUMO	13
ABSTRACT	15
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 O conhecimento que atenua o isolamento empresarial	17
1.2 A problemática geral da área de Inteligência Competitiva.....	21
1.3 O problema da pesquisa	26
1.4 Objetivo geral	30
1.5 Objetivos específicos.....	30
1.6 Metodologia da pesquisa	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	38
2.1 A gestão de negócios na sociedade do conhecimento.....	38
2.2 O impacto da tecnologia na gestão de negócios	42
2.3 O autoconhecimento profissional na gestão de negócios.....	51
2.4 Evolução da economia no universo empresarial	59
2.5 A mudança demográfica e os blocos regionais	66
2.6 A evolução histórica da Inteligência Competitiva.....	71
2.7 O modelo clássico de inteligência	78
2.8 Inteligência Competitiva – um emprego moderno para a atividade de inteligência.....	79
2.9 Um conceito em evolução de Inteligência Competitiva.....	81
2.10 A Inteligência Competitiva como processo social.....	84

2.11 Métodos e técnicas que facilitam o trabalho de análise.....	100
2.12 Inteligência Competitiva nas empresas - exemplos significativos das grandes corporações	107
2.13 Síntese da fundamentação teórica	110
3 O MODELO PROPOSTO: A INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA	112
3.1 Requisitos conceituais.....	112
3.2 Considerações sobre o planejamento de Inteligência Empresarial Estratégica	114
3.3 As funções básicas de Inteligência Empresarial Estratégica.....	119
3.4 Prevendo ameaças e oportunidades e considerando a relação de “custo x benefício”	143
3.5 Considerações sobre a implantação do modelo proposto	146
3.6 Representação-síntese do modelo Inteligência Empresarial Estratégica	148
3.7 Algumas observações sobre os objetivos e perguntas de pesquisa propostos na tese....	149
4 PROJEÇÃO DO MODELO PROPOSTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	151
4.1 Contextualização da necessidade de inteligência no mercado de ensino de terceiro grau	151
4.2 Organização gráfica de resultados obtidos na coleta de dados primários (abordagem da atuação de Inteligência Competitiva em Instituições de Ensino Superior).....	152
4.3 As funcionalidades do modelo Inteligência Empresarial Estratégica na antecipação de ameaças e oportunidades no mercado de ensino superior	168
4.4 Proposta de implementação do projeto piloto do modelo Inteligência Empresarial Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior.....	171
4.5 Requisitos estruturais para a implantação de uma Célula de Inteligência Empresarial Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior.....	174
4.6 A Inteligência Empresarial Estratégica atuando em benefício do processo decisório na Instituição de Ensino Superior	181
4.7 A atividade de inteligência e a sua contribuição para o processo de aprendizagem da Instituição de Ensino Superior	183
4.8 Fatores críticos de sucesso para o emprego de Inteligência Empresarial Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior	183
4.9 Garantindo a administração estratégica nas Instituições de Ensino Superior.....	184
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	186
5.1 Conclusões.....	186
5.2 Recomendações futuras	191

6	REFERÊNCIAS	193
6.1	Fontes bibliográficas.....	193
6.2	Referências bibliográficas	197
6.3	Sites pesquisados	200
7	APÊNDICE	201

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fronteira de conhecimento da Inteligência Competitiva	25
Figura 2 - Vocação das redes sustentadas nas TIC	40
Figura 3 - Quatro mudanas básicas ocorridas nas organizaoes quanto � automaao organizacional (adaptaao).....	45
Figura 4 - Funoes básicas de Inteligência Empresarial Estratégica	120
Figura 5 - Célula de Inteligência Empresarial Estratégica e suas Unidades	121
Figura 6 - Detalhamento das Unidades que integram a CIE ²	121
Figura 7 - Unidade de Coleta	122
Figura 8 - Unidade de Processamento	124
Figura 9 - Rotinas do processamento	127
Figura 10 - Rede Orgânica	129
Figura 11 - Intranet de Inteligência Empresarial Estratégica, do autor.....	135
Figura 12 - Braos da Inteligência Empresarial Estratégica.....	137
Figura 13 - Unidade de Controle.....	138
Figura 14 - Fases do Ciclo de Produao de Inteligência.....	141
Figura 15 - Evoluao do processo de implantaao de IC nas organizaoes.....	147
Figura 16 - O modelo Inteligência Empresarial Estratégica	148
Figura 17 - Célula de IE ² – Trabalho em rede.....	149
Figura 18 - Setores responsáveis pelo monitoramento de inteligência nas IES.....	153
Figura 19 - Nível de estruturaao da funao IC em uma IES	153
Figura 20 - Nível de gerenciamento da atividade de IC nas IES	154
Figura 21 - Nível de participaao da direao nas atividades de IC em uma IES	154
Figura 22 - Nível ideal de participaao de professores de uma IES nas atividades de IC	155
Figura 23 - Nível de participaao de funcionários de uma IES nas atividades de IC..	155
Figura 24 - Nível de participaao de alunos de graduaao nas atividades de IC.....	156
Figura 25 - Nível de participaao de alunos de p�s-graduaao nas atividades de IC	156
Figura 26 - Quantidade de funcionários alocados � IC em uma IES	157
Figura 27 - Inteligência com estrutura permanente nas IES.....	158
Figura 28 - Fator mais importante para a seleao do Gestor de Inteligência.....	158
Figura 29 - Fatores de sucesso na implementaao de IC nas IES	159
Figura 30 - Planejamento estratégico respaldado em inteligência	160

Figura 31 - Localização da Unidade de Inteligência Competitiva em uma IES.....	160
Figura 32 - Importância do ensino regular de IC em uma IES	161
Figura 33 - Adequação do ensino de IC em uma IES	162
Figura 34 - Os principais clientes da Unidade de IC em uma IES	162
Figura 35 - Importância da tecnologia no processo de inteligência de uma IES	163
Figura 36 - Importância da estruturação de redes de colaboradores em uma IES.....	164
Figura 37 - Destino da disseminação de inteligência em uma IES	164
Figura 38 - Nível de sigilo dos trabalhos de IC em uma IES.....	165
Figura 39 - Discrição para os trabalhos de IC em uma IES	166
Figura 40 - Seqüência dos trabalhos da CIE²	173
Figura 41 - Interatividade da Célula de Inteligência Empresarial Estratégica	176
Figura 42 - Estrutura da Intranet de Inteligência Empresarial Estratégica	176
Figura 43 - Acesso à interface digital da Intranet de IE²	177
Figura 44 - As três Áreas de Trabalho da Intranet de IE² com os respectivos Módulos	177
Figura 45 - Módulo 1 (Caixa de Ferramentas) da Área de Trabalho “A”	178

LISTA DE REDUÇÕES

ALCA - Área de Livre Comércio das Américas

B2B - *Business-to-business*

CIA - Agência Central de Inteligência. Principal Órgão de Inteligência do Governo dos EUA atuante no campo externo

CIE² - Célula de Inteligência Empresarial Estratégica

CRM - *Customer Relationship Management*

CPI - Ciclo de Produção de Inteligência

DSS - *Decision Support System*

IC - Inteligência Competitiva

IE² - Inteligência Empresarial Estratégica

IES - Instituição de Ensino Superior

GI - Gestor de Inteligência

MERCOSUL - Mercado Comum entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai

NAFTA - *North American Free Trade Agreement*

NIC/UnB - Núcleo de Inteligência Competitiva da Universidade de Brasília

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

SIC - Sistema de Inteligência Competitiva

SWOT - *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

UC - Unidade de Controle

UCol - Unidade de Coleta

UP - Unidade de Processamento

RESUMO

Os recursos tecnológicos, por si só, não satisfazem boa parte das necessidades de informação para a decisão no âmbito das organizações modernas, pois elas precisam cada vez mais de informações subjetivas como insumo do trabalho de transformação de dados e informações em conhecimento estratégico.

O ambiente globalizado de competição está ávido por sistemas de inteligência que, mesmo sustentados por processos tecnológicos vigorosos, tendentes a uma dinâmica de reunião quantitativa de informações, também sejam eficazes na coleta, no processamento e na disseminação de informações oriundas de fontes humanas, atendendo satisfatoriamente às demandas qualitativas, em decorrência da criação e exploração de redes de relacionamento social.

Esta tese aborda de diversos ângulos a dinâmica do tratamento de informações estratégicas, como uma função organizada e metodológica de inteligência, aplicada aqui como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica (IE²) nas organizações do conhecimento.

A pesquisa propõe um modelo que parte de uma visão antropológica, na qual a criação e o uso da inteligência transcendem em muito a dimensão puramente tecnológica do tratamento de dados. O modelo IE² se destina a compor o acervo das práticas de Inteligência Competitiva como mais uma ferramenta voltada à monitoração da concorrência e das novas tecnologias, possibilitando maiores garantias de sobrevivência para as organizações empresariais que dele fizerem uso na Era do Conhecimento.

A fundamentação teórica concentrou-se nas áreas de Inteligência Competitiva, autoconhecimento, gestão do conhecimento, competitividade, gestão de negócios e questões comportamentais, dando maior ênfase a autores como Miller (2002), Prescott e Miller (2002), Tarapanoff (2001), Besson e Possin (1996) e Lodi (1998).

A pesquisa caracterizou as funções básicas de inteligência, operacionalizadas pelas Unidades que integram uma Célula de Inteligência Empresarial Estratégica (CIE²). O trabalho perspicaz, ordenado e integrado realizado no âmbito da Célula permite a antecipação de oportunidades de novos negócios, facultando ao tomador de decisão conhecer o estado da arte em seu próprio domínio organizacional, bem como perceber as transformações ocorridas no ambiente externo e detectar o surgimento de novos concorrentes, tecnologias e tendências mercadológicas.

A metodologia empregada na pesquisa permitiu investigar as ferramentas utilizadas pela Inteligência Competitiva e que são registradas pela literatura especializada como sendo as mais empregadas nessa atividade, principalmente como instrumental do processo decisório voltado para a implementação e gestão de novos negócios.

A aplicação do modelo proposto vem sendo realizada com resultados promissores no mercado de ensino superior privado, que vivencia um processo de competição acirrada.

Mediante a definição modular de uma intranet específica de inteligência, a projeção do modelo aplicado em uma instituição de ensino superior (IES) demonstra a viabilidade da interatividade fácil e segura dos atores de inteligência na CIE².

O modelo IE² oferece condições de subsidiar a gestão de questões administrativas estratégicas no âmbito das IES, que estão envolvidas em cenários de baixa previsibilidade, onde é necessário monitorar permanentemente as ações dos concorrentes para reduzir o grau de incerteza vivenciado.

PALAVRAS-CHAVE: Organização do Conhecimento; Inteligência Competitiva; Inteligência Empresarial Estratégica.

ABSTRACT

Technological resources, on their own, do not fulfill in great part the need of information for decision in the scope of modern organizations. These organizations require more and more subjective information as input for the work of transforming data and information in strategic knowledge.

Global competition environment is eager for intelligence systems that, despite being supported by strong technologic processes which tend to a dynamic quantitative gathering of information, is also efficient in the assembling, processing and dissemination of information derived from human sources, answering satisfactorily qualitative demands due to the creation and exploitation of social relationship nets.

This thesis presents, from several angles, the dynamics of strategic information treatment as an organized and methodological function of intelligence applied here as a model of Strategic Enterprise Intelligence (SEI) in the knowledge organizations.

This research proposes a model that starts from an anthropological vision in which the creation and use of intelligence transcends, in much, the purely technological dimensions of data treatment. The SEI model is devoted to be part of competitive intelligence asset as one more tool directed to monitoring competition and new technologies enabling more survival warranties for enterprise organizations which use this model in the present knowledge era.

The theoretical foundation was concentrated on areas of Competitive Intelligence, self-knowledge, knowledge management, competitiveness, management of business and behaviour matters, with particular emphasis on authors such as Miller (2002), Prescott e Miller (2002), Tarapanoff (2001), Besson e Possin (1996) and Lodi (1998).

The research pointed out the basic functions of intelligence carried out by Units which belong to Strategic Enterprise Intelligence Cell (SEIC). Perspicacious work arranged, organized and integrated accomplished in the Cell allows opportunity anticipation of new business permitting the decision maker to know the state of art in his own

organization as well as to perceive the transformation occurred in external environments and detect the appearance of new competitors, technologies and marketing tendencies.

The used methodology in this research allowed to investigate the tools employed by Competitive Intelligence registered in specialized literature as being the most applied in this activity mainly as the instrument of the decision process turned to the implementation of new business management.

The application of the proposed model has been carried on successfully within the 3rd degree private teaching units which have been experiencing a strong competition process due to an increasing need for superior teaching and the existence of many similar organizations acting in the same field.

According to the modular definition of a specific intelligence intranet the projection of SEI applied in a superior teaching institution (STI) reveals the viability of easy and secure interactivity of intelligence participants in SEIC.

The proposed model offers conditions to subsidize the management of strategic administrative subjects within STI involved in low predictable panorama where it is necessary to monitor permanently competitive actions to reduce the degree of experienced uncertainties.

KEYWORDS: Organization of Knowledge; Competitive Intelligence; Strategic Enterprise Intelligence.

1 INTRODUÇÃO

1.1 O CONHECIMENTO QUE ATENUA O ISOLAMENTO EMPRESARIAL

A aceleração do progresso econômico nos setores mais desenvolvidos da humanidade, que ocorre, em grande parte, como decorrência direta do advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), vem ocasionando contínuas e profundas transformações nas organizações empresariais, nos seus métodos de trabalho, na pesquisa, produção e utilização das informações de que necessitam. Em nenhum outro período histórico, as competências e as habilidades humanas, bem como a criação e o uso do conhecimento¹, foram tão necessários e relevantes à construção de estratégias para a conquista dos objetivos empresariais. A complexidade das mudanças enseja ameaças de desaparecimento precoce para muitas organizações não adaptadas aos novos tempos, mas, também, sobretudo, as brinda com novas oportunidades de expansão na dimensão dos negócios. Esse cenário torna propício o aprofundamento dos estudos sobre a implementação da Inteligência Competitiva nas organizações que almejam o sucesso, em razão da interdependência global e do surgimento do que se convencionou chamar de “sociedade do conhecimento”.

O mundo está entrando rapidamente em uma Era Pós-Industrial, também conhecida como Era do Conhecimento, onde a disponibilização e o processamento de informações tornar-se-ão necessidades críticas para todas as organizações (DRUCKER apud GANESH e ZAVERI, 2001).

¹ Conhecimento: para Sveiby (2000), existe dificuldade em se definir o que realmente é conhecimento; contudo, segundo Spiegler (apud Paulesky, 2002), a definição usual de conhecimento tem-no como sendo uma “crença verdadeira justificada”.

Segundo Tarapanoff (2001, p. 23), a Inteligência Competitiva é um processo perfeitamente sintonizado com a Era do Conhecimento e “constitui, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e administração estratégica das organizações e para sua tomada de decisão”.

Diante do aumento da complexidade do ambiente externo e da necessidade crescente de absorverem conhecimento, as organizações cujas estruturas, processos e tecnologias não estejam alinhados com os negócios não terão como sobreviver por muito tempo no ambiente onde atuam (HUBER apud GANESH e ZAVERI, 2001).

Para Prescott e Miller (2002), cada vez mais, os estrategistas da gestão estão se apoiando em uma prática denominada Inteligência Competitiva. Longe das sombras dos estereótipos “spy versus spy”² corporativos, os profissionais de Inteligência Competitiva coletam, analisam e aplicam, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, às deficiências e às intenções de seus concorrentes, e monitoram os acontecimentos do ambiente competitivo geral (como concorrentes antes desconhecidos que surgem no horizonte ou novas tecnologias que podem alterar tudo). O seu objetivo: obter informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para colocar a organização empresarial na fronteira competitiva dos avanços.

A sobrevivência no atual ambiente de negócios depende da construção e aplicação de uma boa estratégia, apoiada em inovação e criatividade, o que exigirá da organização conhecer e antever o que ocorre ao redor do empreendimento, percebendo as ameaças e antecipando as oportunidades de crescimento. Assim, tentando reduzir o natural isolamento vivenciado pelos tomadores de decisão, em meio a ambientes empresariais de incerteza e competitividade crescente, os trabalhos de inteligência deverão incluir não apenas os elementos básicos – identificação das fontes de informação, coleta de dados e análise de informações – mas também, e principalmente, a identificação das verdadeiras intenções e vontade dos concorrentes.

Necessitando apurar constantemente a estratégia competitiva, os praticantes de Inteligência Competitiva precisarão acompanhar atentamente os acontecimentos no ambiente empresarial. Para tal, deverão valer-se do exame de registros públicos; do rastreamento da internet e dos meios de comunicação de massa; da realização de contatos com clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores e quaisquer fontes válidas e confiáveis de informação; da elaboração de perfis psicológicos de executivos e interlocutores rivais; e da participação em eventos abertos, como feiras, exposições e congressos.

O novo papel do conhecimento na existência humana e a necessidade de velocidade para perceber e para responder eficazmente aos estímulos que vêm “de fora” reforçam a importância da Inteligência Competitiva no processo de gestão das organizações do conhecimento, principalmente quando a sobrevivência no ambiente empresarial atual está cada vez mais condicionada à sua capacidade de implementar e manter novos negócios. Para sobreviver e ter sucesso nesse ambiente crescentemente competitivo, complexo e mutável, as organizações precisam aprender continuamente, e isso implica em adquirir novas capacidades, desenvolver conhecimento específico (focado em negócios), idealizar produtos e serviços inovadores, e estender por longas distâncias a sua teia de relações sociais (GANESH e ZAVERI, 2001).

A aprendizagem organizacional consiste no processo em que as organizações detectam e corrigem os seus próprios erros, objetivando desempenhar melhor as suas funções, cumprir bem a sua missão e alcançar mais rapidamente os seus objetivos. Quando as organizações não aprendem, elas não conseguem se adaptar adequadamente ao ambiente em permanente mutação. Com isso, acabam por degradar a sua capacidade de competir e, conseqüentemente, ficam expostas ao inexorável processo de extinção (ARGYRIS e SCHON apud GANESH e ZAVERI, 2001).

O processo de mudança organizacional nunca foi nem jamais será algo fácil de ser realizado. Contudo, transições sempre se mostraram necessárias para que uma empresa pudesse obter uma melhor posição competitiva no mercado em que atua. A

² *spy versus spy*: referência a personagens de um cartum de Antonio Prohias, publicado na revista MAD. Criados em 1961, os personagens do cartum satirizam a guerra fria nas

busca pela sobrevivência dentro da sociedade de informação, inserida em ambientes crescentemente competitivos, demanda das empresas o estabelecimento de bases de atuação em níveis cada vez mais intangíveis, peculiares e difíceis de serem reproduzidos. É nesse contexto que se insere o conhecimento e a necessidade de aprendizagem contínua, aprendizagem essa que deve ser sempre direcionada de modo tal a tornar compatíveis os interesses pessoais e os corporativos. A organização, portanto, deve tentar vencer as barreiras impostas e se transformar em uma organização que aprende, com o intuito de obter uma vantagem competitiva sustentável. É nesse contexto que se inserem as organizações do conhecimento.

As chamadas organizações do conhecimento costumam apresentar algumas características comuns. Uma delas se destaca fortemente: a do uso intensivo da informação. A tecnologia da informação utilizada inclui ferramentas para trabalho em grupo, uma diversidade de meios de comunicação (correio eletrônico, intranet), redes internas de telefonia e de comunicação de dados, entre muitas outras. Suas estruturas possuem, normalmente, um número reduzido de níveis hierárquicos, e seu modelo de gestão, independente do organograma, preconiza o trabalho interfuncional (times, células, grupos de trabalho e de solução de problemas). Por consequência, o processo decisório é acentuadamente participativo. Todo esse desenho visa a facilitar a coleta, a assimilação e o aproveitamento do conhecimento.

Possuir os sistemas de tratamento de informações mais eficazes³, reconhecer a necessidade de absorver conhecimento externo, fazer conexões adequadas com as pessoas certas e estar alerta para o imprevisível são condições essenciais para que as organizações do conhecimento possam alcançar sucesso em confrontos nos quais a arena muda rapidamente.

histórias de dois espões.

³ Sistemas de tratamento de informações eficazes são aqueles que permitem a definição preliminar e detalhada da coleta de informações necessárias, segundo as demandas impostas pela situação, e que processam adequadamente os conteúdos reunidos, favorecendo a tomada de decisões estratégicas.

1.2 A PROBLEMÁTICA GERAL DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para Platt (1967), a atividade de inteligência sempre foi considerada um irrefutável instrumento de poder ao longo da história, porquanto foi, quase sempre, empregada para a dominação dos concorrentes. Muito provavelmente por isso, a Inteligência Competitiva carrega um estigma de rejeição que ainda desperta certas desconfianças na sociedade e nas organizações, “embora a maioria dos líderes empresariais reconheça que seu sucesso depende da previsão de tendências e de se mover mais rapidamente que a concorrência” (PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 12). Nesse caso, impõe-se a antiga assertiva popular: a cultura é mais forte do que a racionalidade.

Há também uma causa etimológica⁴ que contribui bastante para confundir as pessoas sobre a melhor conceituação dessa atividade. A palavra inteligência apresenta uma série de significados diferentes dentro do universo semântico nacional, o que lhe confere a característica de baixo teor seletivo. O vocábulo inteligência nem sempre evoca um objeto preciso na mente, e até mesmo os dicionários brasileiros mais modernos são evasivos quando se trata de caracterizar inteligência com o sentido pretendido na presente pesquisa, ou seja, como processo de tratamento de informações, transformando-as em conhecimento aplicável aos objetivos organizacionais.

Contudo, para Prescott e Miller (2002) e também para Miller (2002), existem muitas outras questões relevantes que podem ser caracterizadas como dificuldades gerais da área de Inteligência Competitiva. Entre elas, considerando-se o contexto da pesquisa, podem ser citadas as seguintes: (p. 70)

- Falta de objetivos claros para a inteligência. Com frequência os usuários não explicam às equipes de Inteligência Competitiva o tipo de decisão que pretendem tomar a partir das informações obtidas, o que costuma desalinhar os produtos das necessidades que os geraram.

⁴ Causa etimológica: que tem origem na evolução histórica de um vocábulo.

- Informações demais a serem compulsadas. Com o imenso volume de informações disponíveis na internet e decorrentes do rastreamento das mídias informativas de massa, uma expressiva massa de informações acaba tornando impossível que as equipes de inteligência analisem tudo.
- Perda de oportunidade. Muitos usuários precisam da informação hoje. Mas, se são necessários alguns dias para elaborar adequadamente um relatório de inteligência, então ele pode chegar com um certo atraso nas mãos dos tomadores de decisão.
- Recusa de dividir informações. Muitas vezes é difícil obter informações de campo. O axioma “conhecimento é poder” vigora amplamente em todos os quadrantes das organizações. Os potenciais colaboradores da inteligência receiam que, ao revelarem o que sabem, perderão vantagens de posicionamento no próprio ambiente.
- Barreiras organizacionais. As estruturas organizacionais estão se tornando mais e mais complicadas; muitas empresas estão adotando organogramas matriciais. Em consequência, a prestação de contas e a responsabilidade ficam comprometidas em nome da proximidade com o cliente. Tudo isso dificulta o acesso à informação, matéria-prima para o trabalho da inteligência.
- Orçamento baixo. Muitas empresas olham mais para os resultados financeiros do que para o que precisa ser feito. As equipes de inteligência muitas vezes são consideradas “função-meio”, exigindo recursos que, quando cortados, podem melhorar o resultado financeiro geral. Em última análise, quando os cortes são feitos, os profissionais de inteligência continuam fazendo o mesmo, ou mais até, com menos recursos. Complementando, para os integrantes do NIC/UnB (1999, p. 32), “atualmente os processos de Inteligência Competitiva podem ser considerados

caros”⁵. As questões financeiras fazem com que continue sendo difícil para as médias e as pequenas organizações empresariais desenvolverem os seus programas de Inteligência Competitiva, tão necessários, ou mais até, do que nas grandes corporações.

- O risco do cometimento de ações ilegais e antiéticas. A barreira entre o que é permitido e aquilo que é proibido deve ser legível em todas as circunstâncias, já que a empresa pode ser contratualmente, civilmente ou penalmente responsável pelas ações de seus executantes.
- A carência de informações primárias exclusivas, novas e relevantes, que contribuam para que os executivos tenham outras opções que as fontes de informação secundária não possibilitariam. Para oferecer inteligência específica e exclusiva aos tomadores de decisão, as equipes de inteligência devem recorrer a fontes públicas e não-públicas, o que exige o trabalho de redes de colaboradores, capazes de privilegiar aspectos qualitativos da informação, normalmente inacessíveis aos meios tecnológicos disponíveis.
- Gerentes arrogantes. Profissionais em função de chefia que acreditam que o seu *status* e currículo são comprovações do seu perfeito domínio do setor e de que, por isso mesmo, não há ninguém capaz de chegar a eles com novidades ocorridas no mercado para orientá-los na tomada de decisões.
- A imagem controvertida da atividade de inteligência. Durante muito tempo a imprensa vem optando por cobrir a função de inteligência a partir de uma perspectiva jocosa, negativa, usando termos como mistério, espionagem e espionagem industrial, o que não contribui para uma consolidação profissional da área em bases mais dignas perante a opinião pública.

Em razão da precariedade de informações confiáveis sobre a evolução do setor de Inteligência Competitiva no ambiente empresarial brasileiro, torna-se necessário, em

⁵ Considerações sobre caro ou não caro para a aquisição de produtos ou serviços devem levar em conta a relação custo x benefício específica da situação vivenciada em cada

determinados casos, valer-se de estatísticas recentes produzidas sobre o mercado norte-americano, mais organizado e que pode ser visto como referencial positivo no progresso dessa atividade no Brasil. Assim, é bom considerar o que diz Miller (2002, p. 45) sobre um trabalho produzido pelo *Futures Group*⁶, em 1998, quando a organização realizou a sua terceira pesquisa sobre como as corporações norte-americanas conduzem a inteligência. Sua principal constatação:

- Tais corporações são lentas na incorporação das atividades de inteligência às práticas de negócios. Apenas 60% das empresas incluídas na amostra já estabeleceram uma função de inteligência; esse dado demonstra um escasso avanço em relação à pesquisa anterior, de 1996, que indicava 58% das empresas com função de inteligência. Em termos financeiros, 66% das empresas pesquisadas tinham faturamento superior a um bilhão, e 28% faturavam, anualmente, mais de 10 bilhões de dólares.

Segundo o estudo - *Ostriches & Eagles*⁷, realizado de 1996 a 1998, foi solicitado aos executivos das principais corporações que citassem três companhias por eles consideradas como usuárias excepcionais de inteligência (“Águias”). Desde a primeira edição do levantamento, lideraram a lista das “Águias” empresas que atuam com serviços de informação e alta tecnologia, particularmente as de telecomunicações e dos setores químico e farmacêutico. Em resposta à outra pergunta, um quinto dos que responderam disseram não acreditar que a inteligência já tenha sido utilizada contra eles – daí sua denominação “Avestruzes”.

Essa é uma visão interessante do mercado globalizado, no qual há grande disparidade entre as organizações empresariais atuantes, muitas delas se esforçando por consolidar a sua inserção na Era do Conhecimento, mas que ainda permanecem gerenciando, produzindo e fazendo negócios da Era Industrial, o que muitas vezes acentua a sua própria ineficiência e a incapacidade de compreender a aplicabilidade de ferramentas como a Inteligência Competitiva.

organização.

⁶ *Futures Group*: <<http://www.futuresgroup.com>> Empresa norte-americana de consultoria gerencial e pesquisa internacional.

⁷ *Ostriches & Eagles*: Avestruzes e Águias.

Os problemas citados ainda representam barreiras que dificultam sobremaneira a implantação da função Inteligência nas organizações empresariais. Complementando o raciocínio, para Rose (apud Miller, 2002, p. 226), “apesar da reconhecida significância da prática de Inteligência Competitiva em uma organização, pouca pesquisa tem sido feita para demonstrar como obter um processo de inteligência voltado para empresas que seja realmente eficaz”. Isso remete os estudiosos do assunto ao trabalho de pesquisa para tentar sanar essa deficiência.

Como se vê, sendo a Inteligência Competitiva uma área emergente de conhecimento, muitas questões sobre a sua implementação eficaz nas organizações de diversos setores da economia precisam ainda ser mais bem investigadas e definidas. A título de representação gráfica, a Figura 1 expõe alguns setores inseridos nas fronteiras de conhecimento relevante para a inteligência, nas quais se supõe poder avançar bastante em termos de pesquisa acadêmica plenamente aplicável em ambientes empresariais. Deve ser observado que cada um dos setores representados nessa fronteira tem a possibilidade de desdobrar novos universos de pesquisa, o que caracteriza a Inteligência Competitiva como uma área de grande expectativa de crescimento nos próximos anos.

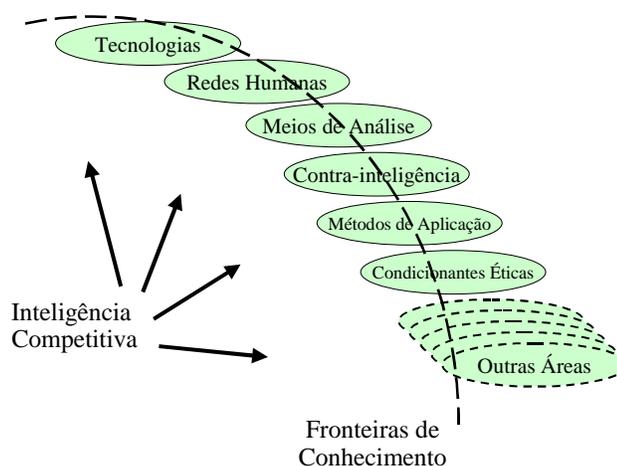


Figura 1 - Fronteira de conhecimento da Inteligência Competitiva

1.3 O PROBLEMA DA PESQUISA

Considerando-se a plethora de novos meios que estão sendo disponibilizados pela Era do Conhecimento, não é razoável que as empresas modernas venham a tentar resolver os problemas de gestão encontrados na atualidade com ferramentas representativas da Era Industrial. Deve ser considerado que as demandas empresariais pós-industriais se enquadram cada vez mais segundo o referencial da construção do conhecimento estratégico, e não mais na prevalência do uso da informação pura e simples (DRUCKER, 2000).

A dificuldade das organizações em se valerem tanto das informações qualitativas quanto das quantitativas para construir o conhecimento tem sido uma das formas de fracasso na implementação da administração estratégica e a causa de falta de orientação nos negócios, desdobrando prejuízos pessoais, financeiros e materiais aos envolvidos no processo. A situação se agrava quando as próprias organizações empresariais não sabem como buscar de forma segura e eficaz as informações subjetivas de domínio das pessoas, sejam elas integrantes da organização, clientes, parceiros e até mesmo competidores. Esse tipo de informação, quando menos, constitui um recurso estratégico que pode sustentar processos de negociação bem-sucedidos, favorecendo a vantagem competitiva diferenciada.

Para Prescott e Miller (2002), não é difícil observar como muitos dos componentes se encaixam nas estruturas corporativas existentes. As plataformas de tecnologia de informação e os serviços de informação disponíveis podem atender, de modo geral, às necessidades de processamento e armazenagem. Mas isso não costuma ser suficiente, e tais autores acrescentam que as organizações precisam coletar também informações de fontes humanas, desenvolvendo procedimentos de comunicação em torno de funções, como relatórios de campo da força de vendas, programas de acompanhamento das necessidades dos clientes, técnicas de gestão da cadeia de suprimentos e outros processos de negócios existentes. As informações de fontes humanas, também chamadas de informações primárias, são importantes para as organizações na medida em que elas não estão, normalmente, disponíveis para todos os competidores, carecendo, portanto, de um trabalho específico de coleta.

O grande potencial de inovação de produtos e serviços costuma estar concentrado na fronteira do conhecimento, em diferentes especialidades profissionais. Isso quer dizer que, para inovar, é preciso combinar conhecimentos de áreas diferenciadas. Muitas vezes, a inovação surge da interação entre profissionais especialistas em disciplinas que não têm nada a ver umas com as outras. Nesse caso, ter uma visão multidisciplinar é uma maneira de fazer com que as oportunidades “escondidas”, para aqueles que vêem o mundo sob a ótica “unidisciplinar”, sejam claramente percebidas (SILVA e MENEZES, 2001). O risco evidente dessa abordagem multidisciplinar é o do uso inadequado de conceitos (RAMOS, 1983).

Essa questão do isolamento intelectual pode ser observada em boa parte das pessoas, posto que vivemos sob a influência de um modelo de educação marcado pela compartimentação arbitrária das áreas de conhecimento. Essa realidade só poderá se alterar com a mudança da cultura, o que exige uma transformação lenta. Iniciativas destinadas a disseminar as abordagens multidisciplinares nos projetos têm sido bem-sucedidas com argumentação sensata, divulgação apropriada e uma metodologia que apóie essa mudança. Tais procedimentos se tornam promissores quando é necessário prospectar e viabilizar a criação de novos negócios. Nesse caso, será preciso sensibilizar e capacitar as equipes constituídas com essa finalidade.

Não se está tratando aqui de ferramentas para desenvolvimento de softwares, mas para o desenvolvimento de negócios. Assim, o engenheiro, o biólogo, o psicólogo, o médico, o dentista, o empresário, enfim, os profissionais de diversas áreas de conhecimento têm mais facilidade para compreender o *modus operandi*, tornando-se aptos a trocar informações e a participar do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Segundo Porter (1996), a maioria dos estudos recentes trata a competitividade como fenômeno relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica. Na verdade, a competitividade deve ser vista como um fenômeno que reflete o grau de capacitação alcançado pelas organizações e que se traduz nas técnicas por elas praticadas. Assim, o desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação. Considera-se, também, que é o domínio das técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com

sucesso, configurando a causa efetiva da sua boa ou má competitividade. O ambiente competitivo compreende todas as organizações que comercializam produtos e serviços alternativos ao seu *target*⁸. Qualquer alternativa concorrente ao alcance do cliente deve representar risco de competição para a empresa.

Com base no encadeamento lógico dos conteúdos apresentados, entende-se que ter eficiência, eficácia e efetividade na execução dos processos é uma condição essencial para a sobrevivência no ambiente empresarial atual. Para se desenvolver produtos inovadores, alcançar novos mercados, oferecer melhores serviços e reduzir os custos operacionais, é necessário utilizar toda a potencialidade da organização e dos seus integrantes. Aos executivos não é mais possível olhar unicamente para dentro da empresa e cuidar dos assuntos meramente domésticos e que apenas arranham, de longe, o que se exigem nos negócios da nova economia. Agora, é preciso ficar atento ao que acontece além dos muros da empresa, encontrar a informação desejada, analisá-la empregando os instrumentos necessários e assessorar adequadamente o processo decisório organizacional, tudo da maneira mais ágil possível, o que será facilitado através do emprego judicioso da Inteligência Competitiva.

Contudo, além de todas as condicionantes citadas e que favorecem uma insuspeita relação entre as práticas de Inteligência Competitiva e a geração de novos negócios, é preciso considerar, ainda, a questão do paradoxo⁹ que permeia o cenário do tratamento de dados na atualidade – inteligência desenvolvida por meios técnicos versus inteligência desenvolvida por meios humanos. Nesse caso, talvez uma das assertivas mais importantes pesquisadas durante a revisão bibliográfica seja a colocação de Prescott e Miller (2002, p. 29): “A criação e o uso da inteligência são um processo social. Infelizmente, a grande maioria dos artigos e livros se concentra em seus aspectos técnicos”. Embora os recursos tecnológicos facilitem a obtenção automatizada e o fluxo de informações, os processos sociais permeiam quase todas

⁸ *Target*: alvo; objetivo de mercado.

⁹ Paradoxo: pensamento, proposição ou argumento que contraria os princípios básicos e gerais que costumam orientar o pensamento humano, ou que desafia a opinião concebida, a crença ordinária e compartilhada pela maioria.

as atividades de inteligência. Assim, avulta de importância empreender Inteligência Competitiva com uma perspectiva antropológica¹⁰ para as suas ações.

Segundo Nolan (1999), apenas recentemente os profissionais de Inteligência Competitiva reconheceram a importância do desenvolvimento de redes de contato pessoal. Estas, se bem desenvolvidas, constituem mecanismos eficazes para a coleta de informações de alta qualidade. Para Scott (apud Prescott e Miller 2002), as empresas mais competitivas de classe mundial projetam suas unidades de Inteligência Competitiva em torno de contatos pessoais. Por isso, as redes de inteligência humana devem ser desenvolvidas com base em princípios da sociologia e da teoria organizacional (NOHRIA e ECCLES apud PRESCOTT e MILLER, 2002).

Não obstante, como pode ser verificado através dos conteúdos reunidos na fundamentação teórica desta pesquisa, essas grandes corporações de classe mundial já vêm atuando satisfatoriamente em termos de Inteligência Competitiva, mercê da normalmente avantajada disponibilidade de recursos (funcionários da melhor qualidade, equipamentos de ponta, volumosas verbas orçamentárias) e por estarem estruturadas sobre redes tecnológicas baseadas na gestão da informação. O mesmo não ocorre com as pequenas, médias e muitas das grandes organizações empresariais existentes no ambiente, por ainda não poderem dispor de modelos de gestão de inteligência adequados ao seu porte, seja qual for o setor de atividade econômica no qual estejam inseridas.

O desafio que se apresenta para esta pesquisa é o de oferecer um modelo de sistema de inteligência que seja aplicável a organizações de pequeno porte e maiores, quaisquer que sejam as suas destinações funcionais. É importante que tal sistema, mesmo sustentado por processos tecnológicos vigorosos, tendentes a uma dinâmica de reunião quantitativa de informações, seja capaz de coletar, processar e disseminar informações de fontes humanas, atendendo a demandas qualitativas, em decorrência da criação e exploração de redes de relacionamento social.

Dessa forma, partindo-se da afirmativa de que os recursos tecnológicos por si só não satisfazem boa parte das necessidades de informações para a decisão no

¹⁰ Visão antropológica: que considera as questões partindo de uma perspectiva de valorização do que o homem pensa e faz (sua cultura e costumes), em que a sociologia do cotidiano é tida como parte essencial do processo de interação social (TOPF, 2000).

âmbito das organizações modernas e que estas precisam cada vez mais de informações subjetivas como insumo do trabalho de processamento, para que tenham melhores condições de perceber o que realmente ocorre no ambiente em que atuam, torna-se necessário apresentar proposta de pesquisa consubstanciando um modelo alternativo que acrescente novas perspectivas ao trabalho de Inteligência Competitiva e amplie o seu acervo de ferramentas.

A pesquisa focaliza o modelo Inteligência Empresarial Estratégica como um recurso inovador no acervo de instrumentos de Inteligência Competitiva. Sua destinação é a de atuar em benefício da administração estratégica na geração de novos negócios para organizações do conhecimento no processo de transformação das informações em conhecimento estratégico.

1.4 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de sistema de inteligência, aqui denominado Inteligência Empresarial Estratégica, que seja aplicável a qualquer organização, independente do seu porte, da destinação funcional e da localização geográfica.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar as funções básicas que permitem operacionalizar o modelo Inteligência Empresarial Estratégica.
2. Descrever as rotinas de trabalho para os integrantes de uma Célula de Inteligência Empresarial Estratégica.
3. Apresentar técnicas e métodos capazes de antecipar oportunidades de novos negócios, possibilitando ao tomador de decisão conhecer o estado da arte em seu próprio domínio organizacional bem como perceber as transformações ocorridas no ambiente externo e detectar o surgimento de novas tecnologias e tendências mercadológicas;

4. Organizar a interatividade dos atores de inteligência na Célula de Inteligência Empresarial Estratégica mediante a definição modular de uma intranet específica.

1.6 METODOLOGIA DA PESQUISA

O tema escolhido – A Inteligência Competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para implementação e gestão de novos negócios – apresenta distintas práticas, técnicas e ferramentas de prospecção, com a finalidade de identificar experiências inovadoras vivenciadas nesse campo emergente de atividade na Europa, nos Estados Unidos da América e no Japão. Procura-se aprofundar aqui a aplicabilidade do modelo ora proposto para permitir ganhos de eficiência e eficácia na implementação e gestão de novos negócios nas organizações do conhecimento.

A pesquisa permitiu investigar as ferramentas utilizadas pela Inteligência Competitiva e que são registradas pela literatura especializada como as mais empregadas nessa atividade, como instrumental do processo decisório na implementação e gestão de novos negócios. Os limites de aplicação das ferramentas foram devidamente considerados bem como as possibilidades do seu uso associado com as demais ferramentas, de modo a alcançar a otimização de emprego.

Os dados coletados foram dos tipos primário e secundário. A coleta de dados primários ocorreu através de entrevistas, feitas de maneira não estruturada, com o objetivo de detectar se já existia sistema de idéias semelhante ao desenvolvido nesta tese.

Outros tipos de dados foram colhidos para levantar a necessidade e avaliar a viabilidade da implementação do modelo Inteligência Empresarial Estratégica em uma instituição de ensino superior. Questionários digitais e em suporte de papel foram enviados para indivíduos situados em diversas organizações de ensino de terceiro grau.

Os dados secundários foram coletados através de livros, *sites* da *Web* e outros trabalhos acadêmicos correlatos, tudo com o objetivo de garantir a profundidade e a

qualidade técnica exigidas em uma tese, além de enriquecer o conhecimento sobre o assunto tratado. O trabalho abrangeu os seguintes passos de pesquisa:

- planejamento da pesquisa;
- identificação das fontes de consulta;
- reunião e classificação de documentos, mediante levantamento bibliográfico;
- aplicação de pesquisa específica em universo delimitado;
- exame documental com a verificação da pertinência dos conteúdos reunidos;
- interpretação dos conteúdos e integração das frações de conhecimento em conjuntos coerentes e ordenados;
- organização final da tese, refinamento do texto e elaboração das conclusões.

Assim, para os estudos teóricos, levou-se em consideração:

- que as citações fossem fiéis ao original, lançadas entre aspas, seguidas entre parênteses do nome do autor, ano da publicação e número da página;
- o cuidado para não enfatizar frases menos importantes, ignorando aquelas de maior efeito acadêmico;
- o uso de citação bibliográfica quando: “(a) se deseja reforçar uma opinião ou decisão, com o ponto de vista de uma autoridade na matéria; b) existe opinião coincidente, porém, resultante de motivos distintos; c) a opinião que se sustenta é controvertida” (MORETTI FILHO, 1982, p. 12);
- *insights* de espera, ou seja, registros de argumentos originais, complementações e contradições que não puderam ser úteis em uma determinada passagem da pesquisa, mas que poderão constituir uma contribuição significativa para outro capítulo ou outro texto a ser escrito futuramente.

1.6.1 Perguntas de pesquisa

A aceleração do ritmo de lançamento de novos produtos e a melhoria contínua dos processos de produção, tão necessários à manutenção da competitividade, são fatores que respondem pela progressiva diminuição das margens de lucro nas empresas (PORTER, 1996). Não obstante, tais fatores também contribuem negativamente para a redução da capacidade de decisão dos empresários diante das incertezas do mercado.

Os curtos ciclos de vida da maioria dos lançamentos, condicionados que são pela fugacidade das inovações, fazem com que as organizações invistam permanentemente em prospecção de novos produtos e serviços assimiláveis pelo mercado.

Em contrapartida, a performance da Inteligência Competitiva está associada às ações de observação, captação e análise de informações a respeito das tendências encontradas no ambiente externo e que podem se converter em recomendações que apóiam a tomada de decisão sobre os negócios da organização.

A pressão exercida pela necessidade de inovar obriga a organização a dispor de um sistema organizado de vigilância externa, capaz de decifrar a complexidade dos sinais emitidos do mercado. Processos inovadores concorrentes, quando detectados, transformam-se em informação passível de processamento e aplicação no âmbito da empresa, permitindo a ela antecipar boa parte das ações dos competidores e posicionar-se na fronteira dos avanços competitivos.

Os elementos apontados com base na fundamentação teórica, respeitada a ordem metodológica, levam às perguntas de pesquisa a seguir.

- Com base na antecipação de ameaças e oportunidades, pode a Inteligência Competitiva ser flexível¹¹ a ponto de apoiar convenientemente a tomada de decisões estratégicas no processo de prospecção, implantação e gestão de novos negócios em organizações de qualquer porte? Quais os artifícios utilizados com essa finalidade?

¹¹ Flexível: com o sentido de oferecer boa viabilidade para ser implantada em organizações de porte pequeno e maiores, qualquer que seja a sua destinação profissional.

- O estado da arte em tecnologias e processos sistêmicos de produção do conhecimento permite o desenvolvimento de um modelo de Inteligência Competitiva com funções mais simples, transparentes e sinérgicas, destinado a reduzir riscos na geração de novos empreendimentos? Qual o *modus operandi* desse modelo?
- O citado modelo seria aplicável em organizações de pequeno porte e até mesmo em organizações maiores, independente de sua destinação funcional? O modelo seria aplicável ao setor privado de ensino de terceiro grau?
- Partindo do entendimento de que a Inteligência Competitiva é muito mais um processo social do que tecnológico (Prescott e Miller, 2002, p. 29), podem as organizações do conhecimento produzir as inteligências de que necessitam valendo-se do trabalho de redes de colaboradores? Como administrá-las eficazmente?

1.6.2 Classificação e delimitação da pesquisa

O presente estudo envolveu uma coleta de dados quantitativa, com ênfase no levantamento bibliográfico. A pesquisa foi de caráter descritivo. Quanto ao seu objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória. Foi assegurado que não houvesse tratamento semelhante ou propostas publicadas que constituíssem óbice à inovação pretendida.

Durante a análise dos dados e das informações reunidas foram também identificadas as lacunas de conhecimento existentes, em virtude da evolução da ciência e da dificuldade para apropriá-las, de modo prático e aplicável, no apoio à tomada de decisões estratégicas e na implementação e gestão de novos negócios.

A pesquisa situou no contexto da tese as ferramentas que possibilitam atuar com a Inteligência Competitiva na prospecção, implementação e gestão de novos negócios. Assim, o presente trabalho não inclui, na problemática pesquisada, a investigação de questões relativas ao empreendedorismo e os aspectos relativos ao desenvolvimento da criatividade e gestão da inovação tecnológica. Também não

aborda os desdobramentos da Inteligência Estratégica e da Inteligência Militar no ambiente empresarial no qual se pratica a Inteligência Competitiva.

A tese tem como limite o próprio desenvolvimento da tecnologia e das formas existentes de gestão, que implica em permanente avaliação para que o modelo proposto não se torne obsoleto. Todavia, pretende-se que continue sendo um avanço metodológico, uma vez que as ferramentas existentes não são suficientes para uma prospecção mais eficaz dos novos negócios, do ponto de vista da redução de riscos.

1.6.3 Aspectos da fundamentação teórica

O levantamento bibliográfico foi direcionado para as obras de Inteligência Estratégica e Militar, Inteligência Competitiva, Inteligência Econômica, Competitividade, Gestão de Negócios, Planejamento e Administração Estratégica, Gestão do Conhecimento, questões comportamentais, noções básicas de psicanálise e outros assuntos congêneres. Procurou-se, com isso, identificar nos estudos de diversos autores que atuam sobre o mesmo tema conclusões superpostas que pudessem comprometer a originalidade ou inviabilizar a concepção do trabalho de tese. Com esse escopo, a pesquisa incidiu sobre a revisão bibliográfica as várias publicações de resumos, os últimos lançamentos bibliográficos de Inteligência Competitiva e demais designações do tema, as listas de dissertações e teses junto ao bibliotecário, a consulta presencial à Biblioteca da Universidade Nacional de Defesa dos EUA, situada em Washington/USA, a consulta à Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, a busca orientada na *Web* de informações sobre livros, *abstracts*, congressos, encontros e o que mais pudesse servir de orientação a esta análise.

1.6.4 Coleta de dados primários

A população reunida para a coleta de dados primários foi de 204 participantes, representando vários segmentos em que atuam no momento ou que se relacionam com a área educacional de terceiro grau. Dos respondentes integrantes de IES (82% do total), os percentuais foram os seguintes: professores (31%), alunos de graduação (22%) e alunos de pós-graduação (47%). A aplicação dos questionários

(conforme consta no Apêndice) ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2002, de acordo com os seguintes percentuais: suporte de papel (28%) e suporte digital (72%).

Em termos de localização profissional no universo da pesquisa, os respondentes estavam distribuídos da seguinte forma:

- h IES brasileiras públicas: 47%
- h IES brasileiras privadas: 27%
- h IES do exterior: 8%
- h Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva: 13%
- h Organizações classistas: 5%

Origem dos respondentes situados em instituições de ensino superior (82% do total):

- Universidade Federal de Santa Catarina (SC)
- Universidade Federal do Rio de Janeiro (RJ)
- Universidade Federal de Pernambuco (PE)
- Universidade Estadual de Santa Catarina (SC)
- Universidade do Sul de Santa Catarina (SC)
- Universidade do Vale do Itajaí (SC)
- Faculdade Estácio de Sá (SC)
- Faculdades Integradas do Planalto Central (DF)
- Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista (RS)
- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (MG)
- Fundação Getulio Vargas (BA e SP)
- Centro Universitário Feevale (PR)
- Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (PR)
- Centro Universitário da Cidade do Rio de Janeiro (RJ)
- Escola Superior de Estratégia de São Paulo (SP)
- Associação de Ensino de Santa Catarina (SC)

- Centro de Educação Superior (SC)
- Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército (RJ)
- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (RJ)
- Escuela Superior de Guerra Naval (Peru)
- Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (Argentina)
- Colégio Interamericano de Defesa (EUA)

O resultado da pesquisa integra o conteúdo do Capítulo 4 – Projeção do modelo proposto em uma instituição de ensino superior. As representações mostradas no referido capítulo trazem os comentários julgados necessários.

1.6.5 Algumas considerações sobre o modelo proposto

Conforme pode ser observado na fundamentação teórica, as grandes corporações de classe mundial, particularmente as que lidam com TIC, já têm as suas soluções para as questões de inteligência no interesse de sua direção, quais sejam, aquelas que dizem respeito à coleta, análise, disseminação e utilização das informações estratégicas. Invariavelmente, tais modelos e soluções são personalizados e de difícil aproveitamento por parte de organizações de menor porte. Assim é que essa questão está longe de ser equacionada satisfatoriamente no âmbito das organizações pequenas e de médio porte, e também para muitas das grandes empresas existentes. A concepção de um modelo estrutural de gestão da Inteligência Competitiva, aplicável a organizações de dimensões menores, que atuem em qualquer nicho econômico, representa uma área de pesquisa que vem suscitando crescente interesse nos países mais desenvolvidos. O modelo proposto nesta tese se destina a satisfazer tal demanda, viabilizando a implementação de Inteligência Competitiva com um custo financeiro compatível com as organizações de pequeno porte e respeitando os aspectos éticos exigidos nos ambientes da economia globalizada.

O modelo Inteligência Empresarial Estratégica conduz de forma ordenada o trabalho de inteligência a ser realizado pelas organizações empresariais, particularmente as organizações do conhecimento, agregando um conjunto de procedimentos inovadores às práticas usuais de Inteligência Competitiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DE NEGÓCIOS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Nos últimos quarenta anos, a demanda por novos produtos provocou uma grande expansão da economia mundial, ocasionando crescentes e profundas mudanças estruturais. Porém, “toda mudança, para que seja implementada, depende da gestão, do *management*¹²”. No entender de alguns autores, a ciência do século XX que mais contribuiu para o progresso humano foi a ciência organizacional (DE MASI, apud TARAPANOFF, 2001, p. 56).

Foi o desenvolvimento dessa ciência que possibilitou o fortalecimento de cada atividade, cognitiva e operacional, a um nível desconhecido em todas as épocas anteriores da história, dentro e fora dos locais de trabalho. Milhões de homens e mulheres na prática cotidiana, milhares de especialistas em suas profissões, partindo das grandes descobertas de Taylor e Fayol (transição dos séculos IX e XX), passando pela administração das relações humanas (1930), da pesquisa operacional (1940), do planejamento estratégico (décadas de 50 a 70), da qualidade total em estilo japonês (1980) e da gestão da informação e do conhecimento (1990), revolucionaram o modo pelo qual os seres humanos organizam seus próprios recursos e aumentam o seu rendimento. Foi a gestão que introduziu as novas tecnologias, nas casas, nas diversões, nos ambientes de trabalho. Foi a gestão que criou as empresas em rede, as multinacionais, os distritos industriais, a globalização da economia e, conseqüentemente, a universalização de gostos e de costumes (TARAPANOFF, 2001).

¹² *Management*: gerenciamento.

O principal objetivo da gestão é potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e a adaptar-se às mudanças ambientais com a construção de uma organização voltada para o aprendizado (GARVIN, 1993). A gestão da informação (a sua coleta, o processamento e a utilização) garante o suporte para o desenvolvimento de uma organização capaz de se adaptar ao ambiente hostil da concorrência crescente.

No território do *management*, há um intenso debate sobre as mudanças fundamentais em andamento para as organizações, entre elas, a globalização, a desregulamentação e a privatização, a volatilidade, a convergência, as fronteiras menos definidas entre os setores de atividades, a prevalência de padrões, o fim da intermediação e a nova consciência ecológica, fatores esses que devem ser administrados simultaneamente. O impacto dessas mudanças vai afetar as empresas de maneiras diferentes, mas tais empresas deverão estar atentas às transações internacionais e às alianças temporárias, bem como enfatizar a velocidade e reavaliar o modelo empresarial usado. Deverão ainda rever as competências essenciais da organização, incorporar novas tecnologias aos negócios tradicionais, mudar as equipes e aprender a transferir competências essenciais entre unidades (PRAHALAD, 1999).

Não obstante, observa-se que a propalada expansão econômica global não está mais baseada pura e simplesmente na demanda dos consumidores, o que faz com que as estratégias para a condução dos negócios sejam constantemente aperfeiçoadas. Tal fato exige dos executivos que se mantenham atualizados com relação às novas formas de gestão, buscando amplificar a interação empresa-clientes, apoiados pelo emprego de tecnologias da informação e comunicação, valendo-se da estruturação de redes digitais que decorrem delas (Internet, Intranet e Extranet). Com isso, as novas maneiras de prospectar e gerir negócios ganharam força e contribuíram para a dinamização dos processos intra-organizacionais.

Com relação ao emprego das redes sustentadas pelas TIC, existem pontos comuns de emprego entre elas; contudo, cada qual tem a sua vocação no espectro de possibilidades para gerar e manter novos negócios, conforme é mostrado na Figura 2, a seguir:

- **Internet:** Propaganda institucional (imagem), pesquisa de produtos e de mercados (atuação), prestação de serviços ao cliente (manutenção).
- **Intranet:** Integração de unidades administrativas, geograficamente dispersas, treinamento, sistema de informação, guias internos, correio eletrônico interno, comunicados internos, atualização de software, transferência de arquivos, divulgação e integração de novas tecnologias, sustentação interna dos negócios, etc.
- **Extranet:** Integração de organizações, troca de informações tecnológicas, correio eletrônico externo, divulgação de mensagens institucionais e mercadológicas, etc.

Figura 2 - Vocação das redes sustentadas nas TIC

A evolução das comunicações corporativas e a sua interferência no modo de vida das próprias organizações fizeram com que a gestão do conhecimento passasse a ser uma realidade objetiva e obrigatória na condução de novos negócios (HOLSAPPLE e SINGH, 2001). Para Tarapanoff (2001, p. 137), “a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”. Por sua vez, Teixeira Filho (2000) define gestão do conhecimento como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para o alcance pleno dos objetivos organizacionais. Segundo Angeloni (2002), a gestão do conhecimento é entendida como o conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar efetivamente o conhecimento na organização, observando o seu aspecto estratégico, tão necessário no ambiente empresarial moderno.

Sveiby (2000) ressalta, porém, que os ativos baseados no conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, visto que o seu impacto não ocorre somente sobre os negócios. O conhecimento tornou-se o sustentáculo de suas estruturas interna e externa, juntamente com outros fatores intangíveis – os clientes e fornecedores. O conhecimento é um bem imaterial dependente dos integrantes da organização, e essa condição o torna crítico no ambiente empresarial. Se, por um lado, torna as empresas mais vulneráveis ao fenômeno da evasão de funcionários qualificados, por

outro, permite o seu enriquecimento progressivo, desde que os trabalhadores do conhecimento estejam dispostos a compartilhá-lo corporativamente, preferencialmente atendendo a planejamento específico elaborado com essa finalidade.

Para Sveiby (2000), o conhecimento que importa absorver e medir é exatamente o saber tácito, dinâmico e passível de ser compartilhado. Medir ativos intangíveis como o conhecimento é cada vez mais necessário para que os acionistas possam avaliar melhor as capacidades internas e controlar o seu gerenciamento das organizações. Em termos de gestão de negócios, torna-se necessário salientar que o compartilhamento interno do conhecimento é imprescindível à sua multiplicação, pois, quando disseminado, se amplifica e desdobra benefícios para as organizações e seus integrantes. Sendo ele o recurso mais valioso das organizações da Nova Economia¹³, o seu processo produtivo exige ambientes adequados para que os trabalhadores do conhecimento possam utilizar as suas capacidades com criatividade para gerar a inovação.

Quando geridos adequadamente, os ativos intangíveis podem acabar sendo a base de uma economia de retornos crescentes, em oposição à de retornos decrescentes, típica da velha economia industrial (SVEIBY, 2000). É, pois, grande a ansiedade das empresas de saber como gerar novos negócios na Era do Conhecimento e como combinar de forma sinérgica a pesquisa do ambiente externo e a criatividade interna dos empregados.

Para Godin (2000), as redes corporativas existem para facilitar a criação e a aplicação do conhecimento nas organizações, fazendo com que os usuários criem, acessem e distribuam rapidamente informações pertinentes sobre os negócios em andamento. Não obstante, esse quadro complexo de prospecção e manutenção de novos negócios tende a ser mais bem administrado pelas organizações empresariais quando elas podem dispor de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) estruturado adequadamente.

¹³ Nova Economia: novo patamar econômico entre as nações, com um ciclo de crescimento pouco inflacionário, cuja principal fonte são os setores intensivos em tecnologia e poupadores de energia, como informática e telecomunicações.

2.2 O IMPACTO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

Para Drucker (2000), o impacto das TIC, principalmente na *World Wide Web*, será maior nas organizações sem fins lucrativos. Contudo, não deixará de haver um significativo impacto sobre as organizações de ensino superior e sobre aquelas envolvidas com a gestão de novos negócios. Segundo o autor, a contratação de pessoas que sabem inovar e que detêm grande conhecimento técnico tornou-se proibitivo pelo seu alto custo de alocação. Nesse sentido, torna-se essencial a criação de bons talentos dentro da própria organização. Assim, o autor defende que, na maioria das vezes, só a adoção de uma estratégia mista de ensino presencial e virtual poderá garantir a eficácia de transmissão de conhecimentos com a qualidade necessária aos profissionais do futuro.

Inúmeras e relevantes são as inovações que estão transformando as relações entre as organizações e seus clientes (prestação de serviços bancários, *delivery* de supermercados, ensino a distância, entre outras tantas), através do intercâmbio eletrônico de informações e da parceria permanente, utilizando as infovias – supercanais de comunicação por onde fluem as informações para a consecução e manutenção dos negócios modernos. A tecnologia não é só uma força de modernização isolada; ela é também o motor propulsor da competição global. Os dispêndios econômicos com pesquisa e desenvolvimento (P&D), inversões de capitais que são corriqueiras nos países mais desenvolvidos, tornam-se essenciais à evolução de qualquer tipo de organização que deseje competir no mundo globalizado, seja qual for o seu grau de desenvolvimento. Por outro lado, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos expõe as dificuldades da maioria das organizações em manter seus investimentos em desenvolvimento de novos produtos. Assim, fica óbvio para as empresas que os seus produtos precisam ser desenvolvidos e comercializados em menor tempo, para que possam sobreviver diante da hipercompetitividade (GALBRAITH, 1995).

Contudo, boa parte das empresas prefere eliminar etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos acionando seus dispositivos de rastreamento do que produzem os concorrentes, valendo-se da Inteligência Competitiva para acompanhar a evolução do estado da arte no seu setor de negócios e, com isso, racionalizar os seus normalmente parcos investimentos em P&D.

Para Galbraith (1995), o dinheiro foi o combustível da sociedade industrial. Na sociedade das comunicações e da informática, o combustível é o conhecimento. Estabelece-se agora a estrutura de uma nova classe econômica, dividida entre aqueles que detêm informações e os que devem atuar na ignorância. Essa nova classe não tem o seu poder no dinheiro ou na posse da terra, mas no domínio das informações. Tal colocação expõe claramente a quebra de paradigmas que estamos vivenciando e que está afetando as estruturas organizacionais em diferentes setores da atividade humana, tais como a política, a economia, os negócios, a educação, a saúde pública, o meio militar, as igrejas, entre tantos outros. Em todas essas áreas é possível identificar transformações na maneira de compreender a realidade dos fatos e de interagir com ela, suplantando padrões há muito estabelecidos. Nesse contexto de mudanças, os profissionais do conhecimento passam a interagir segundo um novo processo de produção, em que são manipulados dados e informações qualificadas, permitindo a criação de conhecimento direcionado ao processo decisório das organizações e para a geração dos negócios que garantam a sua permanência no mercado globalizado. Em função de sua capacidade nesse processo de produção do conhecimento, a Inteligência Competitiva representa uma necessidade organizacional premente nos dias atuais.

As TIC vêm induzindo a criação de arquiteturas administrativas empresariais ágeis, que demandam um novo tipo de profissional mais afeito às hierarquias leves, horizontais, estruturadas em ambientes de trabalho menos formais, possibilitando a interatividade rápida dos recursos humanos organizados em redes informatizadas (YANNIS, GREGORY e ANGELIKI, 2002). Com isso, o esforço de coleta externa e o uso interno da informação estão entrando em uma nova etapa de valorização. O paradigma tecnológico emergente vem permitindo a construção de sistemas de informação mais abertos, estruturados em redes modulares e dinâmicas, sustentadas por componentes intercambiáveis, induzindo as organizações ao *empowerment*¹⁴.

¹⁴ *Empowerment*: conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo. O meio empresarial parece começar a levar a sério essa recomendação. O caso clássico da aplicação radical do *empowerment* é o da empresa brasileira Semco, liderada por Roberto Semler, o autor do livro *Maverick* e de

Com esse suporte tecnológico e respeitando padrões proativos¹⁵, as organizações estão conseguindo superar as ilhas de sistemas impostos pela informática tradicional. As novas arquiteturas de informação agora já podem operar da mesma maneira com que as pessoas o fazem em seus relacionamentos, intercambiando voz, conteúdos e imagens, em seus diversos formatos, o que ajudou a romper as fronteiras entre as organizações e entre elas e seus empregados e parceiros.

Observa-se, portanto, que o novo contexto empresarial exige das organizações uma maior ênfase na criação e no gerenciamento do conhecimento, em vez de atuarem apenas como administradoras de dados e informações. Para tal, é importante que os executivos não discriminem as novas gerações de profissionais do conhecimento que estão adentrando o mercado (a geração Internet), aculturadas desde o berço com as TIC e possuidoras de valores e perfil psicológico adequados aos tempos atuais.

Pode-se dizer, também, que os sistemas de informação já atingiram uma boa maturidade, sendo plenamente aplicáveis e economicamente viáveis para a maioria das organizações empresariais. Na verdade, quanto mais tempo a organização esperar para adotar tais sistemas, maiores serão as exigências em termos de investimentos de longo e de curto prazos. Takeschi (1999) apresenta estudos sobre as recentes mudanças ocorridas nas organizações empresariais quanto à automação organizacional, dividindo-as em quatro mudanças básicas, conforme a Figura 3 a seguir:

um polêmico artigo publicado na Harvard Business Review intitulado "Managing Without Managers".

¹⁵ Proativo: que visa antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças; antecipatório.

Figura 3 - Quatro mudanças básicas ocorridas nas organizações quanto à automação organizacional (adaptação).

1ª Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Passagem da computação pessoal para a computação em grupo; - Os computadores pessoais penetraram profundamente nas organizações alcançando praticamente todas as áreas e níveis organizacionais; - No entanto, seu impacto raramente pode ser descrito como estratégico. O principal fator limitante – PC isolado – não funcionava em termos de comunicação da mesma maneira que as pessoas, especialmente dentro de grupos de trabalho; - Avanço tecnológico e valorização do trabalho em equipe em meio às funções empresariais; - A computação grupal proporcionou instrumentos, informação e capacidade de ação, tanto em âmbito individual quanto coletivo, dando suporte direto a todas as categorias de pessoas no contexto organizacional; - reconfiguração dos processos de gestão de negócios e da estrutura funcional da organização.
2ª Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizada pela passagem de sistemas ilhados para sistemas de informação integrados; - A tecnologia da informação amplia sua utilização para além do controle dos recursos físicos, financeiros e humanos; - Surgimento de sistemas isolados por toda a organização; - Evolução dos padrões da tecnologia da informação (migrar para um patamar em que a arquitetura da organização é viável, em vez de continuar acrescentando mais unidades isoladas à medida que elas passavam a ser necessárias).
3ª Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Passagem da computação interna para a computação interorganizacional; - Os sistemas de informação ampliam o alcance externo, ligando a organização a seus fornecedores e clientes, transformando o negócio com um todo; - Reformulação do relacionamento das instituições com as organizações externas; - A cadeia de agregação de valor da organização do futuro está sendo transformada numa rede de valor eletrônica, que serve, também, para interligar grupos de afinidades, clientes e até mesmo concorrentes; - A informática passa de intra-organizacional para interorganizacional. As TIC são vistas sob o enfoque de sistemas de informação, que vão desde o nível pessoal ao coletivo; - Aplicações para trabalho em grupo são compartilhadas por membros de equipes ou funções que podem estar centralmente localizadas ou então amplamente dispersas por todas as partes da organização; - Aplicações corporativas ou empresariais dão suporte a uma ampla gama de usuários em todas as partes da organização e podem envolver, ao mesmo tempo, diversas áreas e/ou departamentos; - Aplicações interorganizacionais envolvem a interação com usuários e sistemas localizados externamente à organização.
4ª Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Afeta de forma intensa todas as organizações empresariais e diz respeito a uma nova era, a da economia digital, onde o capital humano passa a ser mais importante do que o capital tradicional; - Nesta era da nova economia, baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos e materiais, as inovações e vantagens competitivas passam a ser efêmeras e transitórias em um menor espaço de tempo; - A nova economia passa a se apoiar intensamente em redes eletrônicas que tendem a expandir virtualmente as fronteiras das organizações; - Supressão de agentes de intermediação entre a organização, fornecedores e clientes; - As organizações da nova economia passam a ter como principal ativo o capital humano, intelectual ou do conhecimento, também denominado ativo intangível, ou seja, ao invés do tradicional ativo patrimonial das demonstrações financeiras – balanços – surge o ativo intelectual (não material) como o mais importante.

Fonte: TAKESCHI (1999), adaptado por SILVA, F. P. (2001)

Segundo Gates (apud Silva, F. P. 2001, p. 84), as redes informatizadas apresentaram um salto quantitativo e qualitativo no ambiente das organizações, que passaram a operar segundo uma dimensão de trabalho alinhada com o novo contexto empresarial, explicitado conforme descrito a seguir.

1. A maioria das transações está se tornando digital, do tipo *self-service*, e os intermediários evoluem para a agregação de valor aos seus produtos (ou não sobreviverão no mercado).
2. À medida que a Internet vier a baixar ainda mais os atuais custos das transações, o intermediário desaparecerá ou evoluirá com a adoção de processos de agregação de valor.
3. O serviço prestado aos clientes está se tornando a principal função de valor agregado em todas as organizações.
4. Poucas organizações em cada setor econômico tendem a sobreviver apenas por competir com preços menores. Assim, a maioria delas precisará de uma estratégia que inclua o oferecimento de serviços aos clientes.
5. Quando o executivo assume uma abordagem de mercado baseada em serviços, deve-se assegurar que os profissionais do conhecimento disponham das ferramentas de informação adequadas para se conectarem com os clientes e demais atores do processo.
6. O ritmo acelerado das transações e a necessidade de uma atenção mais personalizada aos clientes levam as organizações a adotar processos digitais internamente.
7. Na redefinição de fronteiras entre as pessoas e organizações, a Internet assume papel de destaque e permite que uma administração empresarial se estruture com mais produtividade.
8. O “estilo de trabalho Internet” torna possível que empregados colaborem remotamente entre si e com os parceiros, na forma de teletrabalho.

9. A Internet possibilita que grandes organizações pareçam menores e mais flexíveis, e que as pequenas organizações se tornem efetivamente maiores do que realmente o são.
10. O tempo que se leva normalmente para “chegar” até o mercado está diminuindo para todas as organizações. Utilizar a informação digital para penetrar no mercado na frente dos demais concorrentes pode melhorar radicalmente a sua posição competitiva em seu setor de atividade.
11. Os operários de tarefa desaparecem. Surgem os trabalhadores do conhecimento, com suas funções automatizadas ou combinadas, que exigem um novo tipo de processo produtivo, o do conhecimento.

Para Gates (apud Silva, F. P. 2001, p. 86), no contexto empresarial atual, o executivo deve estar atento para os requisitos de implementação e gestão de negócios emergentes, exigidos no processo produtivo do conhecimento e nas transações comerciais. Tais requisitos devem constar das habilidades do novo profissional do conhecimento, que precisará saber:

1. Enfatizar somente o que é relevante, para que a comunicação flua pela organização através de e-mail, de forma que as decisões ocorram com a agilidade requerida.
2. Analisar dados do mercado de forma on-line, para identificar padrões, compreender tendências gerais e personalizar produtos e serviços.
3. Usar tecnologias da informação para a análise dos negócios e atividades operacionais, repensando de forma integrada produtos, serviços e os resultados econômico-financeiros.
4. Usar ferramentas digitais para criar equipes virtuais interdepartamentais, que compartilhem tarefas e aproveitem conhecimentos e idéias em tempo real.

5. Usar sistemas informatizados para criação de acervos históricos da organização, permitindo o uso compartilhado de todos os funcionários envolvidos no processo.
6. Converter os tradicionais processos documentais (que têm no papel o principal suporte) em processos digitais, eliminando entraves administrativos e liberando os profissionais do conhecimento para tarefas mais importantes.
7. Entender de tecnologias da informação tanto quanto conhece sobre outras funções internas da organização. Para tal, deverá considerá-las um recurso estratégico destinado a alavancar melhores resultados econômico-financeiros.

Para Tapscott (apud Silva, F. P. 2001, p. 92), em relação à implementação e à gestão de novos negócios, o profissional do conhecimento deve estar preparado para assumir, além das atividades tradicionais, outras tantas, tais como:

1. Trocar informações em menor tempo, diminuindo os ciclos operacionais através das transações digitais com todos os fornecedores e parceiros comerciais, transformando cada processo de negócio numa interação *just-in-time*¹⁶.
2. Usar a transação digital de produtos e serviços para eliminar intermediários nas interações com clientes.
3. Sendo a organização em que atua uma intermediária, usar ferramentas digitais para agregar valor às suas transações comerciais.
4. Usar ferramentas digitais para auxiliar os próprios clientes a resolverem problemas, reservando o contato pessoal para responder às necessidades complexas e de maior significado para os clientes.

¹⁶ *Just-in-time*: técnica de gestão e controle de mercadorias que procura minimizar o nível de estoque nos armazéns das empresas industriais. Criada em 1960 pela empresa Toyota, foi considerada como uma das ferramentas de gestão que mais contribuíram para o milagre industrial japonês. A idéia-base é bastante simples: cada etapa do ciclo de produção só deve solicitar novas encomendas à etapa anterior à medida que precisar delas. Implica

Levando-se em conta as argumentações defendidas pelos autores citados, nota-se que a implementação e a gestão de novos negócios exigem o emprego de ferramentas como a Inteligência Competitiva, considerada essencial para a consecução do diferencial competitivo, uma das razões diretas de sua sobrevivência no mercado globalizado. Gates (1999) ainda enfatiza que os profissionais do conhecimento devem estar atentos para o surgimento de uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação. Esse enfoque não significa que as organizações venham simplesmente a aplicar a tecnologia pela tecnologia, mas sim utilizá-la como instrumento profissional eficaz, permitindo a implantação de novas maneiras de produção de bens intangíveis, como o conhecimento voltado para a geração de negócios.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a inteligência constitui a parcela do conhecimento que habilita a decisão. A propósito, deve-se lembrar que informação ainda dispersa não constitui inteligência. A partir da estruturação e transformação da informação é que a inteligência passa a existir. Sobre esse aspecto, torna-se interessante considerar as propostas apresentadas por esses mesmos autores no que tange à gestão estratégica do conhecimento. Eles afirmam que o indivíduo interage com a organização através do conhecimento e que a sua criação ocorre nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização. Os autores acrescentam ainda que a criação do conhecimento organizacional tem dois componentes principais: “as formas de interação do conhecimento” e “os níveis de criação do conhecimento”.

O emprego do conhecimento científico no domínio do conjunto convergente da microeletrônica, computação (software e hardware), das telecomunicações, da radiodifusão, fotoeletrônica e engenharia genética continuará sendo a grande necessidade das empresas em um futuro bem próximo, quando estas deverão possuir inteligência organizacional para a busca sistemática, efetiva e proativa de posturas coerentes com as suas estratégias em relação à ambiência externa, o que demanda reunião e tratamento de informações, trabalho típico da Inteligência Competitiva.

igualmente uma redução do número de fornecedores. Richard Schonberger foi o primeiro autor a divulgar a metodologia *just-in-time* nos Estados Unidos.

Não obstante, o mundo vivencia um momento de integração de tecnologias. Segundo Silva, F. P. (2001), globalização e tecnologia são os dois grandes fatores que estimulam as relações internacionais. Em consequência, a sociedade global opera de forma constante e resoluta com custos relativamente baixos, como se o planeta inteiro ou as suas principais regiões constituíssem uma entidade única (vende-se a mesma coisa, da mesma maneira, em todos os lugares).

Para Levitt (1993), nesse sentido, a globalização dos mercados se opõe à visão anterior de um ciclo de produção que consistia na venda, aos países menos avançados, dos produtos que ficaram obsoletos nos países mais ricos. Essa noção é estendida por Ohmae (1996) ao conjunto da cadeia de criação de valor (P&D, engenharia, produção, mercado, serviços e finanças). Se, em um primeiro momento, uma organização exporta a partir de sua base nacional, ela estabelece, em seguida, serviços de venda no estrangeiro, depois de produzidos em tal localidade. Ulteriormente, ela ainda estabelece, com isso, uma medida completa da cadeia de valor na sua filial. Esse processo converge em uma próxima etapa, a integração global, uma vez que as organizações que pertencem a um mesmo grupo conduzem a sua P&D, financiam seus investimentos e recrutam pessoal em escala mundial.

Dessa forma, a globalização dos mercados deixa de ser vista como Levitt (1993) proclamou, para constituir a integração em escala mundial da grande organização multinacional, representando uma fração importante da produção mundial, e exigindo que as organizações nacionais, de qualquer país, passem a ser obrigadas a se ajustar às exigências do mercado internacional, em decorrência da extrema mobilidade com que hoje se conduz o comércio, os investimentos, as finanças e a pesquisa e o desenvolvimento. As organizações internacionais tentam redefinir, em seu proveito, as regras do jogo comercial, antes impostas pelos Estados-Nação.

Atualmente exige-se das empresas nacionais e internacionais uma nova configuração que marque uma ruptura em relação às etapas precedentes da economia internacional. Antes, a economia era internacional, pois a sua evolução era determinada pela interação de processos operacionais tipicamente no nível de Estado-Nação. No período contemporâneo emerge uma economia globalizada, na qual as economias nacionais serão decompostas e, posteriormente, rearticuladas no seio de um sistema de transações e de processos que operam diretamente no nível

internacional. Essa definição é a mais geral e sistemática, pois, de uma parte, os Estados-Nação e, por conseqüência, os governos nacionais, perdem toda a capacidade de influenciar as evoluções econômicas nacionais, ao ponto que as instituições centralizadas, herdadas do pós-guerra, devem ceder lugar a entidades regionais e urbanas, ponto de apoio necessário da rede tecida pelas multinacionais. De outro lado, os territórios submetidos a esse novo modelo ficam fortemente interdependentes, a ponto de manifestar evoluções sincronizadas, por vezes idênticas, mas, em todo caso, em via de homogeneização, liberando o compromisso político nacional e a noção de conjuntura local, comprovando-se, assim, a necessidade das organizações em implantar, imediatamente, novos modelos de Inteligência Competitiva, como a Inteligência Empresarial Estratégica.

2.3 O AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

A sociedade moderna vive um momento de adoção de novos modelos, valores e propostas. Contudo, há que se cuidar diante das contradições e ameaças emergidas com o paradigma atual. Nos ambientes corporativos, o que mais se ouve falar é da importância do trabalho de equipe, dos times de produtividade e das parcerias estratégicas, como se a filosofia do coletivo, do bem-estar comum, passasse a permear mais as relações interprofissionais. Para Guimarães (2001), na prática, o que ocorre é muito diferente disso. Em lugar da cooperação, o que impera nas organizações empresariais é a competição funcional. Talvez seja essa a face mais dura das empresas estimuladas pela globalização – a disputa e a queda de braço, diuturnas não com os rivais, mas com o próprio colega de trabalho, pelo medo de ser ultrapassado e pela hipertrofia do individualismo corporativo.

O modelo neoliberal, atualmente praticado na maioria dos países ocidentais, parece fortalecer e estimular a concorrência corporativa interna no sentido inverso do que seria desejável. A mesma lógica da concorrência internacional, de fragilidade no fluxo de capitais e de divergência sobre os interesses econômicos do macroambiente, acaba por determinar o modelo de convivência dentro das próprias empresas, desdobrando reflexos negativos sobre as relações profissionais internas. A filosofia neoliberal impõe às organizações empresariais uma espécie de

responsabilidade fatal de perseguição ao sucesso continuado, condição tida como essencial para permanecerem vivas no mercado globalizado. As empresas, por sua vez, repassam aos empregados valores correlatos a esses. Assim, cada trabalhador deve zelar pelas suas capacidades profissionais e pessoais, garantindo a sua permanência entre os empregáveis. Com isso, o macromodelo social, que determina a existência de “opressores/oprimidos” e “incluídos/excluídos”, serve como referencial de conduta nas relações de trabalho. Contudo, a solução para esse conflito só poderá ser encontrada no próprio profissional, através do autoconhecimento.

Torna-se importante a análise crítica do relacionamento interpessoal nas organizações do conhecimento, porquanto isso influirá decisivamente nos resultados do trabalho de Inteligência Competitiva a ser realizado em benefício de seus objetivos estratégicos. Sabendo-se que a moderna atividade de inteligência atua através das redes, estas serão eficazes se os seus integrantes puderem atuar de forma colaborativa e sincera.

Segundo Guimarães (2001), o primeiro passo a ser dado na direção do bom acoplamento interpessoal corporativo é a tomada de consciência das pressões, as quais procuram ditar as regras nas relações profissionais. O segundo, é acreditar ser possível modificar a realidade a partir de uma conduta ética. Apesar da força da competição estimulada no ambiente corporativo, é possível construir uma rede de relacionamentos em que predominam a cooperação, o respeito e a credibilidade profissional, isso porque existem muitos profissionais dispostos a identificar seus pares e a compartilhar um outro tipo de relação.

Pode ser que esses profissionais mais conscientes dos valores corporativos, ao abraçarem a causa da cooperação e da solidariedade, deixem de obter certas vantagens imediatas no contexto do serviço, mas, com certeza, serão reconhecidos e lembrados por muitos outros profissionais que já desenvolveram valores semelhantes. A nova organização empresarial, estruturada com base na posse compartilhada do conhecimento, exige dos seus profissionais e de si própria uma atitude de convergência intelectual que permita a sinergia de forças para o combate no mercado.

Pesquisas sobre o autoconhecimento profissional destacam a palavra *apreensão* como a ação ou o efeito de apreender, que dá significado ao aprendido, permitindo uma transformação saudável no meio onde se está atuando. Quando o meio ambiente é uma empresa, a apreensão permite que os seus funcionários superem o estado original de alienação. Diante de tantas incertezas por que atualmente passam as organizações, internas e externas, destaca-se a apreensão como um dos principais agentes da transformação empresarial. Apreendendo conteúdos adequados, os empregados são estimulados a buscar novas habilidades, atitudes, expectativas e percepções, bem como informações e relacionamentos externos que ajudem a sua organização a ter sucesso.

Dessa forma, o autoconhecimento profissional destina-se também a melhorar a comunicação da própria organização com os seus públicos e, por isso, deve ser tratado como um recurso estratégico para a implementação e gestão de novos negócios.

Para Stewart (1998), o conhecimento sempre foi um recurso importante e não é à toa que somos o *homo-sapiens*, o homem que pensa. Ao longo da história, a vitória ficou nas mãos de indivíduos que estavam na vanguarda do conhecimento, como, por exemplo: os guerreiros primitivos que aprenderam a fazer armas de ferro e que derrotaram seus inimigos armados com bronze; as empresas norte-americanas que durante centenas de anos foram beneficiárias do sistema de escolas públicas mais abrangentes do mundo que lhes proporcionou a força de trabalho mais bem instruída do momento, considerando-se o sucesso que obtiveram no cenário mundial. O autor assevera que o nosso conhecimento (capital intelectual) agora é mais importante do que nunca, porque estamos no meio de uma revolução econômica que criou a Era da Informação.

A ciência e a tecnologia estão permitindo que a mente humana ultrapasse os cinco sentidos humanos (paladar, olfato, tato, audição e visão), penetrando em esferas desconhecidas, não registradas pelo olho nu e nem alcançadas pelas mãos. Os novos profissionais da Era do Conhecimento devem ter o faro para sentir e avaliar as reais ameaças do cenário atual, buscando identificar também as oportunidades surgidas no ambiente, sem, contudo, deixar de participar ativamente do mercado globalizado.

Segundo Senge (1997), a busca do autoconhecimento deve ser exercitada também pelo estudo profundo das ações dos executivos mais bem-sucedidos (estudo do seu perfil social e profissional), aqueles que conseguiram transformar as suas empreitadas empresariais em empreendimentos vitoriosos. Isso será possível se formos verificar como esses executivos se portaram na tomada de decisões importantes, analisando os aspectos que envolveram seus sucessos e fracassos, e refletindo sobre tais condicionantes de forma contextual. De posse dessa visão, será possível aproveitar experiências bem-sucedidas que poderão abrir novos caminhos para o aperfeiçoamento profissional.

Contudo, acredita-se que a questão do autoconhecimento deva ser sempre pensada de forma sistêmica, porquanto ela demanda um aprendizado corporativo, voltado para os objetivos compartilhados, em que cada pessoa e cada unidade organizacional saibam como contribuir para alcançar as metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa.

Esse novo conhecimento interno permite às empresas adaptar o seu discurso sobre temas, como educação continuada (aí estão as universidades corporativas) e liderança, abandonando antigos modelos mentais de causa e efeito. Com isso, as organizações se devem tornar comunidades voltadas para o aprendizado e para o ensino corporativo, objetivando intensificar a plenitude e a diversidade das capacidades humanas, a materialização corporativa dos bens mais valorizados aos quais possam aspirar no momento: o conhecimento (KASH e RYCROFT, 2002).

Para criar profissionais sensíveis à busca do conhecimento, integráveis sob o autodesenvolvimento, é preciso fundamentar mudanças organizacionais baseadas na criação de oportunidades de envolvimento emocional das pessoas, dentro de seu próprio ambiente de trabalho. Torna-se, pois, um grande desafio para as organizações do conhecimento conseguirem transformar, de fato, individualidades limitadas em profissionais do conhecimento.

Gubman (1999, p. 30) explica que o desenvolvimento profissional dos funcionários deve estar alinhado com a visão estratégica de negócios de uma organização e que ela deve utilizar os seus talentos humanos para aumentar os resultados nos

negócios e proporcionar valor de longo prazo, atendendo às situações exigidas pelo mercado. Para o autor:

- Estamos lidando com pessoas e suas necessidades. Embora o ritmo de vida e da mudança tenha-se acelerado, a natureza e as necessidades humanas permanecem bem constantes. As pessoas querem do trabalho o que sempre quiseram: respeito, confiança, controle sobre o que fazem, oportunidade de fazerem um bom trabalho, interações agradáveis com os colegas e outras pessoas, tratamento justo, oportunidade de levar uma vida mais razoável, orgulho pelo que fazem e com as realizações que alcançam, e a possibilidade de aprender. Elas também querem saber quais são as suas orientações e como estas podem afetá-las e recompensá-las.

Como se vê, as pessoas têm níveis diferentes de necessidades, e isso as faz diferentes entre si e desafiadoras (que buscam novos desafios), desde que a organização apresente condições para o seu crescimento profissional. Segundo Porter (1996), as empresas já costumam ter empiricamente as suas “estratégias genéricas” para conquistar e manter posições estratégicas num determinado setor. Isso faz com que elas venham a competir de um entre três modos possíveis:

- Primeiro: liderança de custos (ser produtor com menores custos);
- Segundo: diferenciação (ter um produto ou serviços únicos); e,
- Terceiro: definir o foco (concentrar produtos ou serviços em um nicho específico de mercado).

Para o autor, a vantagem competitiva decorre do estabelecimento de atividades exclusivas de criação de valor, destinadas a proporcionar resultados conforme a sua estratégia, permitindo a criação de barreiras à entrada de concorrentes no mercado.

Gubman (1999), analisando Porter (1996), sugere que as pessoas devem utilizar o seu talento para obter resultados notáveis na organização. Ele apresenta três fatores distintos para que o gestor empresarial possa participar do desenvolvimento dos profissionais sob o seu controle administrativo:

- Alinhar seu talento à sua estratégia empresarial: as pessoas devem saber para onde a organização está indo; o que está fazendo para chegar lá; como podem contribuir com ela; o que poderão ganhar com isso;
- Engajar as pessoas no que se está tentando alcançar: o que fazer com o emocional delas e quais as razões para fazê-lo; compromisso e entusiasmo estão diretamente relacionados com o resultado empresarial;
- Avaliar o que sua força de trabalho está tentando fazer e fornecer-lhe *feedback* sobre isto: informar às pessoas como elas estão se saindo; discutir níveis de contribuição; saber como agir diante de situações e comportamentos inadequados; ter eficácia na avaliação e controle profissionais.

Gubman (1999) tece algumas críticas mais recentes sobre a descrição dos “estilos de estratégia” proposta por Porter (1996). Na abordagem, ele se associa a comentários de Treacy e Wiersema, publicados em *A Disciplina dos Líderes de Mercado* (1995), obra que teria sido alvo de pesadas críticas pelo modo agressivo como foi divulgada e vendida. Porém, tais críticas passaram ao largo de algumas idéias muito úteis apresentadas na obra. Para resumir, esses autores classificam as empresas pelos tipos de valor que o cliente recebe. Segundo eles, os clientes buscam das empresas uma de três fontes de valor, a saber:

- Excelência operacional – produtos ou serviços de baixo custo e confiáveis;
- Liderança de produto – produtos na dianteira tecnológica; e
- Familiaridade com os clientes – soluções e serviços altamente individualizados.

Os autores tratam tais argumentos como “disciplina de valor”, porque as empresas líderes de mercado organizam suas operações de maneira disciplinada, de forma a transmitir aos clientes seu tipo particular de valor. Ainda segundo Porter (1996), as organizações com sucesso empresarial mostram a sua performance estratégica ao criarem um estilo interno de trabalho comparável à experiência de seus clientes.

Assim, fazem com que seus funcionários e os próprios clientes as vejam como uma organização com excelência de operação, em constante desenvolvimento e com excelente relacionamento profissional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas ocidentais, desde o início da década de oitenta, estão preocupadas com a abordagem quantitativa e científica quando estão preparando as estratégias empresariais e se esquecem da análise dos problemas existentes que as levam a perder o dinamismo e a competitividade. Schein (1986) salienta que deve haver experiências compartilhadas na organização suficientes para levarem-na a uma visão convergente dos problemas, e que isso deve vigorar por tempo suficiente até essa visão ser assumida como correta e tornar-se um processo inconsciente. Nesse caso, a cultura corporativa passa a ser um produto apreendido das experiências dos grupos de trabalho, que souberam adaptar-se interna e externamente à realidade. Depois de analisadas, as experiências carecem ser transmitidas a toda a organização que as utiliza na solução dos problemas corporativos.

A criação do conhecimento organizacional é um processo permanentemente renovável, como num ciclo. Dessa forma, os profissionais do conhecimento também precisam evoluir constantemente com o produto do seu trabalho. Em seu modelo cíclico (experiência de inicialmente errar, corrigir e depois acertar), a aprendizagem deve ser orientada de forma natural para a resolução dos problemas corporativos. Sob essa concepção, os problemas são ao mesmo tempo o motivo e o veículo de aprendizagem organizacional.

Grande parte do sucesso alcançado pelas empresas japonesas nas décadas de 80 e 90, em relação às suas concorrentes americanas, decorreu do fato de terem descoberto e implementado o gerenciamento de processos muito antes de as concorrentes ocidentais entenderem a que o assunto se referia. Para o autor, a utilização do conceito de processos fornece um conveniente nível de análise dos problemas existentes, permitindo uma melhor visão mais integrada e abrangente do comportamento gerencial exigido pelas situações.

Drucker (1997) diz que um dos desafios mais importantes impostos às organizações do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a

autotransformação, pois elas têm que estar preparadas para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo. Isso será possível através da melhoria contínua de suas equipes de trabalho, do estudo e da aplicação prática dos seus sucessos, e, ainda, pela busca incessante da inovação contínua como um processo organizado.

Para Senge (1997), os líderes, especialmente no Ocidente, são tratados como heróis por serem importantes em determinados momentos de crise. Esse mito de que os heróis vicejam enquanto as crises duram reforça o foco das organizações em eventos de curto prazo. Com o objetivo de evitar essa situação, os líderes não devem ser apenas tomadores de decisão, mas, sim, projetistas, professores, animadores e regentes. Para isso acontecer, é preciso desenvolver habilidades como a visão compartilhada, que permite trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes, incentivando padrões mais sistêmicos de pensamento. Os novos papéis da liderança exigem novas habilidades de chefia. Tais habilidades precisam ser amplamente disseminadas pela organização e não apenas a um ou dois indivíduos no exercício de funções privilegiadas. Um dos impedimentos à aprendizagem, pode-se dizer, é a incapacidade dos gerentes de refletir sobre as premissas que lhe foram impostas e de investigar, efetivamente, as premissas que permeiam o ambiente.

Segundo Ruas (1994), a função básica do gerente é a de orientar as pessoas a fazerem o que se espera delas, o que pode ser conseguido direta ou indiretamente. A forma direta é a participação dos funcionários através do treinamento, do convencimento, da motivação e do acompanhamento individualizado, estimulando a sua liderança. A forma indireta tem a ver com o desenvolvimento eficaz da organização, com a sua estratégia, estrutura, cultura, os sistemas e processos empresariais. Como se diz no Exército, “a palavra convence, mas o exemplo arrasta”. No segundo caso, o exemplo vem da atitude positiva da própria empresa diante do mercado.

Contudo, as empresas serão globais quando operarem em vários países, sob diferentes culturas, exigindo múltiplas habilidades e perspectivas de atuação. Para que possam operar com esse nível de profundidade e abrangência, será necessária a absorção de novos conceitos, ferramentas e tecnologias, visando à sua utilização

na implementação, no desenvolvimento e na gestão de novos negócios, além das fronteiras mercadológicas tradicionais (PRAHALAD, 1997).

Bendaly (1998) acrescenta que as organizações que incentivam seus membros a desenvolver a capacidade de sintetizar e a compreender as exigências do novo mercado globalizado aceleram a sua evolução e aumentam as próprias chances de sucesso. As organizações da Nova Economia necessitam constantemente da coleta e da análise de informações para direcioná-las seletivamente aos seus profissionais.

O conteúdo apresentado até aqui mostra a importância da atitude colaborativa e convergente dos recursos humanos nas organizações do conhecimento, enfatizando a necessidade sistêmica do trabalho em rede e da implementação das TIC para potencializar o trabalho de Inteligência Competitiva, essencial para a sobrevivência das empresas no mercado globalizado.

2.4 EVOLUÇÃO DA ECONOMIA NO UNIVERSO EMPRESARIAL

Os profissionais deste início de milênio estão convivendo com mudanças que ocorrem com uma velocidade jamais vista em toda a história da humanidade. O desenvolvimento da tecnologia, principalmente na área da informação e da ciência, está possibilitando aos profissionais a realização de antigos projetos, tal como ficar interligado ao mundo tanto em aspectos econômicos como pessoais.

A todo o momento, milhões de pessoas se comunicam nos idiomas dos países mais desenvolvidos, em detrimento de sua língua natal. A cada dia, as pessoas consomem mais produtos e serviços criados e desenvolvidos em nações que não são as suas nações. É o fenômeno da globalização que, segundo Bassi (1997, p. 29), configura “um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. Por sua amplitude e velocidade, esse fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos cinquenta anos”.

Diferente de todos os outros fenômenos históricos, de repercussão mundial, como as grandes navegações e descobertas, as revoluções e as guerras, os reflexos da

globalização, por sua natureza, são imediatos e universais, afetando não apenas processos históricos nacionais ou regionais mas a própria vida cotidiana dos agentes econômicos e dos consumidores.

Para Stewart (1998, p. 6), “em torno de tudo isto surge a economia da nova Era da Informação, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico. Reinando sobre ele, o equivalente dos magnatas exploradores do final do século XX, está uma nova geração de poderosos industriais, bilionários impulsionados não pelo petróleo que extraem ou pelo aço que forjam, mas, sim, pela virtude de um produto ou serviço que pode não ter realidade física. Essas transformações, globalização, informatização, desintermediação econômica e intangibilização, estão relacionadas”.

A gestão empresarial pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos oriundos do estudo das diversas áreas do conhecimento humano, que tem por objetivo auxiliar o gestor ou gerente na busca da produtividade e da lucratividade nas organizações, através da implementação e gestão de atuais e potenciais negócios. Nos países desenvolvidos, as primeiras unidades empresariais surgiram ainda no século XVIII, quando o artesão realizava todas as atividades, auxiliado por seus oficiais. Quando os artesanatos se transformaram em indústrias e o dono dos bens de produção foi obrigado a delegar parte de suas responsabilidades aos auxiliares, apareceu a gerência.

Com a Revolução Industrial e o desenvolvimento dos transportes e das comunicações, as organizações passaram a ter um incremento exponencial, e, para que o trabalho não perdesse sua estruturação formal, os princípios cartesianos de organização, que compunham o instrumental da gerência, passaram a ser amplamente utilizados não só na gestão da organização mas também na relação com o mercado.

A partir da Revolução Industrial, à medida que as organizações cresceram e se multiplicaram, elas passaram a necessitar de uma complexidade maior de recursos indispensáveis à sua sobrevivência e ao seu crescimento e, por isso, foram incorporando novas tecnologias gerenciais (CHIAVENATO, 2001). Já na década de setenta, as mudanças impostas às organizações pelo cenário internacional,

decorrente do estágio do desenvolvimento político, econômico e social, determinaram alterações significativas no contexto da Gestão Empresarial, pois novas necessidades surgiram e as organizações tiveram que responder a elas, mudando, em conseqüência, seus modelos gerenciais e a maneira como se relacionavam com o mercado, o que exigia a adoção de novos procedimentos e relacionamentos mais complexos.

Doravante, a gestão dos negócios teve que ser mais participativa, procurando dar ênfase ao elemento humano, com uma estrutura empresarial celular, e exigindo maior, mais rápida e mais qualificada circulação de informações. Para conviver com essa realidade, a organização precisou dispor de um sistema interno, capaz de levar em conta seus relacionamentos internos e externos, constituído por sua estrutura e seu funcionamento, sem perder de vista o cenário em que se encontrava e a sua proposta ou filosofia de trabalho.

Bastos (1993) acrescenta que a visão do homem e da sociedade vigente em uma organização é historicamente construída e, portanto, resulta da influência das relações sociais existentes no ambiente em que a organização se insere. Para sobreviver, a organização deve espelhar o modelo político-econômico do país no qual está instalada, e isso deve acontecer de maneira natural, não consciente, de tal modo que haja uma coerência entre as normas do país e as normas organizacionais. Assim, as organizações operam dentro de uma conjuntura econômica e política permanentemente cambiante, fazendo com que as mudanças ocorridas no ambiente determinem outras no interior das organizações, sendo necessário que os objetivos empresariais, as políticas, as estruturas organizacionais, os métodos de operar a organização e o seu relacionamento com o mercado estejam sempre se alterando, para acompanhar o processo de mudança.

Embora a Primeira Revolução Industrial tenha acontecido em meados do século XVIII, o Brasil só viveu suas contribuições mais de cem anos depois. A Segunda Revolução Industrial, por sua vez, aconteceu na primeira década do século XX e só atingiu o País cerca de cinquenta anos após. Se o processo de engajamento na Primeira Revolução Industrial foi difícil, mais ainda foi a inserção do País na Segunda Revolução Industrial, que se fez acompanhar de grandes alterações do processo de industrialização: o afluxo de grandes massas de capital, a complexidade

tecnológica e os controles monopólicos e oligopólicos exercidos pelas grandes empresas. A Terceira Revolução Industrial, que aconteceu nos países mais desenvolvidos ao final da Segunda Guerra Mundial, só atingiu o Brasil a partir da década de setenta, devido a constrangimentos internos e externos de nossa economia, pois, até o início da década de quarenta, além das máquinas agrícolas não terem chegado ao campo, poucas empresas tinham condições de assimilar as contribuições da industrialização. As conquistas da tecnologia, por sua vez, além do atraso com que chegavam ao País, só atingiram pequena parte da população (FLEURY, 1994).

A partir do denominado “Milagre Brasileiro”, momento em que o País passou para um segundo plano, o “carro de boi”, e começou a se perceber como candidato a uma posição junto aos países do Primeiro Mundo, a utilização da tecnologia existente esbarrou no despreparo dos profissionais das diversas áreas, fazendo com que os cursos técnicos e superiores se multiplicassem e se atualizassem rapidamente, com a finalidade de preparar a mão-de-obra especializada e os novos líderes que o mercado exigia.

Os Governos Militares (1964-1985) deram ênfase aos procedimentos de controle nas organizações, realçando a avaliação do desempenho e as medidas de inteligência e aptidões, além do diagnóstico de características de personalidade. A ciência psicológica e as teorias administrativas foram amplamente utilizadas a serviço desse controle.

Na última década, mudanças significativas ocorreram em todo o mundo, trazendo o desenvolvimento científico e tecnológico, antes restrito aos países desenvolvidos, atingindo os mais diversos pontos do planeta, com rapidez incalculável, devido à universalização da informação. As decisões relativas à produção, ao comércio, à transferência de tecnologia, ao financiamento e à negociação sofreram deslocamento institucional, passando da órbita pública para a predominantemente privada. Surgiram os blocos internacionais de poder, houve a dissolução da União Soviética e a reunificação das duas Alemanhas. As negociações internacionais tornaram-se cada vez mais difíceis, e o traço fundamental da Terceira Revolução Industrial é a reconcentração de capital nos principais oligopólios, de quase todos os setores produtivos dos países centrais (GIL, 1994).

Assim, países antes excluídos da competição internacional, em virtude do seu atraso tecnológico, são hoje guindados a apresentar respostas para as questões relacionadas ao trabalho, à educação e ao comércio interno e externo. O novo modelo de empresa, capaz de competir internacionalmente, exige que as organizações assimilem, rapidamente, o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas formas de comercialização, fazendo com que a Inteligência Competitiva passe a ser parte integrante do processo organizacional, dando ênfase ao trabalho realizado pela Diretoria de Recursos Humanos e a sua contribuição no desenvolvimento da organização.

A chamada sociedade do conhecimento, a era do capital humano, a era dos ativos intangíveis, a era da excelência, a era da nova economia, conforme denominação de vários autores, faz as organizações olharem para a formação, o desenvolvimento e a produtividade de seus funcionários, passando a tratá-los como colaboradores. Tudo isso leva, também, a um retorno à preocupação com o desenvolvimento de novas ferramentas gerenciais e com a sua melhor utilização pelos profissionais, para assegurar a melhor qualidade, flexibilidade, produtividade e competitividade.

Segundo Drucker (2000), à medida que as organizações cresceram e se multiplicaram, elas passaram a demandar uma complexidade maior de recursos materiais, tecnológicos e humanos, necessários ao seu desenvolvimento e à sobrevivência.

Analisando-se a produção científica sobre os modelos existentes nas organizações, percebe-se que o setor que mais precisa continuar evoluindo é o de gestão empresarial, porque de nada adianta ter a tecnologia de primeira linha, se não temos os profissionais para utilizá-la. O modelo de gestão empresarial que tem a concepção do homem como *homo economicus* e *homo social*, objetivando administrar e controlar aspectos jurídico-administrativo-legais e suas normas e procedimentos, com a articulação da política global da organização, não funciona mais na sociedade globalizada. O Modelo proposto de Inteligência Empresarial Estratégica lida com uma concepção do homem como pessoa, em busca do desenvolvimento de suas potencialidades. Ele cuida do desenvolvimento da função gerencial e baseia-se na utilização de várias técnicas de administração, existindo, portanto, uma articulação implícita com as políticas da organização, passando os

colaboradores a serem fonte de recursos estratégicos e de competência organizacional.

Uma comparação entre os acontecimentos do Primeiro e do Terceiro Mundo apresenta que as megatendências, tais como globalização, fusão, desenvolvimento sustentado, internacionalização das empresas, difusão da informação e outras, que emergiram há mais de meio século em países do Primeiro Mundo, estão chegando aos países menos desenvolvidos, como é o caso do Brasil, há cerca de uma década. Assim, a tendência à improvisação e à orientação prática, que se opõem à utilização de princípios científicos de gerenciamento, está desaparecendo nas empresas modernas, que passaram a se preocupar com o mercado interno e externo, a modernização e a competição profissional.

A partir dessa análise, afirma-se que a Inteligência Empresarial Estratégica, através da utilização de ferramentas adequadas, faz a diferença em qualquer organização, de qualquer ramo do conhecimento e em qualquer lugar no mercado.

Uma das formas para compreensão do impacto da tecnologia no mundo moderno pode ser ilustrada pelo pensamento de Toffler (2001). O autor disse que, se os últimos 50.000 anos da existência do homem fossem divididos em períodos de geração de aproximadamente 62 anos cada um, teríamos tido cerca de 800 gerações. Dessas 800 gerações, 650 foram completamente passadas nas cavernas. Apenas durante as 70 últimas gerações foi possível a comunicação efetiva de uma geração para a outra, uma vez que a escrita possibilitou essa transposição. Apenas durante as últimas seis gerações, as massas humanas viram, pela primeira vez, a palavra impressa. Apenas nas duas últimas gerações, pôde alguém usar um motor elétrico. E a esmagadora maioria de todos os bens materiais que usamos cotidianamente em nossa vida comum desenvolveu-se dentro da presente geração, que é a octocentésima.

Reforçando esse quadro evolucionista, Schaff (1993) acrescenta que a mutação é produzida por alguns elementos-chaves que representam a combinação de três evoluções técnico-científicas, a saber: a revolução microeletrônica, a microbiológica e a energética. Essa tríade revolucionária assinala os caminhos do conhecimento acerca do mundo e também do desenvolvimento da humanidade. As implicações

econômicas, políticas, culturais e educacionais dessa vasta revolução são, entretanto, múltiplas, diversificadas e contraditórias no cenário nacional e internacional.

O Brasil está vivendo uma situação contraditória neste início de século, pois ao lado de empresas muito desenvolvidas como as do Primeiro Mundo, que utilizam modernos modelos de gestão e as mais avançadas tecnologias, aqui convivem empresas que adotam modelos gerenciais e de gestão de negócios ultrapassados. Para enfrentar os desafios atuais e competir no mercado nacional e internacional, as organizações brasileiras ainda não adaptadas precisam fazer uso de novos modelos de Inteligência Competitiva, como a Inteligência Empresarial Estratégica, no seu processo de desenvolvimento, usando as modernas tecnologias e preparando os seus profissionais para enfrentar a nova realidade econômica globalizada.

A melhor maneira de comprovar a necessidade de implementação de modelos como a Inteligência Empresarial Estratégica nas organizações está na observação da conduta de países desenvolvidos, líderes do processo de modernização tecnológica e que procuram aplicar, sob pressão, à abertura comercial os acordos sobre patentes e propriedade intelectual, inclusive, garantindo o acesso a financiamentos oficiais proporcionados pelos organismos internacionais de crédito. Desprovida de tais recursos metodológicos modernos, a organização convive, ainda, com uma série de constrangimentos internos, tais como a fragilidade cambial, o endividamento público, a ausência de políticas de desenvolvimento, a falta de recursos financeiros para construir a modernidade e sanear, em médio prazo, as dificuldades estruturais e tecnológicas.

Nesse contexto, floresce a Inteligência Competitiva como a ferramenta adequada para a gestão dos negócios, buscando analisar, entender e divulgar as informações existentes no mercado. Atualmente, a internacionalização das organizações e o efeito da globalização colocam as organizações nacionais face a face com o desenvolvimento tecnológico e com as novas teorias organizacionais, como a Qualidade Total, a Reengenharia, a Readministração, a Visão Holística, a Administração Participativa e Virtual, todas levadas a efeito com o emprego de

ferramentas como o Delphi¹⁷, entre outras. Conhecê-las e familiarizar-se com todas elas passou a ser uma questão de sobrevivência para as atuais organizações, como modo de estar presente na Quarta Revolução Industrial.

Porém, a utilização solitária de algumas dessas teorias ou ferramentas não irá fazer com que a empresa consiga sobreviver por muito tempo neste mercado altamente globalizado e competitivo. Com essa concepção, tem-se por vantajoso às organizações, além da plena utilização dos conhecimentos científicos e tecnológicos disponíveis, o emprego sistemático de Inteligência Competitiva, particularmente sob o emprego do modelo Inteligência Empresarial Estratégica.

2.5 A MUDANÇA DEMOGRÁFICA E OS BLOCOS REGIONAIS

Drucker (2000) faz uma análise completa sobre o novo milênio econômico, afirmando que o mundo se encontra no período da maior transição ocorrida desde a Revolução Industrial. Alguns indícios dessa transição podem ser observados quando o social predomina sobre o econômico, o que é demonstrado pelas sucessivas crises que vêm ocorrendo no sistema econômico em âmbito global. Acrescem-se a isso situações como a proliferação dos Partidos Políticos com plataforma de resistência a estrangeiros, o que vem trazendo insegurança a investidores internacionais. Outros fatores devem ser analisados adequadamente nesse quadro, conforme será apresentado logo a seguir.

Mudanças demográficas trazem alterações na cultura das nações e nas políticas sociais, que tendem a ficar menos protecionistas em consequência da diminuição de pessoas jovens e do aumento gradativo de contingentes da terceira idade, fruto dos avanços da medicina e da melhoria das condições de vida em várias regiões do globo. Essa questão não deve influenciar no fortalecimento do livre comércio, mas tende a alimentar o regionalismo, através da consolidação de grupos, como NAFTA,

¹⁷ Método Delphi: é utilizado para consulta a um determinado número de especialistas, com a finalidade de resolver um problema complexo em tempo reduzido. A consulta é feita através da aplicação de uma pequena série de questionários, cujas respostas são intercambiadas para permitir a interação e o consenso das opiniões desses especialistas. Criado nos EUA, nos anos cinquenta, tem sido empregado para assessorar diversos tipos e tomadas de decisão, principalmente aquelas em que é necessário prever situações futuras, rapidamente; serve também para coletar informações a custos reduzidos.

MERCOSUL, ALCA, União Econômica Européia e outros, que constroem barreiras contra o ingresso de empresas do exterior, enquanto liberam o comércio interno.

2.5.1 O comércio eletrônico e o conhecimento das pessoas influindo nas empresas

Para Crespo (2001), o impacto da Web na vida cotidiana e o avanço do comércio eletrônico são duas realidades incontestes, fazendo com que as organizações venham a transformar as suas estruturas atuais, porque, agora, o centro de gravidade da cadeia de valor desloca-se para o distribuidor, onde quer que ele se encontre. Considerando as alterações demográficas juntamente com a reconstrução da cadeia de valor, concluímos que os relacionamentos comerciais também serão gradativamente modificados.

Os especialistas e os profissionais, que não se integrarem às organizações, formarão grupos de profissionais liberais autônomos ou consultores privados. Esse fato nos leva a crer que, no máximo em vinte e cinco anos, as organizações tradicionais serão extintas (CRESPO, 2001). No entanto, para Drucker (2000) não parece lógico fazer essa afirmação, quando as compras do controle de empresas estão no auge, em todos os setores de atividade.

Inegavelmente, fusões e aquisições têm impacto devido à envergadura de seus protagonistas ou das quantias bilionárias que estão em jogo. Mas, esse não é o único lado da moeda. Não se está dando atenção a outro processo igualmente agudo e coerente, mas que não aparece nas páginas dos jornais: os inúmeros casos de desintegração, de venda, de divisões ou de separação de áreas e linhas de negócios, mesmo nas grandes empresas. Na verdade, pode-se afirmar que se vive em um período de desconsolidação.

As novas configurações empresariais exigem novas habilidades dos profissionais. Boa parte da responsabilidade por essa evolução cabe ao comércio eletrônico, cujo impacto nos diferentes setores não pode ser totalmente previsto, ao integrar e reintegrar cadeias de abastecimento e empresas. Entretanto, o que não deixa dúvidas é que ele, no contexto da Revolução da Informação mais ampla, tem o mesmo peso que as estradas de ferro tinham durante a Revolução Industrial.

Para Crespo (2001), o comércio entre empresas já entrou em uma fase profunda de ajustes. Por exemplo, a gigante empresa GE - *General Electric*, um dos melhores referenciais clássicos de organizações que realizam comércio eletrônico entre empresas, resolveu mudar seu foco no *business-to-business* (B2B). Com uma bem-sucedida experiência interna, a empresa vislumbrou novos negócios e ampliou a atuação das suas unidades mundo afora. Passando a atuar com B2B em 30 dos 58 países em que está presente, a matriz contabilizou lucros superiores a US\$ 500 milhões em várias unidades. Em meio à atual mudança de rota, a empresa cortou 320 funcionários, a maioria na sede (lotados nos Estados Unidos da América) e até mesmo em outras localidades mais excêntricas¹⁸, incluindo o Brasil. O grupo possui agora uma gigantesca rede B2B, com cerca de cem mil companhias conectadas e negócios de mais de US\$ 1 trilhão na venda de produtos e serviços, de acordo com o Instituto de Pesquisas Norte-Americano *International Data Corporation* (IDC).

O B2B é um dos mais promissores segmentos de comércio eletrônico no mundo, embora as empresas que investiram bilhões de dólares nesse segmento estejam reclamando que o retorno vem sendo mais lento do que se imaginava. Algumas preferem recuar e esperar o momento mais adequado para retomar o negócio. O comércio eletrônico é prioridade para qualquer companhia que está apostando na Web (CASTELLINI, 2001).

Independentemente da barreira cultural, as empresas precisam mudar o modelo de negócios para usufruir os benefícios do B2B, pois não basta conectar uma empresa à outra, é necessário montar uma infra-estrutura de serviços. Segundo Cardoso (2001, p. 9), “Em três anos, em torno de 20% das compras devem migrar para os *emarket-places*. Estas compras vão representar em torno de 50% do volume de transações comerciais”.

2.5.2 O papel da Inteligência Competitiva nas organizações da nova economia globalizada

Com frequência, estruturas tradicionais de empresa, como a segmentação de mercado por áreas geográficas ou por categorias de produtos, não se adaptam

¹⁸ Localidades mais excêntricas: as que estão fora dos circuitos importantes de negócios.

adequadamente ao novo entorno dos negócios. Com a mesma frequência, as respostas das empresas consistem no reenfoque da atividade e nas transformações da própria organização. Não obstante, além de ter ressaltado a importância da imagem da empresa, a tendência das organizações é buscar a aprendizagem contínua, a cooptação de especialistas em temas multidisciplinares e a adaptação dos trabalhadores tradicionais ao novo ambiente onde o conhecimento é o principal ativo.

Da mesma forma, empresas da nova economia globalizada são forçadas a modificações de seus objetivos, como, por exemplo:

- reestruturação de custos, como consequência da aparição de novos competidores, alguns dos quais podendo estar distantes, ter estruturas de custos diferentes ou pertencer a modelos econômicos distintos;
- redução de riscos, mediante o estabelecimento de alianças tecnológicas e comerciais e a maior cooperação com seus intermediários (algo que se vem descrevendo como cooperação, em lugar de competição);
- redistribuição das tarefas, com o uso das novas tecnologias, que diluem os limites das tarefas tradicionais. Exemplo disso é o fato de ter se tornado mais difícil separar as tarefas de marketing das de desenho das páginas da Web, de tal forma que isso acabou virando tarefa de grupos multidisciplinares de conhecimento. Outro exemplo é o efeito da globalização, em que os mercados cobertos pela empresa perdem sua perspectiva geográfica;
- gestão de tempo eficaz, porque o novo ambiente da Internet exige uma detecção imediata das tendências e necessidades do mercado, para oferecer uma reação instantânea às demandas dos clientes, evitando os desgastes desnecessários na imagem da organização, dependente de aspectos como a confiança no fornecimento de produtos e serviços.

As empresas da nova economia globalizada se deparam, com certeza, com novas situações. O comércio eletrônico tem como efeito uma maior dependência dos mercados e maior cobertura, ao não depender da distância para as relações da empresa com seus clientes e fornecedores. Na atualidade, pequenas empresas

podem entrar em competição com empresas de maior porte e com mais recursos, mudando as vantagens competitivas. Tais condições de vantagem ocorrem porque não requerem disponibilidade de pessoal de vendas e de atenção a clientes distribuídos por todo o mercado. Assim, negócios de pequenas empresas podem ser os mesmos de organizações de grande porte, por maior que seja o mercado (DRUCKER, 2000).

As empresas nascidas para atuar nesta nova economia não têm que operar grandes transformações, porém, devem estar preparadas para a adaptação diária a um ambiente de contínua transformação. Não existem modelos consolidados para as ciberempresas, contudo, são comuns os casos de virtualização, sem recursos físicos para uso de clientes e alianças para compartilhar riscos. Por isso, foi cunhado o termo *internet worked enterprise* (empresa interconectada) por Tapscott, Lowy e Ticoll (1999). Essas formas de empresa, com base em uma trama de alianças, podem hoje em dia prestar serviços que as empresas integradas não podem oferecer e, assim, podem capturar importantes segmentos de mercado e fazer negócios significativos. De fato, não é plausível acreditar que esse seja um fenômeno passageiro para os negócios. As empresas virtuais têm de vencer grandes problemas, como fazer frente a contínuas inversões em tecnologia e superar importantes problemas de gestão empresarial.

A organização que faz uso mais intensivo da tecnologia deve considerá-la não somente como uma ferramenta imprescindível mas como um ativo importante da organização, especialmente no caso das organizações com comércio e negócios em Internet. Neste caso, torna-se obrigatório introduzir a gestão da tecnologia como uma tarefa prioritária. As tarefas constituintes da gestão da tecnologia são diversas, segundo as organizações, porém, todas têm em comum sua aquisição, exploração, avaliação comparativa, captação de recursos humanos e atuação de vigilância tecnológica.

A gestão da tecnologia inclui sua incorporação e integração na atividade da organização, para onde pode confluir o fator a favor ou contra a inovação. Isso exige o exercício de gestão, por meio de responsabilidade pessoal delegada. O tema é extenso em si mesmo, visto que a gestão da tecnologia está estreitamente relacionada com as estratégias e políticas da empresa, como as de recursos

humanos, inversões de capital, P&D e alianças tecnológicas. Isso indica que a gestão da tecnologia deve ser responsabilidade dos mais altos níveis de gestores da empresa, conforme preconiza a Inteligência Competitiva.

2.6 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O mercado nada mais é do que um mero campo de batalhas. Vivendo as empresas em uma permanente guerra de competição, é conveniente que os empresários pensem como estrategistas¹⁹, como é comum nas organizações militares. A propósito, um bom comandante, mesmo diante de situações que podem escapar ao seu controle e desejando assegurar-se de que todos os fatores do combate vão receber consideração lógica e ordenada, antes de planejar e tomar as suas decisões, deve saber, *a priori*, além de muitas outras coisas importantes, onde está a sua tropa, do que ela dispõe e para onde precisa levá-la.

Os comandantes militares, assim como os dirigentes das organizações empresariais, devem determinar que suas equipes de inteligência trabalhem para obter informações qualificadas a respeito do inimigo (o concorrente) e do terreno (o ambiente externo ou o mercado) em que deverão atuar. O esforço de reunir, processar e difundir informações no campo de batalhas caracteriza a essência da atividade de Inteligência Militar, gênese do moderno tratamento de informações com objetivos corporativos, constituindo a Inteligência Competitiva.

Para Prescott e Miller (2002), na maioria dos países há uma linha histórica que liga as iniciativas em Inteligência Competitiva às Inteligências Militar e de Estado. Inclusive em algumas nações observa-se claramente a sua estreita ligação com empresas nacionais, o que tem ocasionado o repasse sistemático de inteligências produzidas sobre inovações tecnológicas e segredos de negócios em andamento.

Segundo Kahaner (apud POWELL & BRADFORD, 2000), criam-se muitos benefícios para as organizações quando elas se engajam nas atividades de Inteligência Competitiva. Para maior eficácia do processo, em suas fases iniciais, o autor

¹⁹ Estrategista: aquele que é versado em estratégia – arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.

defende a adoção de um estilo militar de inteligência, com a utilização de um ciclo de processos para facilitar as ações de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações conclusivas dentro da própria organização. Tal ciclo permite gerar grande interatividade entre os atores da inteligência na busca de dados sobre a ordem de batalha²⁰ do inimigo, as suas possibilidades de ação no cenário e as suas reais intenções. Kahaner (1996) justifica a adoção da concepção militar de inteligência citando que o referido ciclo é empregado eficazmente nas agências que integram a comunidade de inteligência de governo norte-americano, como, por exemplo, a CIA²¹.

Considerando-se que as empresas já vivem um clima de confronto, tal é a realidade da competição de mercado, nada mais justo que venham a buscar, na atividade de inteligência, meios lícitos para alcançar seus objetivos profissionais. Na Era da Globalização, a sobrevivência de uma organização empresarial depende cada vez mais de sua capacidade de antecipação às ameaças e oportunidades que surgem no ambiente.

Segundo Besson e Possin (1996), criadora de riquezas, habitat de talentos individuais e coletivos, a empresa tende a ser uma máquina de coletar e processar informações em um espaço geográfico bastante vasto. Entretanto, para boa parte dos executivos, em razão de seu despreparo profissional para o combate empresarial moderno, isso ainda não é uma necessidade premente. Admite-se que seja assim por enquanto, mas logo todos aprenderão que procurar conhecer e antever o mundo ao redor da organização é a chave para construir o próprio futuro. Tal anseio representa o foco principal do moderno trabalho de Inteligência Competitiva voltada aos legítimos interesses empresariais, centrados na implementação e gestão de novos negócios.

2.6.1 Origem das ações de inteligência

A Inteligência Competitiva não surgiu recentemente das pranchetas de administradores, economistas e cientistas da informação. A Inteligência Competitiva tem suas raízes em práticas de dominação hegemônica que vêm sendo

²⁰ Ordem de batalha: a disposição como são organizados no campo de batalha os meios de combate e de apoio ao combate.

desenvolvidas pelos grupos sociais desde a Antigüidade, motivados permanentemente por guerras e conflitos de interesses humanos, políticos e econômicos.

Segundo Nolan (apud MILLER, 2002), as nações ao longo da história desenvolveram funções de inteligência compatíveis com as respectivas épocas e necessidades. Pode-se assim pensar que a evolução das práticas de inteligência caminha passo a passo com o desenvolvimento moral do homem. Para a maioria dos especialistas no tema, o que hoje se denomina Inteligência Competitiva vem sendo aperfeiçoado desde tempos imemoriáveis. Registros históricos milenares mostram claramente a preocupação humana com as informações sobre os inimigos e o ambiente inseguro onde ele sobrevivia.

A seguir, apresentam-se alguns momentos relevantes do passado em que o homem já se preocupava em superar os seus concorrentes, com o objetivo de perpetuar o próprio grupo social e ampliar os seus domínios na sociedade.

2.6.1.1 Antigüidade

Procurando resgatar indícios do desenvolvimento ainda rudimentar das técnicas de inteligência na Antigüidade, Nolan (apud MILLER, 2002, p. 230) afirma que:

- Para um profissional da inteligência, o Velho Testamento proporciona numerosos *insights*²² das operações e conceitos de inteligência. Temos registros do processo já quando Josué enviou seus agentes a Jericó: De Sitim enviou Josué, filho de Num, dois homens em segredo como espiões, dizendo: Andai, e observai a terra e mesmo a Jericó. Foram, pois, e entraram em casa de uma mulher, prostituta, cujo nome era Raabe, e pousaram ali. Então se deu notícia ao rei de Jericó, dizendo: Eis que esta noite veio aqui uns homens dos filhos de Israel para espiar a terra.

Para Cardoso (1987, p. 90), o estrategista militar chinês Sun Tzu, que viveu no século IV a. C., abordou a questão da competitividade no campo de batalhas de

²¹ CIA: principal órgão de inteligência do governo dos EUA atuante no campo externo.

²² *Insight*: clareza súbita na mente, no intelecto de um indivíduo; iluminação, estalo, luz.

forma muito clara. Segundo Cardoso, em sua obra “Tratado sobre a Arte da Guerra”, SunTzu disse: “Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não precisará temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhecer, mas não ao inimigo, para cada vitória conseguida também sofrerá uma derrota. Se você não conhecer o inimigo nem a si próprio, sucumbirá em todas as batalhas”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 71) dizem que Sun Tzu, embora tenha deixado escritos superficiais para a conjuntura atual, ainda hoje tem sido particularmente influente na Ásia Oriental, tal a importância das suas colocações:

- Algumas máximas de Sun Tzu são um tanto quanto genéricas, como subjugar o inimigo sem lutar é o máximo do talento. Outras vêm em forma de truques, como quando se é apto, fingir incapacidade; quando se é ativo, inatividade; e ofereça ao inimigo uma isca para seduzi-lo: simule desordem e ataque.

Contudo, segundo os mesmos autores, é interessante observar como Sun Tzu chegou perto do atual espírito da Inteligência Competitiva. Assim como as organizações competitivas mais modernas dão ênfase ao estudo da indústria na qual operam, Sun Tzu asseverava, há mais de dois mil anos, a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local de batalha.

2.6.1.2 Idade Média

Segundo as Instruções Provisórias 30-1 (IP, 1989), Gêngis-Khan²³, conquistador do antigo continente eurasiático, utilizava agentes de inteligência para conhecer o ambiente que iria conquistar. Servindo-se de informações de mercadores, viajantes e das comunidades locais, procurava saber que espécies de defesas possuíam as cidades que pretendia atacar. A História registra que sempre que esteve em combate dominava completamente os seus adversários.

²³ Gêngis-Khan, chefe tribal mongol que viveu entre 1206 e 1227 e conquistou a maior extensão de terras contínuas da história (Ásia Central, Afeganistão e Pérsia).

Chiavenato (2001) menciona que na República de Veneza²⁴ (1492) foi estruturado o “Arsenal de Veneza”, local onde eram realizadas trocas e estocagens de materiais, produtos e homens, de grande parte do Mediterrâneo. Pelo fluxo de pessoas de várias nacionalidades, eram famosos os relatórios que diplomatas e enviados a outros países apresentavam quando do término de suas missões, e tais informações eram tratadas pelos dirigentes para a plena utilização do Arsenal como unidade estratégica de negócios. Em razão dessa aplicação prática da inteligência, consubstanciada na criação do “Método de Partidas Dobradas”, idealizado pelo Frei Lucas Pacciolo²⁵, passou-se a utilizar o sistema de “débito e crédito”, origem da contabilidade tradicional.

2.6.1.3 Idade Moderna

Ainda segundo as Instruções Provisórias 30-1 (IP, 1989), com o advento dos exércitos e dos estados modernos, a atividade de inteligência passou a ser desenvolvida de modo generalizado. Estabeleceu-se o hábito da troca de embaixadores entre os principais Estados da Europa, prática essa de interesse das maiores potências, visando à obtenção de informações estratégicas e do conhecimento explícito sobre os seus prováveis inimigos ou concorrentes econômicos em potencial. Pode ser citado como exemplo o trabalho desenvolvido por Sir Francis Walsingham, Secretário de Estado e Chefe do Serviço de Espionagem da Rainha Elisabeth I, da Inglaterra, que, em 1568, criou o primeiro Serviço de Inteligência organizado que se tem notícia. Esse trabalho foi repetido e aperfeiçoado pelo Cardeal Richelieu²⁶, a serviço do Rei Luís XIII por volta de 1600, em sua luta contra os Protestantes, a Nobreza e a Casa d’Áustria, demonstrando que a inteligência já passara a ser praticada de forma generalizada pelos governantes, com o intuito de garantir a sua sobrevivência política na Era Moderna.

²⁴ República de Veneza, que durou quase mil anos. Seu apogeu foi no século XIV, à mercê do sistema político-administrativo que fortaleceu principalmente o desenvolvimento da navegação.

²⁵ Frei Lucas Pacciolo, que formulou em 1494 os fundamentos básicos da Contabilidade moderna.

²⁶ Cardeal Richelieu, Ministro de Luís XIII. Sua política teve repercussão em toda a Europa no período de 1595 a 1610, quando foi assassinado.

2.6.1.4 Idade Contemporânea

Para as Instruções Provisórias 30-1 (IP, 1989), somente a partir do século XIX o trabalho de inteligência adquiriu organização mais aperfeiçoada, podendo ser considerado como uma função dotada de estrutura e metodologia próprias. Ao eclodir a I Guerra Mundial (1914-1919), somente a Inglaterra possuía um serviço de Inteligência Estratégica adequadamente organizado e dele tirou grande proveito, haja vista a descoberta dos códigos alemães de comunicação naval, o sucesso do Coronel Lawrence (da Arábia)²⁷ no Oriente Médio e a consecução da neutralidade de países estrategicamente localizados, como a Suécia, a Noruega, a Holanda e a Suíça.

Hind (1968, p. 17) afirma que “durante a II Guerra Mundial (1939-1945), os serviços de inteligência adversários travaram verdadeira luta paralela e complementar às operações militares”. Nessa quadra histórica devem ser assinaladas as atividades de espionagem russa no Extremo Oriente, boa parte dela a cargo de Richard Sorge²⁸, que informou aos soviéticos, com absoluta precisão e com seis semanas de antecedência, a invasão do país pelos alemães. Mais tarde, Sorge transmitiu que a entrada do Japão na guerra não implicaria em um ataque direto à Rússia, o que permitiu ao ditador Stalin transferir cerca de dois milhões de homens da Sibéria para a frente Leste e empregá-los na bem-sucedida contra-ofensiva européia.

Terminada a Segunda Grande Guerra, surgiram outras formas irregulares de conflitos, como a “guerra fria”²⁹ e a “guerra psicológica”³⁰, a “guerra revolucionária”³¹

²⁷ Lawrence da Arábia, o oficial de ligação inglês que fora mandado para o deserto do Iraque durante a 1ª Guerra Mundial para rebelar as tribos contra os turcos.

²⁸ Richard Sorge, um dos mais famosos espões da antiga União Soviética, foi preso pelos japoneses em dezembro de 1941 e enforcado em 1944. Somente 20 anos depois foi reconhecido como herói nacional e teve seu retrato impresso num selo postal.

²⁹ Guerra Fria: iniciada em 1945, durou perto de 50 anos, com um custo de bilhões de dólares... e milhões de vidas. O confronto militar e ideológico entre os Estados Unidos e a União Soviética – antigos aliados na Segunda Guerra Mundial – que configurou nossa época moderna à medida que a luta se expandia além da Europa, para outros cenários, como China, Coréia, Vietnã, Oriente Médio, África e América Central. Nesse processo, foram derrubadas as fronteiras territoriais. Conforme a corrida armamentista foi se expandindo a passos gigantescos, o medo da “bomba atômica” dominou o mundo. O conflito da Guerra Fria definiu a metade do século XX. Com a queda do muro de Berlim, em 1989, e a separação da União Soviética, esse período teve fim, contudo, apareceram outras ameaças à paz mundial.

³⁰ Guerra Psicológica: consiste essencialmente no manejo da palavra falada e escrita com o propósito de abalar o moral do inimigo e abreviar as operações bélicas. Levada a cabo com

e os movimentos insurrecionais. Naquele período, a atividade de inteligência consolidou a sua atual posição de prestígio, revelando-se vital à segurança e ao crescimento de qualquer Estado ou organização.

Segundo Platt (1967), a avidez humana por informações sobre os inimigos ou concorrentes remonta à Antigüidade. Contudo, a produção de informações estratégicas numa escala abrangente e em bases sistemáticas, na paz e na guerra, só veio a ocorrer durante a II Guerra Mundial. O período subsequente, o da “guerra fria”, também conhecido como Confronto Leste-Oeste, iniciado em 1945 e encerrado meses após a “queda” do Muro de Berlim, que ocorreu em 1989, deu razão a uma preocupação constante das potências ocidentais e das organizações com o inimigo externo, o que veio a consagrar estruturas voltadas para as *Intelligence Activities*, que utilizam métodos e técnicas destinadas a analisar peculiaridades, tendências e aspectos da personalidade dos concorrentes, objetivando o levantamento de suas reais intenções e vontade. Posteriormente, acabou ocorrendo a apropriação do termo *Intelligence*, que passou a ser utilizado na maioria dos países como “Inteligência”, preservando o sentido original que é a busca e o processamento de informações com a finalidade de assegurar a tomada de decisões estratégicas.

Porto (1999) assevera que, durante o período de 1945 a 1991, alcançaram grande desenvolvimento as estruturas e o *modus operandi* dos serviços de inteligência, o que fez com que a informação qualificada ou estratégica adquirisse a importância que tem hoje, em termos de risco de segurança ou de oportunidade de crescimento. Contudo, Pinho (1998) esclarece que o confronto político-ideológico liderado pelas nações mais desenvolvidas e a disputa de novos mercados pelas organizações

destreza poderá poupar muitas vidas. Caso contrário, repercutirá negativamente no adversário, irritando-o e robustecendo a sua capacidade de resistência. Em tempo de paz, o emprego criterioso de métodos e conceitos de guerra psicológica é de suma importância para impedir a eclosão de um conflito armado. Usados com fins escusos ou sem a devida cautela, agravarão sobremaneira as latentes tensões internacionais, pondo em risco a coexistência pacífica entre os povos.

³¹ Guerra Revolucionária: Consiste em longo processo de luta persistente, tenaz e sutil, que objetiva a conquista da hegemonia do pensar, do domínio do senso comum de uma sociedade.

transnacionais levaram essa disputa ao nível de paranóia³², quase sempre ultrapassando os limites da ética e da legalidade na consecução de seus objetivos.

2.7 O MODELO CLÁSSICO DE INTELIGÊNCIA

Enquanto a Inteligência Militar cuida diuturnamente das informações que dizem respeito à dinâmica militar, a Inteligência de Estado apresenta-se ocupando espaço próprio como instrumento estratégico de que se valem os sucessivos governos para o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas políticas, especificamente no tocante à soberania nacional e à defesa do estado democrático. Para o Manual de Inteligência do Serviço Nacional de Informações (1989, p. II-03/06), fica muito clara a importância da atividade de inteligência diante das necessidades do Estado, pois: “Um princípio básico na alta gerência é o que recomenda que todo ato decisório deve estar lastreado em subsídios oportunos e, quanto possível, amplos e seguros”. Avulta, pois, a consciência de que a observância dessa assertiva é importante para o êxito da ação governamental ou empresarial, sobretudo em uma realidade cada vez mais complexa, onde convergem, por um lado, a permanente necessidade de aperfeiçoar o nível de bem-estar das pessoas e, por outro, a dificuldade crescente de gerir e multiplicar recursos, não raro, em meio ao entrelaçamento de interesses e de vontades.

Para Besson e Possin (1996), o modelo clássico de inteligência, utilizado pela maioria dos estados nacionais, está centrado no poder político ou militar das autoridades constituídas. Didaticamente, o modelo clássico de inteligência se desdobra em duas grandes vertentes: o Ramo Inteligência, voltado para a produção de informações estratégicas e normalmente direcionado para o ambiente externo; e o Ramo Contra-inteligência, destinado à salvaguarda das informações sensíveis, atuando em estreita ligação com organismos de segurança do Estado.

Com a democratização da maioria das nações e o advento da globalização, pode ser observado que os atuais serviços de inteligência governamentais estão se modernizando (evoluindo). Tais estruturas vêm ocupando um espaço cada vez maior

³² Paranóia: termo introduzido na psiquiatria para designar os problemas psíquicos que tomam a forma de um delírio sistematizado.

como instrumento do Estado para atender às demandas da soberania nacional, defesa e segurança. Trabalhando dentro dos limites legais, controlada por instâncias legislativas e acompanhada sistematicamente pela imprensa livre, a inteligência que opera segundo o modelo clássico pode ser plenamente utilizada pelas instituições governamentais. Nesse contexto, a plena utilização das informações estratégicas caracteriza o exercício sistemático e permanente da atividade de inteligência clássica, desenvolvida através de ações especializadas, orientadas para a produção e a salvaguarda de conhecimentos, que, por seu sentido velado e alcance utilitário, podem até configurar segredos de Estado. Contudo, a realidade dos fatos mostra que ainda persiste o fantasma do grande problema da inteligência “na mão do governo”, que é a utilização política e sigilosa de processos e métodos considerados não legais, mesmo quando “justificada” pelas “razões de estado”.

Não obstante, o acirramento da concorrência no mundo dos negócios, em decorrência da globalização e das crescentes necessidades dos mercados consumidores, fez surgir novas concepções de emprego para a atividade de inteligência, mais eficazes na disputa de poder da nova economia.

2.8 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – UM EMPREGO MODERNO PARA A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Besson e Possin (1996) questionam o porquê de as organizações empresariais virem a se interessar cada vez mais pela Inteligência Competitiva. Essa é, na verdade, uma questão de sobrevivência. Isso ocorre porque a inteligência das outras organizações se interessa pelos seus assuntos internos, assim como também os fornecedores, os clientes, o público interno, os parceiros comerciais e outros atores do processo.

Observando-se atentamente o que está ocorrendo nos mercados atualmente, pode-se dizer que o emprego da Inteligência Competitiva no ambiente empresarial é uma tendência que veio mesmo para ficar. Por ser uma das principais ferramentas auxiliares em um processo de tomada de decisões estratégicas, a Inteligência Competitiva não é mais um privilégio exclusivo do Estado, como instituição, como o

era até pouco tempo, mas, sim, uma necessidade de organizações envolvidas em qualquer tipo de competição, independente do seu status ou aspecto jurídico.

A disputa frenética e crescente que se verifica no mundo dos negócios deu origem, a partir da década de setenta, a uma concepção diferente de inteligência, a Inteligência Competitiva, criada para proporcionar vantagem competitiva aos setores de interesse de uma empresa. Foi com o advento da Inteligência Competitiva que se abriram novas perspectivas de desenvolvimento das antigas práticas de inteligência, com o emprego de metodologias mais adequadas ao ambiente empresarial e melhor adaptadas à evolução tecnológica.

O trabalho de Inteligência Competitiva não é nenhuma novidade. Ele sempre foi normalmente feito de forma intuitiva por qualquer pequeno empreendedor. É, sem dúvida, uma das principais razões do sucesso nos negócios, pelo simples e óbvio fato de que saber o que querem as pessoas (clientes) e como realmente pensam os rivais (concorrentes) é bem melhor do que não saber. Não bastasse isso, é necessário reforçar a idéia de que o conhecimento, sobretudo o conhecimento prévio dos fatos e das situações importantes do ambiente, pode representar poder e, na época atual, muito dinheiro.

Por isso, o trabalho de Inteligência Competitiva pode ser identificado em quase todos os setores da atividade humana. Quanto mais envolvidas na Era do Conhecimento, mais as organizações precisam da ferramenta Inteligência Competitiva para crescer e se fortalecer no mercado. Dentre as áreas profissionais que mais freqüentemente participam desse processo ou do emprego direto da Inteligência Competitiva, estão: Planejamento Estratégico; Marketing e Vendas; Negociação; Ciência e Tecnologia; Auditoria; Fisco; Interesses do Estado; Segurança Pública; Política Partidária; Direito Privado; Organizações Financeiras; Imprensa; Igrejas; Educação; e outras.

Segundo Vaitsman (2000, p. 66), “a Inteligência Competitiva é um assunto de amplo domínio das grandes organizações, por ser uma atividade inserida empresarialmente nos seus departamentos de mercado, que se defrontam com uma acirrada concorrência, exigindo vasta literatura, ao contrário das medidas de proteção, compreensivelmente resguardadas por quem se protege”.

Para o Núcleo de Inteligência Competitiva da Universidade de Brasília - NIC/UnB (1999, p. 32), “atualmente, os processos de estruturação da Inteligência Competitiva podem ser considerados caros, exigindo o dispêndio de 15 a 20 mil dólares norte-americanos para a sua implantação”. Tal fato tende a tornar economicamente inviável a implantação de modelos mais complexos de Inteligência Competitiva nas pequenas e médias empresas, o que vem exigindo dos pesquisadores a busca por um modelo alternativo mais simples e de menor custo, porém, ainda assim, tão eficiente e eficaz que atenda às necessidades do mercado e das organizações envolvidas.

2.9 UM CONCEITO EM EVOLUÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Diz o bom senso que se deve estimar *a priori* o que os competidores podem fazer e farão. Nesse sentido, os esforços de Inteligência Competitiva exigirão, invariavelmente, a reunião e a análise de informações com a finalidade de assessorar um processo de tomada de decisões.

Prescott e Miller (2002, p. 13) abordam o crescimento da Inteligência Competitiva na esteira da evolução da Gestão do Conhecimento afirmando que:

- Até bem recentemente, a Gestão do Conhecimento era objeto de grande atenção, ao passo que a Inteligência Competitiva não recebia tanto destaque. Na verdade, esta vem se beneficiando dos avanços na infra-estrutura de tecnologia de informação e de elevação da Gestão do Conhecimento a uma função empresarial importante. Mais ainda, a integração da Gestão do Conhecimento em todas as estruturas empresariais está contribuindo para um maior reconhecimento do trabalho de Inteligência Competitiva. O conhecimento precisa, afinal, ser gerado e analisado antes de poder ser comunicado e “administrado”. Isto se aplica tanto aos dados gerados internamente quanto à inteligência obtida de fontes situadas fora do âmbito da empresa, o que pode ir de encontro ao isolamento que tantas vezes tolhe os tomadores de decisão. Seja como for, a Inteligência Competitiva está se desenvolvendo rápida

e eficientemente no âmbito das grandes corporações, apoiada pela maciça utilização das tecnologias da informação, boa disponibilidade de recursos financeiros e o emprego de mão-de-obra de alta qualificação.

Por ser uma área de conhecimento emergente, particularmente no ambiente acadêmico e nas lides de negócios, a Inteligência Competitiva ainda é tratada com diferenças conceituais, pois não há, até o presente momento, uma doutrina suficientemente consolidada a seu respeito. Entretanto, em qualquer situação, sempre se identificam vários objetivos comuns para os autores de Inteligência Competitiva, quais sejam os de acompanhar a concorrência, monitorar o ambiente onde a organização atua, detectar o aporte de novas tecnologias ao mercado e assessorar o processo de tomada de decisões estratégicas.

A seguir, são relacionados alguns conceitos de Inteligência Competitiva adotados por Kahaner (1996), Coelho (1999), NIC/UnB (1999) e ABRAIC (1999).

- Inteligência Competitiva é um programa institucional sistemático para garantir e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas. (KAHANER, 1996);
- Inteligência Competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999);
- Inteligência Competitiva é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (NIC/UnB, 1999);

- Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo³³ que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2001)

Prahalad e Krishnan (apud TARAPANOFF, 2001, p. 45) defendem a necessidade de as organizações manterem um aprimoramento contínuo na infra-estrutura de suporte das informações sensíveis (informações privilegiadas), tudo com a finalidade de serem mais confiáveis, mais adaptáveis ao ambiente e mais inovadoras.

Sobre a mesma questão, Tarapanoff (2001, p. 45) acrescenta que “para ter inteligência é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares³⁴ e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços”.

Por sua vez, Kahaner (1996, p. 225) diz que “a Inteligência Competitiva é uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado”.

Segundo Laackman, Saban e Lanasa (apud PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 225), Inteligência Competitiva “é o processo pelo qual informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas. A Inteligência Competitiva pode oferecer apoio à tomada de decisões estratégicas, prever oportunidades e riscos, avaliar e acompanhar os concorrentes e orientar a implementação eficaz”. Complementando, Montgomery e Weinberg (apud PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 226) afirmam que Inteligência Competitiva “é um pensamento proativo, oportuno e voltado para o futuro”.

Entende-se que, cada vez mais, as empresas tentam incorporar alguma forma de Inteligência Competitiva a suas estruturas. Dada a natureza competitiva do mercado,

³³ Proativo: que visa antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças; antecipatório.

³⁴ Software: conjunto de componentes lógicos de um computador ou sistema de processamento de dados; programa, rotina ou conjunto de instruções que controlam o funcionamento de um computador; suporte lógico.

está claro para os executivos que há pouco espaço para erros. As conseqüências da execução de uma estratégia para a implantação e gestão de novos negócios sem o aporte acionável da Inteligência Competitiva podem ser graves. Mantendo-se longe das mazelas ético-morais, a Inteligência Competitiva representa uma área de conhecimento emergente com concentração cada vez maior na dimensão econômica, dando suporte aos novos (e velhos) negócios e permitindo a conquista e a manutenção de vantagens competitivas³⁵. A sociedade, as organizações empresariais e a maioria das associações de classe vêm se interessando crescentemente pelo emprego da Inteligência Competitiva em suas demandas.

2.10 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO PROCESSO SOCIAL

A assertiva de Prescott e Miller (2002, p. 29) de que “a criação e o uso da inteligência é um processo social” traz à tona uma série de antigas reflexões sobre os enlaces sociais que permeiam quase todas as atividades de inteligência. Não é de hoje que os grandes serviços de inteligência empregam as fontes humanas na consecução dos seus fins.

Contudo, segundo Nolan (1999), apenas recentemente os profissionais de Inteligência Competitiva se deram conta da importância do desenvolvimento de redes de contato pessoal. Tais redes, quando bem desenvolvidas e articuladas, constituem mecanismos eficazes para a coleta de informações de alta qualidade.

Para Scott (apud PRESCOTT e MILLER, 2002), observa-se atualmente uma tendência das empresas que atuam em âmbito mundial de projetarem as suas unidades de Inteligência Competitiva em torno de redes de contatos pessoais. Por outro lado, Nohria e Eccles, na mesma obra, deixam claro que as redes de inteligência humana ou redes de colaboradores devem ser estruturadas levando-se em conta a psique das pessoas envolvidas nesse processo, considerando princípios da sociologia e da teoria organizacional.

³⁵ Vantagem competitiva: valor que a organização consegue criar para seus compradores ou usuários, o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa. É a capacidade de uma organização conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência (PORTER, 1996).

Complementando tais idéias, alude-se a Platt (1967), que disse ser a produção de informações uma atividade humana, dependente da compreensão dos pontos de vista humanos, que são condicionados por aspectos emocionais difíceis de serem controlados.

2.10.1 Redes humanas de colaboradores

O serviço da inteligência nos dias de hoje consiste em perseguir as informações desejadas através das redes de relacionamentos interpessoais, o que implica em criar muitas ligações e fazer pesquisas ou investigações, quando necessário. Toda a sociedade não passa da junção de redes entrecruzadas de pessoas que têm as suas linguagens, os seus ritos e papéis. As redes permitem dominar a complexidade do ambiente no qual uma organização atua, identificando nelas (nas organizações) competências individuais ou coletivas, e também as hierarquias de que necessita para alcançar os seus objetivos.

As redes se criam com a identificação dos seus integrantes, e a conexão virtual (planejada e montada no computador) deve ser anterior à operacional (a que ocorre na prática). Atuando interna ou externamente sobre uma organização, as redes podem ser de várias naturezas (familiares, científicas, religiosas, comerciais, desportivas, culturais, entre outras). Os componentes das redes se identificam também pelo tipo de linguagem que utilizam. As linguagens correntes em uma organização podem ser múltiplas. Quer seja financeira, científica, jurídica ou social, a linguagem permite o início de uma troca de informações entre competências aleatórias. Assim, cada pessoa é reconhecida no seio de várias redes onde se praticam habilitações individuais, através de diferentes linguagens (BESSON e POSSIN, 1996).

De acordo com Miller (2002), o conhecimento das faculdades profissionais e extraprofissionais dos integrantes de uma organização empresarial é essencial para que a Inteligência Competitiva possa estruturar, no seu âmbito e fora dele, as redes humanas de colaboradores. É interessante observar que a soma dessas competências estruturadas em rede tende a ser sempre superior às qualificações oficiais reconhecidas pelo setor de recursos humanos da organização.

Para Besson e Possin (1996), toda e qualquer organização que depende da pesquisa de informações para sobreviver extinguir-se-á rapidamente se não se esforçar por identificar fontes exteriores e se ligar a elas. É difícil imaginar uma rede de colaboradores que não necessite de outras redes anexas, pois qualquer uma delas sempre tem “fome de informações”. Essa falta de informações só pode ser atenuada com a ajuda de outras redes externas.

Parafraseando Lodi (1998), a arte do trabalho de rede não reside em simples conversas que estão, normalmente, ao alcance de pessoas interessadas puramente em relações interpessoais. Consiste, sim, na descoberta dos interlocutores suscetíveis de se tornarem as melhores fontes, na definição do momento mais oportuno para a troca de informações e na escolha do local mais apropriado para a concretização desse encontro. Assim, para a Inteligência Competitiva não há nada melhor do que estabelecer e manter contatos com as fontes humanas. Como meio de melhorar a comunicação, evitar equívocos e obter respostas em tempo real, os atores da inteligência devem dialogar diretamente com as fontes, que acabam sendo absorvidas pelas redes.

No entanto, e isso precisa ficar bem esclarecido, as pessoas que compõem uma rede de colaboradores não precisam ser agentes profissionais da inteligência. O profissionalismo, nesse caso, não representa qualquer garantia de sucesso ao que se deseja, podendo até gerar desconfianças e acabar afastando as fontes da inteligência. A função dos integrantes de uma rede é desdobrar-se para responder às perguntas previamente estabelecidas pelos especialistas do tratamento de informações (analistas de inteligência, conforme será visto no desenvolvimento do Capítulo 3).

Cada rede é promessa de outras redes, e, por meio de conexões sucessivas, a organização deve ser capaz de ir buscar cada vez mais longe as respostas às suas incertezas. Segundo Besson e Possin (1996), a Inteligência Competitiva é um diálogo permanente entre redes e fontes de informação, estruturada em torno de perguntas e respostas bem colocadas. Nesse caso, desordem aparente, encontros sem aviso prévio e inofensivos, em locais inesperados, com interlocutores da hora, evidenciam uma operação de inteligência em marcha. O acaso só é fortuito aparentemente.

Talvez um dos maiores desafios da Inteligência Competitiva nos dias de hoje seja se estruturar com o apoio das redes humanas de colaboradores para cobrir as demandas de informação da organização sobre os serviços gerais e projetos, o próprio trabalho de coleta de informações, a reunião de especialistas para a análise de questões e o apoio às decisões estratégicas.

2.10.2 A Técnica de Entrevista – Processo para a coleta de informações da dimensão humana

O trabalho de Inteligência Competitiva realizado pelas redes de colaboradores³⁶ torna-se mais eficaz quando seus praticantes empregam a “Técnica de Entrevista”, que ajuda a descobrir o que as pessoas realmente sentem e pensam, pois, segundo Lodi (1998), os interlocutores não se ouvem apenas, mas se vêem e se reconhecem também, processando a interação em três níveis: o dos sentidos, o da emoção e o das idéias, a saber:

- Sentidos: o sentido do equilíbrio e do movimento, na busca de sensações provenientes principalmente no contato inicial entre o entrevistador e o entrevistado. Neste caso, o entrevistador busca aprimorar seus sentidos na ânsia de conseguir resgatar do entrevistado informações coesas e precisas, diante do quadro em que obtém dados de respostas coerentes com as perguntas.
- Emoção: um estado afetivo que se caracteriza por forte sentimento de prazer ou desprazer, uma reação motora geralmente intensa e que adquire propriedades motivacionais que depende muito da relação estabelecida entre o entrevistado e o entrevistador. A empatia tem que estar presente nessa troca de informações, pois pode ocorrer inicialmente com o entrevistador o fenômeno da rejeição-atenção, que influi na sua busca de informações que, muitas vezes, o entrevistado tenta omitir.

³⁶ Redes de colaboradores: redes estruturadas no âmbito da Unidade de Processamento de uma Célula de Inteligência Empresarial Estratégica, constituídas inicialmente por integrantes da própria organização e destinadas a realizar o trabalho de coleta de informações primárias.

- Idéias: é um produto da atividade mental e que não depende diretamente dos órgãos dos sentidos, o que difere da representação perceptual. As idéias são impregnadas de um conjunto de experiências ou de uma classe de objetos que o entrevistador avoca para facilitar a sua comunicação com o entrevistado. As situações compartilhadas exigem bastante criatividade nas colocações feitas pelo entrevistador, para que o entrevistado não perceba o real objetivo da entrevista e que não venha a se sentir “usado”³⁷ pelo entrevistador.

O dia-a-dia dos grupos sociais está cheio de exemplos nos quais a entrevista representa uma vantagem para aqueles que dominam a sua técnica. Por exemplo, quando se pretende contratar alguém, solicitar um favor, discutir sobre o trabalho com um chefe ou subordinado e consultar um médico ou advogado. Mesmo em conversa com o marido, a esposa, os filhos e os amigos, muitas vezes os interlocutores assumem a posição de entrevistador, procurando penetrar por baixo da superfície e descobrir o que realmente as pessoas pensam.

Para Lodi (1998, p. 26), a entrevista pertence a uma família de métodos de investigação, juntamente com a observação, a participação e a empatia, a saber:

- A empatia é definida como processo pelo qual uma pessoa é capaz de se colocar no papel e situação de outra pessoa para compreender seus sentimentos, pontos de vista, atitudes e tendências para agir numa dada situação.
- A participação é outro método aqui definido como agir numa situação onde as metas necessitam de modificação recíproca entre duas ou mais pessoas.
- Contudo, não há método mais importante de coleta de dados que a observação, onde as informações são percebidas e inferidas sem necessidade de verbalização.

³⁷ Usado: com o sentido de ser manipulado (manipulação: manobra oculta ou suspeita que visa à falsificação da realidade).

A observação não exclui, no entanto, a entrevista, porque esta traz informações de caráter subjetivo, como, por exemplo, opiniões, que não são obtidas da pura observação. A entrevista representa um processo essencial de investigação que completa os outros métodos e é por eles completada.

Segundo Fletcher (1995, p. 9), a Técnica de Entrevista pode ser caracterizada como uma conversação entre duas pessoas, mantida com um propósito definido que não é a satisfação da conversação em si. Quem aplica essa técnica normalmente tem como objetivos típicos:

- Melhorar a performance de alguém;
- Avaliar ou melhorar o moral, a motivação ou as atitudes de alguém;
- Fornecer ou receber informações;
- Permitir que o subordinado ou o chefe expressasse seus pontos de vista ou façam um “desabafo”;
- Melhorar sistemas, procedimentos, ou implementar um novo programa de ação;
- Esclarecer mal-entendidos; e
- Descobrir se a última entrevista foi bem sucedida ou não.

Em termos de reunião de informações primárias e da possibilidade de exercer influência sobre a maneira de pensar de outras pessoas, não há nada melhor para a Inteligência Competitiva do que empregar adequadamente a Técnica de Entrevista. As barreiras individuais de segurança estão cada vez mais tênues, e as pessoas, quase sempre, não se preocupam em fornecer informação, inclusive as informações sensíveis, que podem acarretar a quebra de um diferencial competitivo.

Podemos identificar na entrevista o papel dialético entre o entrevistado e o entrevistador, pois, através das diferentes situações que são criadas nesse “encontro de personalidades”, pode-se fundir (ou confundir) o papel de quem entrevista com o de quem é entrevistado. Nesse sentido, pode ocorrer o fenômeno da projeção. Segundo Brenner (1975, p. 104), a projeção é “um mecanismo de

defesa que faz com que o indivíduo atribua um desejo ou impulso seu a alguma outra pessoa, ou mesmo, a algum objeto não pessoal do mundo externo". A projeção consiste numa operação pela qual o entrevistado expulsa de si e localiza no outro (pessoa ou objeto) qualidades, sentimentos, desejos, que ele desconhece em si próprio. A Projeção, na verdade, é um recurso de autoproteção do entrevistado diante da pressão do entrevistador.

Nessa dialética pode haver a transferência de pensamentos, sentimentos e desejos para outra pessoa ou objeto que deve ser explorada (aproveitada) na atividade de investigação através das técnicas projetivas. No contato interpessoal, o entrevistado atribui inconscientemente ao entrevistador características que são suas. Trata-se de um mecanismo de defesa que aflora quando o entrevistado se encontra em estado de frustração ou em conflito com fatos ou situações vivenciadas. Cabe, pois, ao entrevistador, estar preparado para diagnosticar esse quadro. Precisar, então, atuar junto ao entrevistado para superá-lo, cuidando que a sua entrevista não corra o risco de passar ao largo da essencialidade da informação primária requerida e evitando que seja substituída por dados descartáveis e incoerentes diante da pauta de questionamentos planejada.

A entrevista, como técnica de diagnóstico de personalidade, consiste numa conversação dirigida, portanto, o valor do papel do entrevistador está na firmeza com que conduz a ação. Inicialmente ela pode tender para uma entrevista do tipo não-diretiva, cuja norma fundamental consiste em dar total liberdade ao entrevistado para que ele fale de suas necessidades, seus interesses, suas aspirações, seus problemas, suas frustrações. O propósito dessa entrevista é ajudar o entrevistado a efetuar uma auto-avaliação, tanto quanto possível adequada à finalidade do entrevistador. Não obstante, é importante que o entrevistador permaneça no seu "lugar", pois se torna comum nesse tipo de entrevista haver a inversão de papéis, em que o entrevistado passa a ser o entrevistador, conduzindo a entrevista e finalizando-a, quando não mais lhe interessar fazer parte desse processo. Essa situação inconveniente caracteriza a contra-entrevista.

Segundo Fadiman e Frager (1986), não se pode designar a transferência em geral como uma projeção. Eles aduzem a Freud, que freqüentemente descreve a projeção como a deformação de um processo normal que nos leva a procurar no mundo

exterior a causa dos nossos afetos. O uso freudiano do termo “projeção” representa rejeitar para fora o que se recusa a conhecer em si próprio ou o que se recusa a ser. Tais autores acrescentam que para Freud a transferência possui, de fato, um sentido que se aproxima do transporte de sentimentos, que implica em um deslocamento de valores, de direitos, de entidades, mais do que um deslocamento material de objetos. Podemos designá-la o conjunto das concepções de cada entrevistador sobre a entrevista e o entrevistado.

Acerca da especificidade da transferência na entrevista, busca-se entender a situação analítica dos envolvidos nesse quadro, em que o entrevistador nada fará senão fornecer, graças ao rigor e à constância das suas coordenadas, uma ocasião privilegiada de desenvolvimento e de observações de fenômenos do entrevistado, que podem ser encontrados em outras circunstâncias diferenciadas desta tríade: entrevistador–entrevista–entrevistado.

2.10.2.1 O papel do entrevistador e do entrevistado

O emprego da Técnica de Entrevista com objetivos de inteligência está baseado também no aproveitamento da experiência psicanalítica da relação profissional–paciente. Segundo Balint (1966), essa relação contém elementos ao mesmo tempo racionais e irracionais, realísticos e irrealísticos, maduros e infantis, conscientes e inconscientes. A Psicanálise contribuiu com os conceitos de transferência³⁸ e contratransferência para esclarecer o relacionamento do entrevistador–entrevistado. O manejo eficaz da psique do entrevistado pode redundar na obtenção das informações desejadas e, mais do que isso, na influência de seu comportamento segundo os objetivos do entrevistador, o que torna a entrevista uma ferramenta essencial para o trabalho de inteligência.

Para Sullivan (apud LODI, 1998, p. 48), “é característico da entrevista esse conjunto de movimentos de avanço, retirada e ansiedade”. O entrevistador precisa estar consciente do papel que lhe atribui o entrevistado, o qual é decisivo para entender como ele é percebido pelo sujeito.

³⁸ Transferência: é a tendência do entrevistado de projetar em seu interlocutor suas idéias e sentimentos. O entrevistador é às vezes visto pelo outro como um substituto do pai, sobre o qual refletem-se demandas infantis de afeto e segurança (LODI, 1998).

Torna-se importante que o entrevistador mantenha um nível de euforia no entrevistado, permitindo-lhe manter a auto-estima no sentido da necessidade de preservar a própria imagem, de evitar a inferioridade (de lutar pela superioridade) e de ter amor-próprio. Geralmente, quando o entrevistado está desempenhando esse papel, ele tende a se sentir inferiorizado ou pressionado por uma expectativa difícil de corresponder. Isso faz com que ele possa vir a se menosprezar diante do entrevistador, em função de acreditar que talvez não esteja correspondendo à expectativa que ele próprio gerou.

Assim, a auto-estima permite a segurança necessária à continuidade da entrevista. Uma queda de euforia traz a presença da ansiedade ou do medo, que são sempre prejudiciais, levando a comportamentos defensivos, tentativas de racionalização e manobras de afastamento. A proteção da auto-estima é uma operação de segurança individual, visando defender a imagem favorável do próprio “eu”. Tratar com a ansiedade dos outros é um trabalho de refinamento e de crucial importância. O entrevistador deve estar atento às imperceptíveis operações de segurança do entrevistado e ajudá-lo a restabelecer a sua auto-estima.

A ansiedade é um sinal de perigo para a auto-estima, pois esta se converte em medo, que leva ao desentendimento, ao bloqueio, à atenção seletiva e à resistência. O bloqueio pode ser provocado pelas perguntas demasiadamente diretas e pelas transições abruptas. Para solucionar essa questão, o entrevistador poderá fazer uma breve dissertação, um intervalo lúcido ou colocar um “bálsamo” de encorajamento no entrevistado. Não obstante, quando a entrevista começa a se deteriorar, o entrevistador deve controlar a sua própria ansiedade e estudar retrospectivamente onde, quando e porque o processo começou a progredir mal.

Portanto, o entrevistador precisa saber manejar-se como um perito em relacionamento humano, cuidadoso em evitar desentendimentos e impressões errôneas e não-intencionadas. Deve estar pronto para ser corrigido; ultrapassar a satisfação de qualquer curiosidade sobre assuntos os quais não haja uma clara necessidade técnica de investigar; evitar procedimento calculado para impressionar o entrevistado com a clarividência de fatos e situações; abster-se de todo comentário não-prático e sem significado; escapar da nebulosidade dos assuntos ou do consentimento tácito em ilusões ou erros que possam dificultar ou embaraçar a

entrevista; e, de tempo em tempo, oferecer suas impressões para que o entrevistado corrija-as ou discuta-as.

2.10.2.2 A formulação das perguntas

Segundo Platt (1967, p. 141), “a pergunta bem feita traz consigo metade da resposta”. A pergunta é a principal ferramenta de trabalho do entrevistador. Sua perfeita função depende de um verdadeiro artesanato, que se vai construindo com o passar do tempo. Perguntar é uma arte difícil que requer técnica, intuição e treinamento.

Para Lodi (1998, p. 44-45), “a boa formulação de perguntas requer inicialmente do entrevistador algumas condições prévias: clareza de visão dos objetivos, amplitude de vocabulário, precisão no uso das palavras e observação crítica das respostas”. Primeiro, é preciso determinar o que e até onde se pretende medir em termos de conhecimentos acerca de algum fato ou situação, para em seguida serem elaboradas as questões. A elaboração formal das perguntas, segundo o autor, envolve três principais problemas, a saber:

- As palavras escolhidas devem estar à altura do respondente. Uma linguagem técnica pode inibir um homem comum, assim como uma linguagem singela, ou popular, pode inferiorizar o entrevistador frente a um candidato superior;
- A pergunta pode ser fechada ou aberta. No primeiro caso é o tipo de múltipla escolha, no segundo é o da forma de ensaio. As perguntas fechadas, de área limitada, correm o risco de “levar” o respondente para uma saída. Neste particular, as perguntas ambíguas funcionam melhor. Aliás, como se sabe, a ambigüidade é um recurso constante nas provas psicológicas; e
- A abordagem pode ser direta ou indireta. Uma pergunta pode propor diretamente o assunto ou supor que ele virá no bojo da resposta seguinte. Podemos pedir a referência da opinião de terceiros sem direto envolvimento do respondente. Podemos ainda solicitar uma definição em termos gerais.

2.10.2.3 Fases de uma entrevista

Para Lodi (1998, p. 100), “o entrevistador deve preparar-se para a entrevista como um profissional se prepara para receber um cliente. Diversos são os aspectos dessa preparação: ambiente físico, horários, informações prévias, entre outros”.

Segundo Kephart (apud LODI, 1998, p.102), um entrevistador “não deve entrar em uma entrevista às escuras”. Trata-se de um contato profissional que exige uma preparação adequada, com o estudo cuidadoso de todas as informações reunidas anteriormente. Assim, ele deve preparar-se para a entrevista como um profissional se prepara para receber um cliente. Ainda de acordo com Kephart (apud LODI, 1998, p. 102), “o êxito de uma entrevista não se mede pela quantidade de informação que se obteve, mas pela quantidade de informação pertinente obtida”.

A entrevista pode ser considerada como uma série de estágios, que apesar de imaginários ajudam o entrevistador a utilizar bem o seu tempo perante o entrevistado. Acredita-se que as principais fases desses estágios devam corresponder a aproximação, reforço aos pontos fortes, cerco ao objetivo e finalização.

Para a aproximação, o entrevistador deverá granjear a confiança do entrevistado, provocando associações agradáveis e procurando deixá-lo à vontade, o que faz com que passe a ele uma boa imagem. O entrevistador precisará ajudar o sujeito a falar, conduzindo o fluxo de conversação à maneira do próprio entrevistado. Nesse ínterim, poderá identificar as suas carências emocionais.

Na fase do reforço aos pontos fortes, o entrevistador deverá falar sobre o que o entrevistado gosta, aceitando a imagem que o sujeito vende. Precisarão reforçar as suas vaidades e atuar sobre as suas necessidades e carências, lançando os estímulos que ele deseja. Terá, então, que compartilhar dos interesses do sujeito, enfatizando os valores por ele cultivados e fazendo-o sentir-se bem por explicar determinado assunto.

Durante a fase do cerco ao objetivo, o entrevistador deverá garantir o controle da entrevista, mantendo a iniciativa e conduzindo a troca de idéias para o objetivo planejado. Precisarão comunicar-se usando o corpo e atentar para a necessidade de

segurança do sujeito. Deve ser compreendido que o entrevistado só vai atender às demandas do entrevistador se e quando tiver certeza de que isso não vai prejudicá-lo de alguma forma. O entrevistador procurará entender as respostas, buscando caminhos satisfatórios para novas perguntas, separando fatos de opiniões, e não tirar conclusões precipitadas da entrevista baseando-se em conhecimentos anteriores. Haja o que houver ele não deverá jamais hostilizar o entrevistado, mesmo quando atacado por ele.

Para a finalização, o entrevistador deverá fazer o desligamento de forma progressiva, esfriando a conversação com o cuidado de não permitir a perda da ligação emocional. Ele poderá criar as condições para a realização de futuros contatos e não deverá permitir que o entrevistado saia com a sensação de perda. A entrevista deverá ser concluída com palavras de encorajamento.

Diante do exposto, pode-se entender que entre as fases da entrevista, e mesmo entre as suas etapas, o entrevistador deve saber fazer as transições de modo a não aumentar a ansiedade do entrevistado, não bloquear a sua comunicação e nem deixá-lo “perdido”, sem entender o tipo de interação que o entrevistador está conduzindo. Existe um encadeamento natural do processo de comunicação interpessoal que precisa ser respeitado, sob risco de comprometer a base psicológica da entrevista.

2.10.2.4 A base psicológica da entrevista

Segundo Lodi (1998, p. 33), “mesmo numa entrevista em que dois interlocutores estão interessados em algo comum, existem discrepâncias entre o que a pessoa pensa que está acontecendo e o que realmente está acontecendo”. Isso acontece porque as pessoas possuem mecanismos de defesa que as protegem contra revelações indesejáveis ou impedem que elas fiquem em uma situação desfavorável perante os demais. Podemos entender dentro da concepção freudiana esses mecanismos de defesa como fatores predominantes que diferem segundo tipos de afeições de fenômenos psíquicos que apresentam articulações suscetíveis de uma observação e de uma análise científica, ou seja, elas (as pessoas) filtram inconscientemente a comunicação, só ouvindo o que querem ouvir e vendo o que querem ver.

Para Bingham (apud LODI, 1998, p. 63), “a entrevista é considerada como um processo de interação entre pessoas e, portanto, sujeita a uma ética de relacionamento humano”. As pessoas consideram que qualquer “esperteza” adotada pelo entrevistador provoca, em contrapartida, manobras mais hábeis para esconder ou distorcer informações.

Por outro lado, Rogers (apud FADIMAN e FRAGER, 1986) salientou que todas as pessoas têm uma tendência natural para julgar os outros e que isso interfere na comunicação livre e permissiva, inibindo-a e gerando forças defensivas nos interlocutores. Portanto, quando o respondente percebe que o entrevistador está aprovando uma atitude por ele expressa, pode-se prever que ele ficará motivado a repetir ou enfatizar essa atitude, e evitará expressar sentimentos que estejam em conflito com ela.

Faz-se necessário abordar as atitudes e os sentimentos do entrevistado acerca de si mesmo durante o processo da entrevista. Existe o “*self*” (o seu “eu”), núcleo central da sua personalidade, que tentará se impor ao entrevistador. Em torno desse “eu” é que estão estruturados as reações conscientes e os processos de auto-estima e auto-avaliação, como meio de defesa no quadro em que se encontra exposto, pois é difícil fornecer dados particulares e informações confiáveis a uma outra pessoa (o entrevistador). Muitas vezes, os aspectos do seu “*self*” são determinados por fatores sociais, importantes para o estabelecimento de um relacionamento social. Baseado nisso, pode-se dizer que o entrevistado tenderá a fazer de tudo para agradar o entrevistador (ROGERS, 1985).

Busca-se, a seguir, uma integração consciente da experiência do “*self*” do entrevistado com o do entrevistador, chegando a um acordo do que verdadeiramente se quer obter com a entrevista e analisar posteriormente todas as informações obtidas. O entrevistador busca resgatar, assim, um processo de identificação do entrevistado, através de um processo psicológico pelo qual o entrevistador assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do entrevistado, e transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo, os parâmetros do perfil que busca encontrar no entrevistado. A personalidade do entrevistado se diferencia por uma série de identificações do entrevistador.

Segundo Rogers (1985), tem-se a identidade de percepção e de pensamento, termos usados por Freud para designar aquilo para que tendem respectivamente o processo primário e o processo secundário. O processo primário visa reencontrar uma percepção idêntica à imagem do objeto resultante da vivência da satisfação. No processo secundário, a identidade procurada é a dos pensamentos entre si. Assim, busca-se a idealização, processo psíquico pelo qual as qualidades e o valor do objeto são levados à perfeição. A identificação com o objeto idealizado contribui para a formação e para o enriquecimento das chamadas instâncias ideais da pessoa (“*self*” ideal).

A realidade psíquica exercida pelo entrevistador sobre o entrevistado será utilizada para designar aquilo que no psiquismo do sujeito apresenta uma coerência e uma resistência comparáveis às da realidade material; trata-se fundamentalmente do desejo inconsciente e das fantasias conexas reais. Diante desse quadro emerge um conflito psíquico instaurado entre o que o entrevistado diz e o que verdadeiramente gostaria de poder dizer ao entrevistador.

Assim, em termos psicanalíticos, fala-se de conflito quando, no sujeito, opõem-se exigências internas contraditórias. O conflito pode ser manifesto (por exemplo, entre um desejo e uma exigência moral, ou entre dois sentimentos contraditórios) ou latente, podendo este se exprimir de forma deformada no conflito manifesto e traduzir-se particularmente pela formação de sintomas, desordens do comportamento, perturbações do caráter, etc.

A psicanálise considera o conflito como constitutivo do ser humano, em diversas perspectivas, entre elas, o conflito entre o desejo e a defesa, o conflito entre os diferentes sistemas ou instâncias, o conflito entre as pulsões e, por fim, o conflito edipiano, no qual não apenas se defrontam os contrários, mas estes enfrentam a interdição.

A conduta do entrevistado é mais bem compreendida quando se separa teoricamente o lado racional do emocional. O comportamento racional de alguém pode ser entendido como uma seqüência de situações nas quais ele toma decisões escolhendo alternativas que maximizem o seu interesse pessoal, enquanto que o comportamento emocional está ligado a uma necessidade ou desejo de satisfazer a

combinação das metas informais estabelecidas entre o entrevistador e o entrevistado (LODI, 1998). O autor ainda ressalta que o comportamento do entrevistado contém componentes racionais e emocionais que se misturam e combinam, pois a conduta dos seres humanos é resultante de muitas forças que exercem pressão em diferentes direções, interagindo e conflitando entre si. Assim, uma das forças maiores do indivíduo consiste na defesa do seu próprio “eu”, sendo esta a mais importante estrutura do campo psicológico e, em algumas circunstâncias, a mais forte.

O bloqueio da gratificação da necessidade de cada um levará o “eu” a mobilizar poderosas forças a fim de reduzir a tensão produzida. Por isso, a necessidade de auto-estima é essencial, pois fundamenta a maioria dos objetivos específicos perseguidos pelo indivíduo.

Em decorrência desse conflito psíquico, os entrevistados passam por outra questão fundamental – a crise interna entre suas manifestações reais (processos conscientes) e virtuais, imaginárias, fantasiosas (processos inconscientes). Pode-se entender, na concepção freudiana, o inconsciente como um conjunto de processos dinâmicos que não chegam à consciência da forma como se desenvolvem, pois muitas vezes estão armazenados de desejos recalcados, reprimidos; enquanto que o consciente é um reconhecimento pessoal da própria condição e de atos da pessoa. É o que a pessoa diz de si ou do que ocorre consigo mesma. Os processos conscientes são imagens, idéias, lembranças e sentimentos dos quais só a pessoa tem ciência no momento em que ocorrem. Quando a pessoa efetua o julgamento de seus atos como bons ou maus, diz-se que é sua consciência moral que atua.

Estabelece-se, assim, uma relação de compromisso social inicial da entrevista, em que há um processo de interação entre o entrevistador e o entrevistado que ocasiona a troca de idéias, de gestos, de palavras e de comportamentos associativos ou dissociativos. Com o mover das perguntas em uma entrevista, novas pressões irão surgindo, e o entrevistado poderá relaxar ou intensificar as suas defesas. Para ser bem-sucedido, o entrevistador não pode se constituir em bloqueio às satisfações do indivíduo, sob pena de receber respostas de conveniência. Mais hábil ele será quanto mais aprender a abrandar as relações e a representar uma vantagem para o entrevistado (LODI, 1998).

Abstraindo-se das defesas mobilizadas pelo entrevistado, as quais ameaçam a veracidade da entrevista, outras forças inconscientes, agora do lado do entrevistador, precisam ser consideradas, pois tendem a inviabilizar uma entrevista.

Qualquer entrevista pretende ser uma medida de pessoas. Como medida ou instrumento de precisão, ela deve precaver-se de interferências negativas, excesso de dosagem ou erros de critério. Esses são os assim chamados preconceitos. Quando os preconceitos orientam mal a mira de um instrumento sistemático, como pretende ser a entrevista, resulta um acúmulo de fatos sistematizados na direção errada. Os preconceitos são elementos inconscientes, reflexos e não-desejados.

Para Kahn e Cannell (apud LODI, 1998), a eliminação dos preconceitos exige do entrevistador muita abnegação e autocrítica. Ele deve ter humildade, grande objetividade e constante revisão do seu trabalho. O entrevistador precisa criar e manter uma atmosfera na qual o entrevistado sente que é compreendido e que está seguro ao se comunicar sem medo de ser criticado. Nesse relacionamento, o entrevistado não precisa ficar na defensiva e pode dedicar-se em paz a explorar com profundidade e franqueza a sua situação, dentro do foco que interessa ao entrevistador. Isso exige do entrevistador uma ética e uma atitude profissional sem relação de autoridade para com o entrevistado.

Diante do que foi exposto pelos autores, pode-se acreditar que uma entrevista só poderá ser feita após a preparação de um ambiente psicológico favorável. No contato inicial e durante todo o decorrer da entrevista, a cordialidade e a sinceridade do entrevistador são os grandes fatores responsáveis pelos bons resultados, caudatários da confiança.

Rogers (apud LODI, 1998, p. 40) identifica três características que produzem a boa atmosfera para a entrevista, a saber:

- Calor e responsabilidade. O entrevistador exprime um genuíno interesse pelo sujeito e o aceita como pessoa.
- Permissão de expressão de sentimento. O entrevistador não assume nenhuma atitude moralística e o sujeito percebe que pode expressar tudo o que sente sem reações desfavoráveis.

- Ausência de qualquer tipo de coerção. O entrevistador se abstém de induzir sua própria vontade, suas reações ou seus preconceitos na entrevista.

A criação do ambiente favorável deve ser mantida em todo o transcurso da entrevista. A ação é recíproca, e há sempre a possibilidade de nascerem barreiras no curso das conversações. Assim, uma pergunta mais difícil ou delicada só deve ser posta no momento oportuno. Ela só poderá vir quando os laços interpessoais estiverem fortalecidos.

Antes de abordar outros tipos de ferramentas empregadas pela função inteligência, torna-se importante afirmar que a Inteligência Competitiva precisa ser vista *a priori* sob a dimensão antropológica, porque ela consiste em um processo social, dependente de relacionamentos humanos bem-sucedidos, base do exercício profissional voltado para a maximização das informações no ambiente organizacional. Assim, vê-se a inteligência como um construto mensurável designativo de um nível geral de funcionamento cognitivo, que envolve a capacidade para resolver problemas novos com eficiência e originalidade, além de improvisar reações novas ante as situações inesperadas.

Um sistema de Inteligência Competitiva eficaz exige a capacitação de suas equipes nas Técnicas de Entrevista, porque é fundamental saber lidar com os colaboradores estruturados nas redes. Entende-se que essa seja, também, a maneira mais satisfatória e provável de se obterem informações oriundas de fontes primárias, consideradas essenciais na composição do mosaico elaborado pelos analistas que trabalham na Célula de Inteligência Empresarial Estratégica.

2.11 MÉTODOS E TÉCNICAS QUE FACILITAM O TRABALHO DE ANÁLISE

No bojo dessa grande evolução tecnológica que vivenciamos, é fundamental que as organizações do conhecimento disponham de técnicas e ferramentas para a análise de informações, que foram criadas para auxiliar o trabalho de analistas e tomadores de decisão, favorecendo uma visão integrada do que está ocorrendo, economizando

tempo e compensando a eventual falta de um conhecimento mais profundo sobre determinadas áreas de atuação.

Dentro desse contexto, Binder (apud BOVO e BALANCIERI, 2001) diz que a utilização dos sistemas que apóiam a tomada de decisões pode vir a ajudar a Inteligência Competitiva na obtenção de dados estrategicamente escolhidos e que pode consubstanciar conteúdos relevantes. Tal se faz necessário porquanto já é grande e continua crescente o volume de informações a serem processadas pelas organizações do conhecimento, as quais necessitam interpretá-las e transformá-las em conhecimento voltado para a eficácia dos negócios.

Segundo Prescott e Miller (2002, p. 24), para ter credibilidade e ganhar a confiança dos usuários, “um trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica”. Os autores acrescentam que:

- Os praticantes de Inteligência Competitiva reconhecem que a combinação de números concretos com entrevistas e indicadores oferece uma compreensão mais rica de uma questão de inteligência. Outro benefício da aplicação de ferramentas e quadros de referência analíticos é que eles são considerados objetivos. Na maioria dos casos, as referências e os exemplos da aplicação de ferramenta a outras situações podem ser apresentados aos usuários céticos de inteligência. A credibilidade aumenta quando é possível documentar como uma ferramenta foi utilizada por outros e foi considerada relevante para a questão em pauta.

Segundo Bovo e Balancieri (2001), abordando a questão da transformação “dado – informação – conhecimento”, para se chegar ao conhecimento, um longo e árduo caminho deve ser percorrido. Os dados são elementos que mantêm a sua forma bruta (texto, imagens, sons, vídeos, etc.), ou seja, eles sozinhos não ajudam a compreender determinada situação, enquanto a informação é o dado cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso específico. Assim, a utilização de ferramentas para análise de informações estratégicas é empregada para auxiliar na transformação desses dados em informação e conhecimento.

Para Bovo e Balancieri (2001, p. 3-7), as ferramentas de análise são tecnologias amplamente definidas que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento. Como qualquer ferramenta, elas são desenhadas para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente das tarefas para as quais foram desenvolvidas. Dentre as mais utilizadas no atual ambiente de negócios, estão *Workflow*, *DSS*, *Data Mining*, *Text Mining*, *Data Warehousing*, CRM e *Benchmarking*, como pode ser observado a seguir:

- *Workflow*: é o processo através do qual tarefas individuais convergem para completar uma transação – um processo de negócio bem definido – dentro de uma organização. Ele consiste na automação de procedimentos e fluxo de serviços onde documentos, informações ou tarefas são passadas de uma pessoa para outra através de uma via controlada por regras e procedimentos.
- *DSS (Decision Support System)*: é um sistema desenvolvido para auxiliar os executivos do nível tático das corporações no acesso das informações críticas do negócio, de forma rápida e segura, agilizando as questões relacionadas à gestão e tornando a empresa cada vez mais competitiva.
- *Data Mining*: processo de descobrir, de forma automática ou semi-automática, o conhecimento que está “escondido” nas grandes quantidades de dados armazenados em bancos de dados. Há várias tarefas de *Data Mining*, sendo que cada tarefa pode ser considerada como um tipo de problema, no qual se busca por um determinado tipo de conhecimento. A ferramenta vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos usuários explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos.
- *Text Mining*: é o processo de extrair conhecimentos de grandes volumes de texto (KDT - *Knowledge Discovery in Texts*), não conhecidos e de máxima abrangência, usando-os para apoiar tomadas de decisão e/ou sumarizar textos (documentos, artigos de jornais, etc.). Esta ferramenta permite aos usuários explorar e

inferir sobre grandes conjuntos de texto, descobrindo relacionamentos escondidos no universo textual.

- *Data Warehousing*: é o processo que consiste na coleta, organização e armazenamento de informações oriundas de bases de dados diferenciadas, disponibilizando-as adequadamente para outros processos de análise. É um banco de dados orientado por assuntos integrados, não volátil, porém, variável com o tempo, que utiliza ferramentas destinadas a automatizar a extração, filtragem e carga dos dados, criado para apoio à decisão. Segundo Machado (2000), a tecnologia de *Data Warehousing* é considerada por todos os autores como a evolução natural do ambiente de apoio à decisão. Sua crescente utilização pelas empresas está relacionada à necessidade do domínio de informações estratégicas para garantir respostas e ações rápidas, assegurando a competitividade de um mercado altamente disputado e mutável.
- CRM (*Customer Relationship Management*): é um produto de software através do qual a empresa pode conhecer o perfil de seu cliente, e a partir daí fazer um trabalho dirigido de fidelização de clientes³⁹. Divide-se em duas frentes, a operacional e a analítica. O CRM operacional é feito através do contato direto da empresa com o cliente (*Call Center*, mala direta, internet, entre outros tipos de canais). O CRM analítico é feito através dos dados contidos nas bases gerenciais da empresa (*Data Warehouse*).
- *Benchmarking*: é um processo de gestão de melhoria contínua, que mede produtos, serviços e práticas tomando como referência os líderes do segmento de negócio da organização em análise. Visa-se, em última instância, um desempenho superior. Conhecendo e percebendo a organização e o que os “melhores”

³⁹ Fidelização de clientes: engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelização à empresa. Vários estudos já demonstraram que recrutar novos clientes é três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes e encorajá-los a consumir mais. Aumentar a fidelidade exige detectar as principais causas de insatisfação dos consumidores, nomeadamente as razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival. Em seguida, as empresas devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente (*customer-driven company*).

fazem e como o fazem, e adaptando esses conhecimentos à realidade da organização, poderá se obter a chave para atingir o sucesso.

Para Tarapanoff (2001, p. 23), os empregos de técnicas e ferramentas de análise “convergem para a monitoração de informações ambientais, que se pode concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão”. A seguir, é apresentado o relato sintético que a autora faz sobre outras importantes técnicas utilizadas com esse mister (Forças de Porter; Fatores Críticos de Sucesso; *SWOT*; e *Balanced Scorecard*).

- Forças de Porter: podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição da empresa e leva em consideração tanto seu ambiente externo como seu ambiente interno. O desenho das forças apresenta as cinco influências externas que atuam na empresa, quais sejam: o poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes. Elas permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas, tais como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento de concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado.
- Fatores Críticos de Sucesso: segundo Leidecker e Bruno (apud TARAPANOFF, 2001), “são aquelas características, condições ou variáveis que quando devidamente gerenciadas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição”. Podem ser entendidos como “chaves” para o sucesso, pois, se a empresa os identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico, certamente obterá vantagem competitiva a partir daí.
- *SWOT*: a técnica *SWOT* insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes

(*strengths*) e pontos fracos (*weakness*) – fatores internos e de oportunidades (*opportunities*) – ameaças (*threats*) – fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização.

- *Balanced Scorecard*: é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

Para Marceau e Swaka (apud PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 189), o que oferece apoio às decisões é a transformação das informações em inteligência. “Lamentavelmente, as formas tradicionais de análise empresarial – previsões financeiras, análise orçamentária, estudo de custo-benefício – são medições necessárias para avaliar o desempenho da empresa, mas não são adequadas para orientá-las estrategicamente, sobretudo neste mundo de mudanças aceleradas”.

De fato, elas não permitem capitalizar oportunidades imprevistas ou evitar ameaças súbitas e passar à frente de concorrentes agressivos, bem como não conseguem captar fatores externos que influem no desempenho empresarial. Tais autores acrescentam também que técnicas analíticas especialmente projetadas para a inteligência permitem uma interpretação confiável do ambiente externo e, assim, dão apoio à tomada de decisões estratégicas. Essa nova análise deve coletar e interpretar dados não-numéricos que medem o desempenho financeiro de vendas ou de mercado da própria empresa. Ela deve, porém, visar a informações que captem o comportamento dos concorrentes, de reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externos, de forma que permita uma análise rigorosa, disciplinada por parte de profissionais formados.

Ainda para Marceau e Swaka (apud PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 190), a variedade de métodos de análise específicos para a inteligência é demasiadamente grande, contudo, há cerca de meia dúzia de técnicas que demonstraram a sua versatilidade e oferecem ao analista a possibilidade de aferir o sentido da confusão de dados e informações, tais como resultados alternativos, análise de

oportunidades, análise de cavilha, análise de eventos e análise de hipóteses concorrentes.

- Resultados alternativos: oferece múltiplas explicações para dado problema de inteligência. Revela-se útil quando o analista se depara com relatos contraditórios ou confusos, ou quando o usuário deseja discutir vários cenários ou elaborar uma visão do futuro longínquo.
- Análise de oportunidades: permite que o analista de Inteligência Competitiva pense como um tomador de decisões e identifique momentos para a ação corporativa. Destaca riscos e oportunidades com que a empresa se depara ao tentar influenciar uma dada situação competitiva procurando responder à pergunta “como?” e não àquela “e se?”.
- Análise de cavilha⁴⁰: obriga os analistas a mudar ou abandonar suas hipóteses sobre um concorrente e repensar suas hipóteses básicas. Este é um método que se torna interessante quando se quer desafiar o bom senso, evitando estereótipos e fugir ao pensamento comum e outros desvios burocráticos da análise.
- Análise de eventos: isola fatos externos e destaca tendências, aspectos comuns ao setor e aberrações do comportamento do concorrente ou de outro ator. É uma técnica que a maioria dos analistas já emprega automaticamente, mas sem o rigor ou a disciplina exigidos.
- Análise de hipóteses correntes: é o confronto de diferentes avaliações ou explicações para o comportamento do concorrente. Permite ao analista fazer testes de coerência do material de inteligência coletado, para verificar se há relatórios questionáveis ou vagos.

Aspirando que a inteligência seja de fato relevante para a tomada de decisões e se ocupe das futuras situações competitivas, os sistemas devem aplicar técnicas e ferramentas que auxiliam o trabalho de análise. Isso transforma meros resumos, que

descrevem as ações tomadas pelos concorrentes no dia anterior, em inteligência analítica, que prevê o comportamento futuro da concorrência e discute suas implicações para a estratégia da organização.

2.12 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS - EXEMPLOS SIGNIFICATIVOS DAS GRANDES CORPORAÇÕES

Para Prescott e Miller (2002), a Inteligência Competitiva está imbricada no tecido dos negócios em todo o mundo. Cada vez mais os estrategistas da gestão estão se apoiando em suas práticas para coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes, e monitorar acontecimentos do ambiente corporativo geral. Seu objetivo: “Ajudá-las a vencer, descobrir as táticas e superar os concorrentes atuais e potenciais” (LIAM F. apud PRESCOTT e MILLER, 2002).

Nos parágrafos seguintes se faz uma síntese de *cases* apresentados por Miller (2002), caracterizando o emprego bem-sucedido de Inteligência Competitiva em várias organizações empresariais com destacada participação no cenário mundial, tais como *International Business Machine* (IBM), *Shell Services International* (SSI), *Lexis-Nexis Group*, *Xerox Company* e *Johnson & Johnson Medical*.

- Após testemunhar a erosão substancial de sua posição diante da concorrência, no início da década de noventa, a *International Business Machine* (IBM) descobriu a Inteligência Competitiva. A partir de 1993, lançou um programa de inteligência destinado a criar uma rede de equipes virtuais de inteligência em toda a empresa, vinculada a um pequeno grupo de profissionais especialistas, responsáveis pelo gerenciamento de toda a operação corporativa. No projeto piloto foram identificados os fornecedores rivais de tecnologia da informação com quem os clientes da IBM planejavam fazer mais negócios. Para cada um desses concorrentes, a IBM designou um executivo experiente para acompanhar o processo, fazendo agregar às equipes virtuais

⁴⁰ Análise de Cavilha: *Lenchpin analysis*, em inglês, segundo PRESCOTT & MILLER (2002, p. 191).

representantes das áreas de produção, desenvolvimento, marketing e vendas. Sistemas alicerçados no software Lótus Notes proporcionaram a base de dados para as discussões on-line. A tecnologia internet da IBM foi utilizada para acessar fontes externas, bem como as suas próprias arquiteturas de intranet foram customizadas para sustentar a interatividade dos atores envolvidos no projeto. Ao longo dos últimos anos, tendo a IBM recuperado a sua tradicional posição de liderança no mercado, as lições aprendidas com o referido projeto foram avaliadas e o programa foi refinado, com o que a inteligência se tornou parte indissociável da cultura corporativa da empresa.

- A *Shell Services International* (SSI) foi organizada em 1988 para combinar TIC e práticas de serviços empresariais para várias unidades do *Royal Dutch/Shell Group*. Desde a sua criação, montou uma unidade de Inteligência Competitiva onde os analistas concentram-se na progressão de atividade com baixo valor agregado para aquelas com alto valor. A empresa busca aplicar crescentemente a automação sobre as tarefas desempenhadas diariamente pelos integrantes de suas equipes de inteligência. Apoiados em sistemas remotos, os analistas têm mais tempo para dedicar-se a tarefas de simulação de negócios e estratégias. A unidade de inteligência da SSI desdobra as suas atividades nos seguintes campos: inteligência sobre clientes atuais e potenciais; inteligência de mercado; inteligência técnica; e inteligência reativa a parceiros. Com base nessa atuação forte de inteligência, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas para os demais integrantes do grupo Shell e passou a vender esses serviços para outras grandes empresas de classe mundial.
- O *Lexis-Nexis Group* atua no mercado com Inteligência Competitiva desde o início da década de noventa. Atualmente, mantém cerca de dez profissionais de inteligência trabalhando em tempo integral, localizados em várias das suas unidades de negócios. As suas equipes de vendas e de marketing são utilizadas para coletar dados, principalmente sobre os

concorrentes. O produto do trabalho da unidade de inteligência é difundido por meio de vários veículos, incluindo boletins transmitidos por *e-mails* e *reports* expedidos pela intranet corporativa. As principais atividades de inteligência incluem: a elaboração de perfis e a monitoração das atividades dos concorrentes “tradicionais” e “não-tradicionais”; apoio às vendas mediante a identificação de vantagens em produtos devido às ofertas dos concorrentes; apoio ao desenvolvimento de produtos; e apoio a alianças e aquisições. As ferramentas estruturadas de informação (incluindo a própria base de dados do *Lexis-Nexis*) são empregadas através da intranet para tornar a inteligência acessível a todos os seus funcionários. Para essa organização empresarial, em nível estratégico, a previsão e a análise de cenários são consideradas fundamentais para a competitividade.

- A *Xerox Company*, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, se defrontou com desafios competitivos no início da década de setenta. Em resposta, a empresa criou uma operação de Inteligência Competitiva que funciona em níveis global, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisões a se antecipar e neutralizar os movimentos dos concorrentes. As análises comparativas são uma grande preocupação e incluem líderes do ramo de serviços fora da área de equipamentos de escritório. O Laboratório de Avaliação Competitiva da empresa mantém engenheiros informados sobre os produtos desenvolvidos pela concorrência. A empresa acompanha continuamente clientes atuais e potenciais, especialmente no que se refere às forças e fraquezas próprias e dos concorrentes. Toda essa informação alimenta uma base de dados competitiva, acessível aos *laptops* da força de vendas.
- A maior parte da Inteligência Competitiva da *Johnson & Johnson Medical* provém de sua interação com os clientes e com o pessoal que pesquisa as fontes abertas (*open sources*), que observa mudanças em administração, parcerias, licenciamentos, etc. Na área de orientação médica, a *Johnson & Johnson* está interessada principalmente na aprovação de produtos por parte da *Food and*

Drug Administration do governo norte-americano (FDA), patentes e tecnologias que estão se destacando no ambiente global. Essa organização não se preocupa em gastar muito tempo do seu pessoal de inteligência para acompanhar o que está acontecendo no mercado. Embora todas as empresas do grupo se concentrem em concorrentes específicos, a organização em seu conjunto (*Johnson & Johnson*) recorre a análises comparativas para avaliar o desempenho corporativo interno. A *Johnson & Johnson* acompanha de 25 a 30 grandes empresas representativas do seu ramo, fazendo as comparações de desempenho em termos de fatores como crescimento de vendas, lucro bruto, questões administrativas, alíquotas tributárias, etc. Com base nesse processo, a *Johnson & Johnson* tem melhorado crescentemente a sua posição competitiva no mercado.

2.13 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foram levantados argumentos, conteúdos e conceitos referentes ao estado da arte da Inteligência Competitiva em âmbito mundial.

Foi inicialmente enfatizado por meio da abordagem o impacto ocasionado pelo advento das TIC e da sociedade do conhecimento sobre a dimensão dos negócios, mostrando a importância do autoconhecimento profissional como uma das condições essenciais para a sobrevivência das organizações empresariais em um mundo de rápidas e profundas transformações econômicas, políticas e sociais.

Os avanços tecnológicos que a humanidade vivencia vêm influenciando significativamente nas mudanças demográficas e no surgimento dos blocos econômicos regionais, o que tem gerado incertezas (internas e externas) nas organizações empresariais. Nesse cenário de baixa previsibilidade, avultam o comércio eletrônico e o conhecimento das pessoas (capital intelectual) como grandes indutores de oportunidades para as empresas em expansão. Conforme o apresentado, enfatizando essa evolução, foi mostrada a Inteligência Competitiva crescentemente sendo aplicada como um poderoso instrumento de prospecção, implantação e gestão de novos negócios.

Contudo, para que o leitor não fique com a sensação de que a atividade de inteligência é um modismo passageiro ou um produto excêntrico dos novos tempos, a pesquisa resgatou o passado da Inteligência Competitiva, da Antigüidade ao início do Terceiro Milênio, caracterizando a natureza militar das suas origens e o progressivo aperfeiçoamento ético que vem ocorrendo ao longo do tempo sobre as suas práticas.

Sabendo-se que os recursos tecnológicos por si só não satisfazem boa parte das demandas de informação para a tomada de decisão nas organizações modernas, foi necessário apresentar, ainda, a Técnica de Entrevista como instrumento eficaz na coleta de informações primárias, o que garante ao modelo Inteligência Empresarial Estratégica flexibilidade para poder operar com segurança sobre as fontes humanas de informação.

Em seguida à apresentação das técnicas destinadas ao aproveitamento das fontes humanas, foram expostos métodos e técnicas criados para auxiliar o trabalho de analistas e tomadores de decisão, favorecendo uma visão integrada do que está ocorrendo, permitindo a economia de tempo e atenuando a eventual falta de um conhecimento mais profundo sobre determinadas áreas de atuação.

Finalizando-se o embasamento teórico da pesquisa e considerando-se que bons exemplos podem valer mais do que muitas palavras, foram relacionados cinco casos bem-sucedidos do emprego de Inteligência Competitiva em organizações empresariais com destacada participação no cenário mundial.

3 O MODELO PROPOSTO: A INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

3.1 REQUISITOS CONCEITUAIS

Os administradores conscientes de sua função têm grande dificuldade para se manterem a par das muitas alternativas à disposição que o mercado apresenta. Falta-lhes o tempo necessário para, sistematicamente, revisar e analisar todas as informações disponíveis. Contudo, todos reconhecem que as organizações competem com maior eficácia quando seus executivos podem tomar decisões bem fundamentadas, a partir de um entendimento adequado do potencial de oportunidades e dos riscos em um determinado setor de negócios. Para Miller (2002, p. 31), “não há maneira de as organizações operarem eficazmente sem um sistema de coleta e análise de informações”.

Quando a atividade de Inteligência Competitiva se desenvolve no ambiente empresarial, ela transcende em muito as questões puramente econômicas e financeiras, exigindo o cuidadoso estudo de questões relacionadas à estratégia organizacional. O modelo Inteligência Empresarial Estratégica (IE²)⁴¹, como o próprio nome indica, se destina a atender as demandas de informação do planejamento estratégico das organizações. A IE² tem a sua aplicação natural no ambiente empresarial, embora também possa ser utilizada com sucesso em organizações governamentais, substituindo o modelo clássico de inteligência.

⁴¹ A título de simplificação para o ato de designá-la entre seus praticantes, abrevia-se Inteligência Empresarial Estratégica com a sigla IE² (“E” elevado à segunda potência, representando o “E” dobrado de “Empresarial Estratégica”).

IE² consiste em um método ético⁴² e legal⁴³ de conhecer e antever fatos e situações com potencial de afetar um empreendimento, consoante a missão e os objetivos organizacionais. Ela representa uma ferramenta estratégica de análise adaptada a qualquer tipo de problema, sendo aplicável a qualquer setor da atividade humana.

O modelo dispõe de forma ordenada e eficaz o trabalho de inteligência a ser realizado pelas organizações empresariais, particularmente as organizações do conhecimento, agregando um conjunto de procedimentos inovadores às práticas usuais de Inteligência Competitiva.

Uma das grandes diferenças entre os modelos clássico e empresarial de inteligência é a sua vocação quanto ao rastreamento de ameaças ou oportunidades. Miller (2002, p. 32) aborda claramente essas vocações diferenciadas esclarecendo que:

- Os departamentos de Inteligência do Estado trabalham com coleta e análise de informações voltadas, em primeiro lugar, para as ameaças à segurança nacional, gastando menos tempo com as oportunidades. Nas empresas privadas, esta regra é invertida; embora os gerentes não possam deixar de estar atentos a riscos - por exemplo, os movimentos dos concorrentes e uma apropriação indébita de segredos comerciais e de ativos intelectuais da corporação, eles dedicam uma porção consideravelmente maior de tempo à busca de oportunidades para conquistar e/ou manter sua fatia de mercado.

Conforme o autor, normalmente para a Inteligência Competitiva o principal não é saber como resolver os problemas emergentes, mas sim como identificar e aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente. Já para as organizações que operam sob o modelo clássico, mormente as instituições governamentais, o mais relevante, pela própria natureza da motivação no serviço público, é concentrar o esforço de inteligência no rastreamento das ameaças.

Contudo, o modelo considera o vasto e complexo campo das informações de forma a aproveitar tudo o que possa ser útil aos objetivos da organização, pois o ideal dos

⁴² Ético: que respeita um conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de uma sociedade.

⁴³ Legal: que respeita a legislação vigente.

analistas de inteligência é conseguir retirar muito de poucas disponibilidades realmente significativas. Assim, a percepção das próprias conveniências materializadas no mercado e o rastreamento de ciladas têm o mesmo grau de importância para a IE².

Sobre as dificuldades na implementação de metodologias para o tratamento de informações em organizações modernas, Besson e Possin (1996, p. 18) dizem que, para ser bem-sucedido, o processo deve respeitar pelo menos duas questões relevantes, a saber:

- A existência de uma autoridade reconhecida que assuma claramente o que pretende em termos de tratamento de informações, projetos e objetivos de inteligência. (ferramentas de poder como esta, entregues a si mesmas, com missão vaga e indefinida, só resultam na perda de tempo ou na perversão).
- A exclusividade interna de inteligência. Só pode haver um único serviço de inteligência na organização, sendo que as suas relações com a direção devem ser simples e de confiança, pois a falta de proximidade entre a direção e o tratamento de informações dificulta e até mesmo inviabiliza o trabalho da inteligência.

3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

Segundo a maioria dos autores de Inteligência Competitiva, na condução dos negócios da atualidade, o volume de dados necessários à tomada de decisões acertadas costuma exceder à capacidade e à habilidade de reunir informações na maior parte das organizações.

Sobre isso, Platt (1967, p. 21) acrescenta que “executivos de empresas e produtores de informações enfrentam todo o problema de estimar o que outros seres humanos podem fazer e farão. Necessitam tirar importantes conclusões de dados insuficientes, em outras palavras, enfrentar o problema fundamental da produção de informações”.

O planejamento de IE² dá ênfase à objetividade na definição do que procurar ou produzir. Para atender às demandas de conhecimento manifestadas pela direção de uma organização, é preciso definir metas razoáveis de reunião e tratamento de informações, para que esse esforço seja gerador de vantagens competitivas.

Para a Agência Central de Inteligência do Governo Norte-Americano – CIA, a questão do planejamento na atividade de inteligência é crucial para transformar eficazmente o conhecimento resultante em ação:

- O ato de planejar, neste caso, significa definir a estratégia de reunião das informações necessárias, considerando o emprego mais adequado das capacidades individuais e coletivas da organização. É a administração de esforço concentrado, desde a identificação da necessidade de dados até a entrega de um produto de inteligência a um consumidor. É começo e o fim de um ciclo – o começo, porque envolve o esboço de coleta específica de requisitos, e o fim, porque a inteligência conclusiva, a qual assessora decisões políticas, gera novas necessidades.

Para Tarapanoff (2001, p. 117), genericamente o termo informação é usado para referir-se a todas as maneiras de descrição ou representação de sinais ou dados. Contudo, é importante reconhecer que existem, de fato, quatro classes diferentes de informação, que são as seguintes: dados, informação, conhecimento e inteligência. Para trabalhar com Inteligência Competitiva, é preciso entender as diferenças entre essas classes, pois elas possuem valores distintos no contexto do processo decisório. Os altos escalões de uma organização necessitam de informação qualitativa que contenha um alto valor agregado, para que os dirigentes possam ter uma visão global da situação. Já nos escalões inferiores, serão necessárias informações quantitativas de baixo valor agregado, de forma a possibilitar o desempenho das tarefas rotineiras. A autora acrescenta que:

- Dados compreendem a classe mais baixa de informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, etc.

- Informação propriamente dita são os dados que passam por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-los.
- Conhecimento pode ser definido como informações que foram avaliadas sobre a sua relevância, confiabilidade e importância. Neste caso o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação.
- O nível mais alto desta hierarquia é a inteligência, a qual pode ser entendida como a informação com oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado. Também pode ser vista como o conhecimento que foi sintetizado e aplicado à determinada situação, para ganhar maior profundidade e consciência dela.

Segundo Gomes e Braga (2001, p. 43), para que a implantação de um trabalho de Inteligência Competitiva possa ter sucesso, antes é necessário que os analistas desenvolvam um planejamento eficaz e, para tal, precisarão responder a algumas perguntas básicas:

- O que necessitamos saber?
- O que nós já sabemos?
- Por que precisamos saber disso?
- Quando precisamos saber disso?
- O que faremos com a inteligência gerada?
- O que nos custará obtê-la?
- O que poderia nos custar não obtê-la?

Sendo a Inteligência Competitiva uma área de conhecimento emergente, e diante da eventual falta de experiência de alguns de seus usuários, todo e qualquer trabalho de IE² se deve iniciar pela ausculta das reais necessidades de informação dos

tomadores de decisão. Nesse sentido, determinadas condições precisam ser definidas no planejamento, tais como:

- prazos a serem atendidos na produção das inteligências⁴⁴;
- grau de discricção (sigilo⁴⁵) desejável para a realização dos trabalhos;
- delimitação das necessidades em termos de informação, considerando-se os aspectos já conhecidos e os aspectos a conhecer;
- estimativa de custos excepcionais para a realização dos trabalhos, como contratação de especialistas, pesquisas de opinião, deslocamento de equipes para outras localidades, etc.;
- mapeamento preliminar de onde conseguir as informações necessárias;
- respeito aos aspectos deontológicos⁴⁶ (o que o usuário deseja nem sempre pode ser legalmente obtido);
- o benefício de se obter tal informação compensa o custo ou o sacrifício despendido?;
- medidas de segurança necessárias à manutenção do sigilo sobre os trabalhos de Inteligência Competitiva e à proteção das inteligências produzidas.

Segundo Prescott e Miller (2002), a maior parte das organizações empresariais tem dificuldade de perceber corretamente o que acontece no ambiente externo porque ficam muito voltadas para o que acontece no seu interior.

Para a IE², quanto mais complexa for a conjuntura⁴⁷ externa da organização, tanto mais amplo deve ser o prisma do qual provenham as informações úteis sobre os

⁴⁴ Inteligências: informações conclusivas, produto final do Ciclo de Produção de Inteligência, destinadas a subsidiar a tomada de decisão.

⁴⁵ Sigilo: assunto que se compartilha apenas confidencialmente com poucas pessoas; segredo.

⁴⁶ Deontológicos: que diz respeito à deontologia (conjunto de deveres profissionais de qualquer categoria profissional minuciados em códigos específicos).

competidores e o ambiente onde eles atuam, o que demanda o acionamento de todas as fontes válidas⁴⁸ disponíveis.

Para Besson e Possin (1996, p. 35), “a informação é a razão de ser e o campo de atividade da inteligência”. A sua aquisição é primordial e precede o processamento e a memorização, assim como a sua difusão no seio da organização. Nenhuma informação está isolada, e cada fração dela é o elo de uma cadeia por vezes esquecida. Na mesma linha de raciocínio, nenhuma informação é completa, mas pode ser caracterizada como um diálogo entre um fato e o seu observador.

Segundo esses autores, “a informação, seja qual for a sua natureza, divide-se em quatro elementos exclusivos de quaisquer outros, sendo aberta, ou fechada, e oral, ou escrita” (BESSON e POSSIN, 1996, p. 37).

Para a IE², informação aberta consiste naquela que é legal e eticamente disponível. Normalmente ela é encontrada na forma escrita, o que nos leva a tratá-la como informação aberta e escrita. Grande parte dela já costuma estar de posse da própria organização e representa a essência das informações desejadas. Contudo, ela não é de fácil aquisição. Os motivos para essa condição desvantajosa são: a grande quantidade em que costuma ser reunida (o que tende a sufocar o trabalho dos analistas); a concentração de informação-lixo⁴⁹ sobre o que realmente interessa (o que exige a realização de uma triagem atenta por parte dos analistas); o risco de se “cair” em uma desinformação⁵⁰; e o trabalho de pesquisa em fontes especialistas (que é demorado e costuma devorar o tempo necessário à reflexão dos analistas⁵¹).

Os grandes serviços de Inteligência Competitiva consagram às informações abertas e escritas a parte mais importante das suas energias. O trabalho da IE² consiste em “girar”, no tempo e no espaço, em volta dessa informação, a fim de esclarecer o contexto no qual ela foi produzida.

⁴⁷ Conjuntura: combinação ou concorrência de acontecimentos ou circunstâncias num dado momento.

⁴⁸ Fontes válidas: as que são legais e éticas.

⁴⁹ Informação-lixo: informações não pertinentes e que dificultam o processamento.

⁵⁰ Desinformação: é o efeito de uma ação intencional destinada a ocultar, enganar ou induzir as pessoas ao erro de apreciação.

⁵¹ Reflexão dos analistas: a arte do trabalho de analista exige concentração do espírito sobre si próprio, com a criação de representações mentais baseadas em idéias e sentimentos, e que podem ser expressas por escrito ou em voz alta.

Por outro lado, a informação fechada corresponde ao que ainda não se tornou público, por submissão a algum critério de sigilo. Uma pequena parcela dela, formalizada por textos e documentos confidenciais⁵², encontra-se guardada em cofres ou em memórias digitais protegidas. Não obstante, o essencial dessa informação circula na forma oral, visto que a maioria das pessoas não toma os cuidados necessários para obstar a sua divulgação. Tal informação é conhecida como fechada e oral.

Segundo Friedman (1998), as informações fechadas e orais costumam representar apenas dez por cento da informação global útil ao trabalho de análise. Se quantitativamente possa ser negligenciável, qualitativamente ela é imprescindível. São esses dez por cento que podem levar à vantagem competitiva. A aquisição da informação fechada e oral pressupõe o domínio prévio de informação aberta e escrita, pois a sua existência tem sempre qualquer coisa a ver com o que é conhecido e publicado.

Para a IE², como de resto para a Inteligência Competitiva, a coleta e a posse da informação fechada e oral ensejam obrigações morais. O modelo não faz perfurar cofres ou violar consciências para obtê-las, futura fonte de aborrecimentos para os atores da inteligência e a organização. Para reunir informação fechada e oral, o primeiro passo é definir exatamente o que procurar e onde. A obtenção dessas informações começa com a elaboração de uma série de questões pertinentes e bem formuladas.

3.3 AS FUNÇÕES BÁSICAS DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

Em qualquer ramo de atividade, a inteligência só pode se desenvolver adequadamente quando há o encontro de duas condições a priori afastadas: a ignorância dos fatos de interesse profissional e a vontade de os conhecer. A ignorância precede a aquisição do conhecimento, pois oferece o inicial para o tratamento de dados, que são os rudimentos de questões a serem aperfeiçoadas e depois respondidas pelas equipes de inteligência. A prática diz que as informações

⁵² Confidenciais: Não divulgáveis, sigilosos.

requeridas acabam sempre chegando, desde que os analistas saibam formular e traduzir em linguagem clara perguntas que enquadram as suas carências de conhecimento.

O modelo possui quatro funções básicas: Pesquisa, Análise, Rede e Controle. Essas funções caracterizam os instrumentos destinados a elaborar questões, buscar as respostas, processá-las e difundir o conhecimento resultante desse processo (Figura 4).

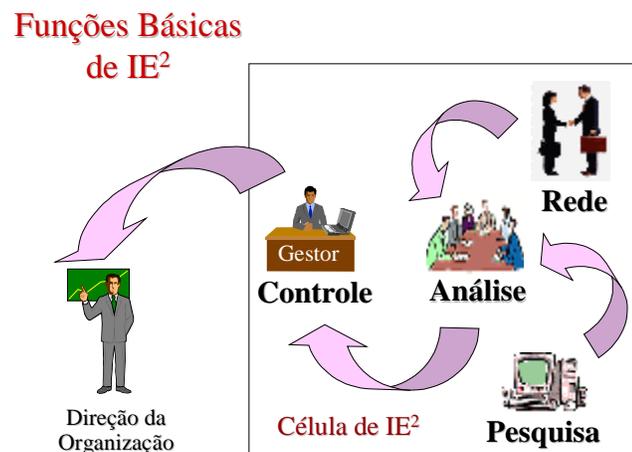


Figura 4 - Funções básicas de Inteligência Empresarial Estratégica

Essas funções são operacionalizadas na estrutura de inteligência por unidades que atuam de forma sincronizada dentro de uma Célula de Inteligência Empresarial Estratégica (CIE²).

Tais unidades, designadas Unidade de Coleta (UCol), Unidade de Processamento (UP) e Unidade de Controle (UC) (Figuras 5 e 6), têm papel relevante a desempenhar em cada etapa do processo de produção de inteligência.

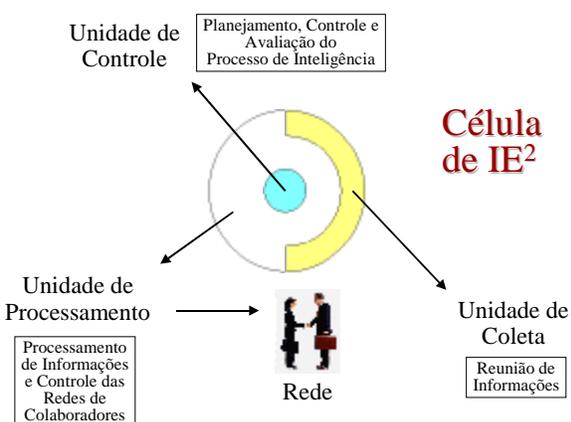


Figura 5 - Célula de Inteligência Empresarial Estratégica e suas Unidades

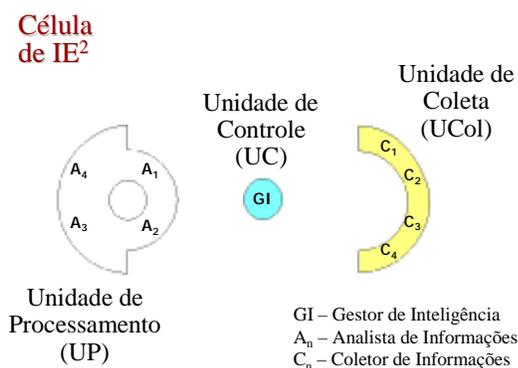


Figura 6 - Detalhamento das Unidades que integram a CIE²

A teoria econômica básica presumia a existência de três fontes principais de riqueza: terra e os recursos naturais, capital e trabalho. Todavia, nos últimos anos, o ambiente econômico vem migrando rapidamente para um mundo dominado pela informação e a sua relação com a inteligência dos negócios. Por isso, uma das mais importantes preocupações das empresas modernas é a otimização das informações, consideradas a matriz da vantagem competitiva. A transformação da matéria-prima (dado e informação) em conhecimento e inteligência representa uma nova forma de produção, dependente de um fluxo contínuo de reunião, processamento e disseminação de informações oportunas, pertinentes e, muitas vezes, estratégicas. O trabalho desenvolvido no âmbito de uma CIE² caracteriza essa nova forma de produção, mais adequada à Era do Conhecimento.

3.3.1 A Unidade de Coleta

A UCol potencializa a função Pesquisa e é destinada a resgatar informações previamente acumuladas, dentro ou fora da própria organização, além de selecioná-las e integrá-las, tornando-as disponíveis aos analistas de inteligência situados na UP. Esse trabalho consiste em coletar dados de fontes abertas, acessíveis com baixo custo.

Para Silva e Menezes (2001, p. 20), “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo”.

As principais fontes normalmente devassadas pela UCol (Figura 7) são a internet⁵³, as diferentes mídias jornalísticas (como a televisão, aberta ou por assinatura; o rádio; e as publicações periódicas) e o próprio ambiente interno da organização. A maioria do material reunido no âmbito da UCol é de informações secundárias⁵⁴. Esse tipo de reunião de informações caracteriza a coleta secundária.

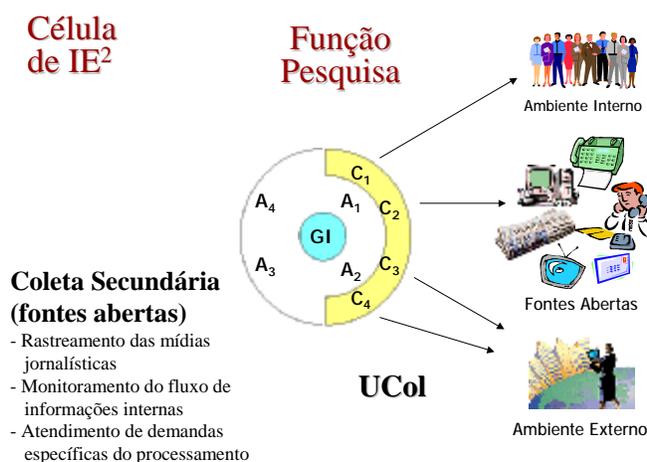


Figura 7 - Unidade de Coleta

⁵³ Internet: rede de computadores dispersos por todo o planeta que trocam dados e mensagens utilizando um protocolo comum, unindo usuários particulares, entidades de pesquisa, órgãos culturais, institutos militares, bibliotecas e empresas de toda envergadura.

⁵⁴ Informações secundárias: aquelas que já foram processadas por outrem e que, por isso mesmo, trazem um determinado tipo de interpretação, muitas vezes impróprio, mas que podem ser reaproveitadas, sob enfoque mais adequado.

Alimentando o trabalho de inteligência com cerca de 90% de suas necessidades (Friedman, 1998), a UCol concentra a sua busca nas informações não protegidas, as abertas e escritas. O trabalho na UCol representa um investimento de longo prazo, pois informação atrai informação e, se no início ela marca objetivos restritos, a posse de novas informações e as primeiras investigações bem-sucedidas vão provocar um apetite crescente dos coletores e analistas.

Os recursos humanos empregados na UCol poderão ser coletores de informação⁵⁵, profissionais oriundos das áreas de Jornalismo, Biblioteconomia, História, Informática, Ciências Sociais, Direito e de outras ligadas ao trabalho de pesquisar em fontes abertas. Platt (1967, p. 47) questiona se vale a pena o esforço dos coletores de lerem todas as informações disponíveis, entendê-las e tê-las à mão. Ele enfatiza que: “nas operações ofensivas militares o segredo da vitória está em ser forte no ponto da decisão. Corolário evidente é a capacidade de ser calculadamente fraco, sem grande risco, onde não interessa”. Assim, podemos dizer que a solidez de um bom trabalho de IE² depende, também, do que não produzir. Daí a importância de se ter um bom planejamento nas etapas iniciais do processo (saber o que e onde procurar).

3.3.2 A Unidade de Processamento

Segundo Cohen (1997), em meados do século passado, Albert Einstein⁵⁶ já apregoava que muitas vezes a imaginação é mais importante que o próprio conhecimento. Com efeito, a inteligência (aptidão) está na capacidade de reestruturar dados perceptivos. Mas, para reestruturá-los, alcançando o sentido necessário, é preciso refletir, trabalho que só pode ser realizado pela mente humana.

Para Friedman (1998, p. 72), o tratamento da informação em qualquer organização pressupõe duas grandes etapas distintas: a reunião e a análise. A UP (Figura 8) se ocupa primordialmente da função de Análise bem como da disseminação controlada

⁵⁵ Coletores de informação: profissionais dedicados ao trabalho de coletar as informações utilizando as fontes abertas. Poderão ser bolsistas ou estagiários, dependendo da natureza e da sensibilidade das informações a serem coletadas.

⁵⁶ Albert Einstein: físico e matemático (1879 – 1955), criador da Teoria da Relatividade, um dos cientistas mais importantes do século XX.

do produto dessa atividade. Enquanto a maioria do trabalho de reunir informações secundárias está basicamente afeta à UCol, cabe à UP processar tais conteúdos, pois não basta obter as informações pura e simplesmente; é preciso saber o que fazer com elas, dando-lhes uma destinação útil, a fim de gerar um diferencial competitivo para a organização. As melhores redes de coleta de informações e os mais competentes agentes da inteligência ficam cegos se os analistas não lhes disserem o que, onde e como procurar.

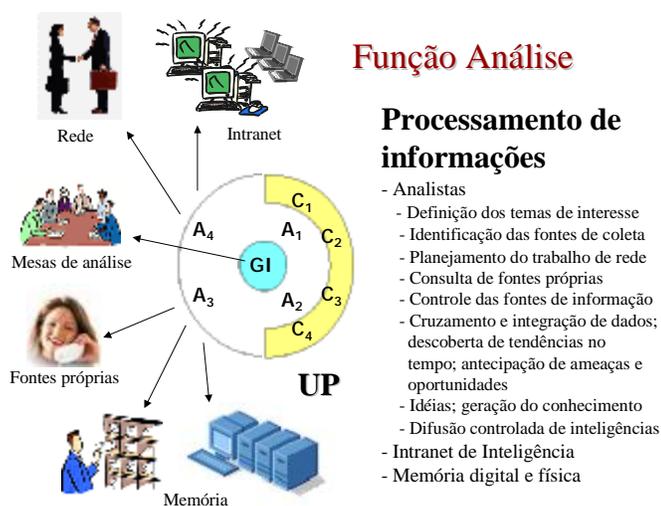


Figura 8 - Unidade de Processamento

Ganesh e Zaveri (2001, p. 297) afirmam que “analisar informações é uma tarefa crítica no processo de aprendizagem das organizações. Para aquelas que não contam com a função inteligência, seus membros usualmente interpretam fatos e situações dos ambientes interno e externo com eficácia discutível. Dependendo do contexto, eles podem oferecer diferentes interpretações para as mesmas informações reunidas”. Diante de freqüentes opiniões divergentes para os mesmos assuntos, os tomadores de decisão são obrigados a substituir constantemente as suas fontes de conhecimento, com todos os inconvenientes que isso possa lhes causar. Tal deficiência inibe a capacidade das organizações de responder rápida e satisfatoriamente às conflitantes demandas do ambiente em constante mutação.

Segundo Besson e Possin (1996, p. 89), as estruturas de processamento de informações têm por objetivo “freqüentar e fazer recuar as fronteiras da ignorância,

produzindo perguntas específicas para obter respostas satisfatórias”. Cabe, pois, aos analistas, em função de seu conhecimento mais profundo sobre o quadro estudado, fazer os questionamentos. Para tal, a capacidade de elaborar perguntas que os concorrentes não conseguem propor é fundamental.

Não obstante, a coleta de informações não se confunde com o processamento. Assim sendo, podemos enfatizar que a UCol e a UP têm responsabilidades distintas no processo. Enquanto os coletores cuidam de reunir informações, com enfoque no passado e no presente, os analistas tratam das idéias que emergem desse processo, procurando deslocar o centro de equilíbrio do conhecimento para o futuro, através da construção de cenários prospectivos, objetivando a antecipação da organização às possíveis ameaças e/ou oportunidades surgidas no ambiente. Dessa forma, a IE² consegue chegar o mais próximo possível do real significado dos fatos e das situações de interesse da organização, uma das suas principais funções.

Para Coutinho (2002)⁵⁷, “o objetivo de desvendar o futuro está ligado à necessidade que temos de reduzir o risco inerente⁵⁸, visto que o futuro é sempre incerto⁵⁹”. Como decidir com base no incerto é a pergunta que passa diariamente na cabeça de todo administrador. Nesse sentido, a autora acrescenta que, “com o intuito de auxiliar o homem na tomada de decisão, diversas técnicas são utilizadas, desde profecias, como no passado, especulações e técnicas mais sofisticadas de projeções e previsões. Como o futuro ainda não foi escrito (está por fazer), essas formas de discutir e estudar o futuro são geralmente falhas”.

Sobre os cenários prospectivos, Coutinho (2002) ainda assevera que “existem métodos que auxiliam na construção de cenários, desenvolvidos por Godet, Porter e Grumbach, porém, não existe o *melhor método*, mas considerando-se o momento vivido, a cultura da empresa e as necessidades a serem atingidas, a utilização de um outro modelo seria mais ou menos adequada a cada situação”. Nesse sentido, a autora aborda a relação entre cenários prospectivos e Inteligência Competitiva, dizendo que eles têm uma relação direta, sendo um o insumo do outro:

⁵⁷ http://www.abraic.org.br/elaine_upis_f2.asp, consultado pela última vez em 20 nov 2002.

⁵⁸ Risco inerente: probabilidade de insucesso, de malogro de determinada coisa, em função de acontecimento eventual, incerto, cuja ocorrência não depende exclusivamente da vontade dos interessados.

⁵⁹ Incerto: sujeito a mudanças; que não inspira ou merece confiança; variável, inconstante.

- A Inteligência Competitiva não diz respeito à descrição dos fatos acontecidos, preocupa-se com o que vai acontecer e quais serão os movimentos futuros. Considerando-se que o futuro é múltiplo e incerto, não há como abordar apenas uma possibilidade. A questão é: e se ocorrer uma outra?
- Caso a organização possua um sistema de Inteligência Competitiva fica significativamente facilitada a obtenção de informações para a elaboração de cenários. O sistema de Inteligência Competitiva também ajuda a identificar sinais fracos⁶⁰ que, tratados através das ferramentas de Cenários Prospectivos, poderão permitir que a organização saia na frente das demais.
- Como um é insumo do outro, os Cenários Prospectivos, por sua vez, auxiliam no trabalho da área de Inteligência Competitiva indicando quais atores devem ser monitorados e quais incertezas devem ser acompanhadas.
- É possível permitir às empresas ação antecipada, já que, a partir do monitoramento do ambiente, são extraídas sinalizações para os tomadores de decisão sobre qual dos cenários possíveis está se configurando, atingindo-se, assim, um dos principais objetivos de um bom sistema de Inteligência Competitiva.

Para realizar com maior eficácia o seu trabalho, os analistas devem ter acesso a todas as informações de fundo estratégico que transitam pela organização. A função de Análise tem muito de *quebra-cabeça*⁶¹. É como completar um mosaico. Pegando-se várias peças, uma de cada lugar, algumas não se encaixam. Não obstante, em geral, muito antes de o mosaico estar pronto, é possível fazer várias inferências⁶². A primeira tarefa é, portanto, encontrar as peças que se encaixam no mosaico.

Entre as rotinas (Figura 9) mais importantes da UP, estão: a redução do grande volume de informação inicialmente reunido; a sua avaliação; a elaboração de

⁶⁰ Sinais fracos: é sabido que as informações não vêm naturalmente até as organizações; contudo, o ambiente pode oferecer indícios tênues do que está realmente acontecendo, cabendo às equipes de inteligência percebê-los e interpretá-los adequadamente.

⁶¹ Quebra-cabeça: jogo que consiste em combinar diferentes peças para com elas formar um todo, que pode ser uma figura, um mapa, uma frase etc.

hipóteses; a comprovação de suposições; a construção de matrizes de informação; a indexação e o cruzamento de dados para descobrir relações entre eles; a definição de tendências no tempo; a determinação de quem são os reais competidores; a identificação dos especialistas em Inteligência Competitiva e dos tomadores de decisão adversários; e a estruturação e o controle de redes de colaboradores.

Rotinas do Processamento



- Estudo da pertinência
- Avaliação da credibilidade
- Montagem do mosaico
- Integração das frações (conjunto coerente e ordenado)
 - Fatores de influência (histórico, frequência, intensidade)
 - Delineamento de trajetória (cadeia de causa e efeito, correlações)
 - Interpretação (estudo das hipóteses, comprovação das suposições)

Figura 9 - Rotinas do processamento

Quando houver a necessidade de pesquisar em bancos de dados *on-line*, os analistas poderão empregar ferramentas tecnológicas integradas a bancos de dados⁶³, permitindo a aquisição, a organização e o armazenamento de dados oriundos de bases diferenciadas, disponibilizando-os adequadamente para o processamento, ensejando o estabelecimento de indicadores, gráficos e estatísticas (SCHULTZE e BOLAND, 2000).

Sobre as redes de colaboradores, é no âmbito da UP que se realizam o registro e a catalogação das fontes de informação, facilitando o controle de quem sabe o que sobre os assuntos de interesse da organização, e como fazer para localizar essas pessoas quando necessário. As redes de colaboradores são criadas no âmbito da UP, objetivando a convergência planejada dos seus integrantes.

⁶² Inferência: operação intelectual por meio da qual se afirma a verdade de uma proposição em decorrência de sua ligação com outras já reconhecidas como verdadeiras.

⁶³ Ferramentas tecnológicas integradas a bancos de dados: *Data Mining e Data Warehousing*, entre outras correlatas.

Mas a UP também é responsável pela manutenção de uma memória digital destinada a armazenar toda essa massa de conhecimento reunida. A base de dados favorece a recuperação segura das informações requeridas. Por ser a memória uma área crítica e essencial para o funcionamento da IE², faz-se necessário um suporte técnico compatível com os computadores integrados (*hardware*⁶⁴ e arquiteturas de rede).

Considerando-se a grande quantidade de informações a serem processadas, é necessário reiterar que os analistas devem planejar objetivamente a coleta através dos coletores ou utilizar as redes de colaboradores para que a busca das informações requeridas não perca o foco desejado. Nesse sentido, devem ser definidos objetivos razoáveis de tratamento de informações, beneficiando o esforço de Inteligência Competitiva. Para tal, deve-se buscar sempre a sinergia⁶⁵ entre as funções de IE² (pesquisa, análise, rede e controle).

Conforme preconiza o NIC/UnB (1999, p. 17), procurando indicar os caminhos possíveis entre as diversas informações desejadas, os analistas transmitem aos coletores e às redes de colaboradores as suas carências em termos de questionamentos básicos⁶⁶.

Contudo, embora possa haver grande confiança no trabalho dos coletores e também na capacidade do pessoal engajado nas redes de colaboradores, os analistas devem prospectar as suas próprias conexões (fontes de informação), acionadas regularmente para ajudar a validar os conteúdos que chegam à UP, confrontando-os com as novas informações levantadas. Observamos aqui que a UP também faz trabalho de pesquisa, embora esta não seja a sua atividade-fim. O confronto das informações faz-se necessário ao processo de avaliação do material reunido objetivando determinar o grau de credibilidade das fontes e dos conteúdos com que deve trabalhar a CIE².

⁶⁴ *Hardware*: conjunto dos componentes físicos (material eletrônico, placas, monitor, equipamentos periféricos etc.) de um computador.

⁶⁵ Sinergia: ação ou esforço simultâneos; cooperação, coesão; trabalho ou operação associados.

⁶⁶ Questionamentos básicos: O quê? Quem? Quando? Onde? Como? Para quê? Para quem? Por quanto?

3.3.3 A Rede Orgânica

Segundo Besson e Possin (1996), a rede é um instrumento indispensável para adquirir a informação fechada e oral, embora também seja excelente coletora de informação aberta e escrita.

A função Rede (Figura 10) é desempenhada pelas redes de colaboradores, e o seu principal trabalho consiste em buscar informação primária⁶⁷.

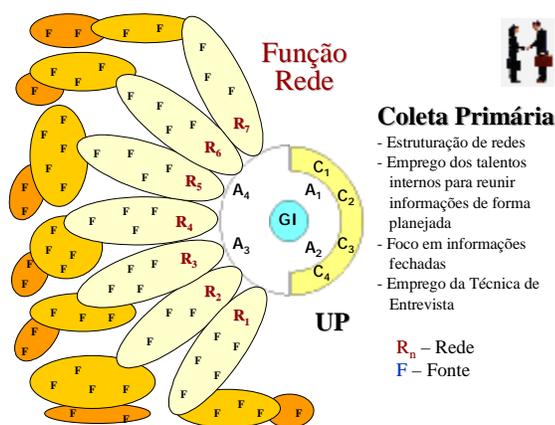


Figura 10 - Rede Orgânica

Atualmente, um dos mais importantes trabalhos de Inteligência Competitiva consiste em perseguir informações primárias através das redes de relacionamento interpessoal, o que implica em planejar, estabelecer e manter ligações com as pessoas certas. Redes “informais” de pessoas, montadas sobre interesses específicos, ajudam a dominar a complexidade do ambiente onde as organizações atuam, favorecendo o acesso até mesmo a hierarquias de difícil conexão.

As redes começam dentro das próprias organizações, quando seus membros passam a reunir de forma controlada a informação externa requerida. A informação fechada e oral poderá ser encontrada em contatos com os clientes, fornecedores, consultores, especialistas e também nas sociedades de serviços, bares, clubes, reuniões sociais e outros locais específicos. O conhecimento antecipado das faculdades profissionais e não-profissionais dos integrantes de uma organização

⁶⁷ Informação primária: informação colhida diretamente da fonte que a produziu e que normalmente não está disponível nos canais comuns de comunicação.

torna-se essencial para que a Inteligência Competitiva estruture redes que cheguem até onde se deseja, em termos de informação.

Sabendo que uma conexão virtual (planejada nas telas dos computadores) deverá anteceder a real (que ocorre na prática), para efeito de planejamento, o setor de recursos humanos de uma organização poderá colaborar com as equipes de Inteligência Competitiva, fornecendo à UP uma listagem de talentos extraprofissionais⁶⁸ referente aos integrantes da organização. Para Besson e Possin (1996, p. 40), “aquele que fala servo-croata, ou preside uma associação cultural ou desportiva poderá, amanhã, responder a uma questão ou interrogar uma competência externa”.

Em um mundo crescentemente competitivo e imprevisível, como este que existe além dos muros da empresa, a incapacidade de utilizar os talentos internos em prol de objetivos corporativos caracteriza um desperdício imperdoável. É interessante observar que a soma das habilidades pessoais e profissionais de cada indivíduo costuma ser bem superior às qualificações oficiais reconhecidas no seio das organizações a que se vinculam.

Segundo Miller (2002), como as organizações estão cada vez mais dependentes de informações para sobreviver no ambiente competitivo, qualquer entidade consciente das suas possibilidades de crescimento no mercado precisa esforçar-se por identificar fontes externas e ligar-se a elas. Por isso, o mapa das redes⁶⁹ deve estar sempre atualizado.

Não existe rede sem rede anexa, e a falta de informações só pode ser atenuada com a ajuda de fontes externas. A IE² se extingue quando não se esforça por encontrar fontes exteriores para ligar-se a elas. Contudo, a arte do trabalho de rede não reside em simples conversas que estão, normalmente, ao alcance de pessoas interessadas puramente em relações interpessoais. Consiste, sim, na descoberta dos interlocutores susceptíveis de se tornarem as melhores fontes, na definição do momento mais oportuno para a troca de informações e na escolha do local mais apropriado para a concretização desse encontro.

⁶⁸ Extraprofissionais: que não fazem parte do programa contratado.

⁶⁹ Mapa das redes: representação gráfica dos integrantes de uma rede em suas áreas de atuação.

Para Lodi (1998), como meio de melhorar a comunicação, evitar equívocos e obter respostas em tempo real, quem deseja saber o que está realmente acontecendo deve dialogar diretamente com as suas fontes. Sabendo-se que os seres humanos em seus contatos não se ouvem apenas, mas se vêem e se reconhecem também, processando uma interação que envolve os sentidos, os sentimentos e as idéias, torna-se extremamente relevante que os atores da inteligência venham a desenvolver e treinar essa capacidade de usar as emoções em favor dos objetivos corporativos. Complementando, a arte do trabalho de rede não reside em simples conversas que estão, normalmente, ao alcance de pessoas interessadas puramente em relações interpessoais. Consiste sim na descoberta dos interlocutores suscetíveis de se tornarem as melhores fontes, na definição do momento mais oportuno para a troca de informações e na escolha do local mais apropriado para a concretização desse encontro.

Não obstante, julga-se que os agentes que atuam em uma rede de colaboradores não precisam ser profissionais da Inteligência Competitiva. O profissionalismo, neste caso, não representa qualquer garantia de sucesso ao que se deseja, podendo até gerar desconfianças e acabar afastando as fontes. O trabalho de rede consiste em saber desdobrar-se através dos relacionamentos mapeados para responder às perguntas previamente feitas pelos especialistas do tratamento de informações, no caso, os analistas situados na UP. Assim, embora o controle possa ser trabalhoso, cada rede é promessa de outras redes e, por meio de conexões sucessivas, a organização deve ser capaz de ir buscar ainda mais longe as respostas para as suas incertezas.

Sobre as incertezas, Chiavenato (2001) acrescenta que elas existem dentro das organizações com relação ao seu ambiente externo e estão diretamente relacionadas com a incapacidade de se saber quais são as oportunidades e ameaças desse ambiente e como devem ser utilizadas ou evitadas. O atual desafio para a Administração é, pois, a incerteza; não essa circunscrita ao ambiente externo, mas a que está na percepção e na interpretação das próprias organizações (ambiente percebido versus ambiente real).

Acrescenta-se que a expansão das redes tem como limitações básicas a capacidade de articulação e a disponibilidade de tempo de seus integrantes. Na perseguição dos

objetivos corporativos, o trabalho de inteligência realizado pelas redes configura diálogos permanentes com as fontes, conduzidos habilidosamente em torno de perguntas e respostas bem colocadas. Com esse enfoque, desordem aparente, encontros inofensivos e sem aviso prévio, em locais inesperados, com interlocutores “da hora”⁷⁰, evidenciam uma operação de inteligência em marcha. O acaso só é fortuito aparentemente. Para a IE², quem quer saber toma a iniciativa do contato. Quem já conseguiu saber, faz tudo para manter a ligação. Esse é o principal motivo que leva os profissionais de inteligência a protegerem as suas fontes.

3.3.4 Artíficos utilizados pelas redes de colaboradores

Segundo Pinho (1998, p. 8), “para qualquer situação que envolva procedimentos de reunião de informações, é importante saber que a descrição das ações será sempre de grande valia. Uma organização não precisa ser vista como a grande interessada na obtenção de dados sobre as outras, ou sobre o ambiente onde elas atuam”. Entretanto, as organizações mais competitivas devem trabalhar na estruturação de redes de colaboradores para rastrear metódica e legalmente o ambiente e os passos dos concorrentes.

Para Besson e Possin (1996, p. 76) a competência individual do membro da rede influencia a qualidade da informação obtida. Existem muitos artifícios a serem utilizados pelos atores de inteligência com a finalidade de reunir informações. Dentre eles, se pode citar:

- Observação atenta da conduta dos competidores e a coleta seletiva de informações disponíveis no mercado;
- Simulação de consumo⁷¹ e engenharia reversa⁷² de produtos do competidor;
- Pesquisa de nível de satisfação de consumidores em relação ao desempenho dos competidores;

⁷⁰ “Da hora”: que não haviam combinado encontro.

⁷¹ Simulação de consumo: aquisição de um produto ou serviço do concorrente com finalidade de obter informações sobre *modus operandi*.

⁷² Engenharia reversa: prática de adquirir produtos concorrentes para decompô-los e absorver *know-how*.

- Análise de relatórios emitidos pelos competidores para seus acionistas e investidores (o que os competidores informam aos seus investidores e acionistas, através de relatórios anuais e reuniões de prestação de contas, costuma ser de grande valor para o trabalho de inteligência);
- Conhecimento de estudos industriais e pesquisas de mercado encomendadas pelos competidores, bem como o acesso a relatórios de crédito e viabilidade financeira;
- Ausculta das comunicações públicas dos competidores (acompanhamento do que eles dizem ao público, monitoramento de promoções, exposições, notas para a imprensa e palestras técnicas);
- Leitura de livros e artigos publicados por eles;
- rastreamento de anúncios de oferta de emprego e comunicados do seu departamento de pessoal;
- Captação do que as pessoas dizem sobre os competidores (entrevistando consultores, repórteres e advogados, entre outros profissionais);
- Participação em reuniões promovidas por organizações comerciais e profissionais, de associações classistas (de comércio, indústria, etc.);
- Entrevistas com fornecedores, vendedores, intermediários e subcontratados; e
- Contatos com entidades governamentais, fazendo pesquisas em órgãos federais, estaduais e municipais.

Resumidamente, as informações abertas e escritas não substituem as informações fechadas e orais; entretanto, servem como arcabouço na elaboração de informações conclusivas, despertam a atenção dos analistas sobre o que procurar e onde, e estabelecem necessidades de busca pontual sobre os dados protegidos.

3.3.5 A Intranet de Inteligência Competitiva

Segundo Prescott e Miller (2002), o processo convencional em uma unidade de inteligência tem três elementos: coleta, análise e disseminação de dados. Provavelmente, somente um terço do tempo gasto pelas equipes de inteligência é utilizado para os trabalhos de análise. O restante desse tempo é empregado na reunião de informações e na disseminação de inteligências pelos usuários, tarefas que, em si, praticamente não agregam valor aos negócios da organização. Por esse motivo, as empresas precisam valer-se do poder da Intranet em otimizar *inputs*⁷³ e *outputs*⁷⁴, disponibilizando os conteúdos de interesse em um mesmo ambiente virtual.

A interatividade funcional entre coletores, colaboradores e analistas será facilitada pela construção de uma Intranet⁷⁵ de inteligência (Figura 11). Concebida para permitir acesso digital aos participantes credenciados no sistema, a qualquer hora e de onde quer que estejam, ela agiliza e organiza o intercâmbio seguro de informações, bem como facilita o seu processamento oportuno.

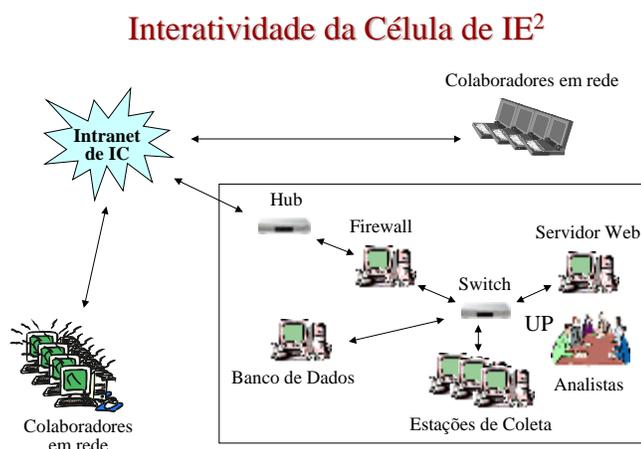


Figura 11 - Intranet de Inteligência Empresarial Estratégica, do autor

⁷³ *Input*: informação que é colocada em um sistema de processamento de dados.

⁷⁴ *Output*: informação conclusiva produzida por um sistema.

⁷⁵ Intranet: rede local de computadores, circunscrita aos limites de uma instituição, na qual são utilizados os mesmos programas e protocolos de comunicação empregados na Internet, com finalidades de inteligência.

A Intranet é também uma ferramenta de Gestão do Conhecimento dentro da organização porque, além de possibilitar a visão aprofundada dos concorrentes e do mercado, ela permite a disseminação controlada de informações conclusivas para quem precisa delas para decidir ou realizar outros tipos de trabalho corporativo (THOMPSON e WING, 2001). Como boa parte das informações que transitam pela Intranet é considerada sensível, o acesso de seus usuários é feito em um ambiente protegido, respeitando listas de participantes e uso de senhas, as quais são controladas pelos analistas da UP.

Para Prescott e Miller (2002), as comunicações via Intranet de IE² não eliminam a necessidade de haver contatos interpessoais dentro do sistema. Não obstante, a Intranet possibilita às equipes de inteligência mais tempo para resolver outros problemas e dedicar-se a atividades de maior valor agregado.

3.3.6 A questão do sigilo das informações

Segundo Platt (1967, p. 306), “sobre métodos de informações e produção de informações, muita coisa precisa manter-se sempre mais ou menos secreta. Isso significa, necessariamente, restrições, algumas das quais constituem um incômodo necessário”.

Para Cohen (1997), a velocidade no processamento de uma informação é um fator muito importante nos dias atuais, pois o mercado não espera até que se obtenha a resposta mais correta. O ambiente de negócios e a ação predatória dos competidores costumam exigir atitudes rápidas das organizações empresariais, e isso faz com que, muitas vezes, um conjunto de decisões seja sustentado mais no sentimento (*feeling*⁷⁶) do que propriamente em informações “amadurecidas”.

Contudo, a velocidade no reunir e analisar informações não tem só a finalidade de manter a organização “no páreo”. Velocidade e segurança têm uma relação diretamente proporcional quando se trata de processamento de informações estratégicas.

⁷⁶ *Feeling*: sentimento intuitivo; pressentimento, presságio, suspeita.

Besson e Possin (1996, p. 82) consideram que “o segredo costuma ser, na maioria dos casos, um mero sentimento arbitrário inspirado por uma informação que se deseja bloquear, a fim de a preservar”. Considerando-se a necessidade de sigilo sobre assuntos sensíveis, o que se observa, normalmente, é que existem, na maioria das organizações, práticas controvertidas quanto à segurança das informações. Algumas organizações não reconhecem suficientemente o valor das próprias informações e, por isso mesmo, não tomam os cuidados necessários à sua proteção, ficando vulneráveis diante de ameaças cada vez mais insistentes. Outras organizações tratam dessa questão de forma diametralmente oposta, radicalizando nos procedimentos de compartimentação⁷⁷ das informações, assumindo uma postura que beira a paranóia e que ocasiona a quase paralisação administrativa, com prejuízos sensíveis ao seu desempenho.

Assumindo-se um enfoque mais realista e prático e respeitando-se os casos excepcionais, quando é preciso tomar medidas que não são as do dia-a-dia, torna-se interessante considerar que a “informação de ontem” tende a ser uma informação ultrapassada. A vida de um segredo no ambiente econômico costuma ser curta e pode não impedir a difusão interna da maioria das informações processadas.

Para não prejudicar o fluxo das informações no âmbito de uma organização, é preciso abolir a tendência natural que se tem de classificar a maioria das informações como secretas. A melhor garantia de proteção pode estar na velocidade de rotação e difusão das informações durante o processamento, o que demanda agilidade no Ciclo de Produção de Inteligência (CPI), porque isso permite ir direto às questões propostas. Quando as necessidades de informação forem satisfeitas, e se for o caso, o segredo poderá ser aplicado à inteligência resultante, através de uma classificação sigilosa.

Se tal procedimento não for suficiente para garantir segurança às informações sensíveis, os analistas poderão tomar, a qualquer momento do processo, as providências necessárias para a sua proteção específica, segregando-as e restringindo o acesso a elas.

⁷⁷ Compartimentação: prática de segregação interna de informações consideradas sensíveis, impedindo o seu livre fluxo dentro de uma organização.

Enfocando mais genericamente o trabalho de IE², diz-se que a UCol e a Rede são os braços da Inteligência Competitiva (Figura 12). A UCol, através da coleta comum, mobiliza permanentemente um pequeno grupo de pessoas, enquanto a Rede aciona de forma pontual o conjunto dos integrantes da organização. A centralização metódica do material reunido na UP é que permite uma visão global e estratégica das situações, antecipando ameaças e oportunidades.

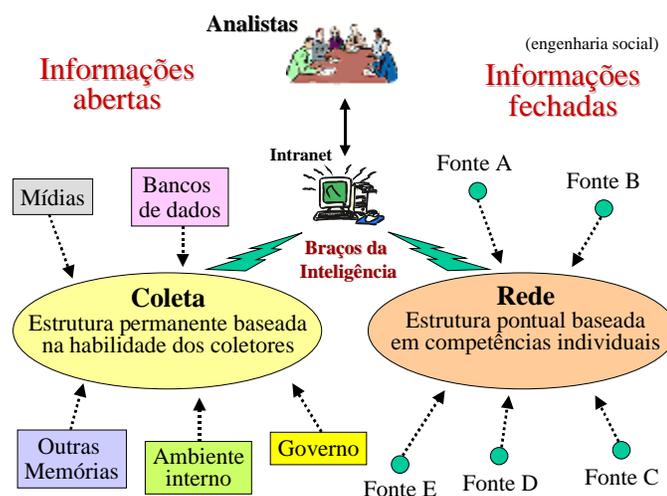


Figura 12 - Braços da Inteligência Empresarial Estratégica

3.3.7 A Unidade de Controle

Antes de outras considerações, para que o CPI possa ter a eficácia esperada, as unidades que o integram precisam ser “reconhecidas internamente”, facilitando a sua vida como funções organizadas dentro do mesmo sistema. Assim, dizemos que os diversos setores de uma organização devem conhecer e entender como funciona a estrutura de IE². Isso não só pode facilitar a interação entre as partes como também tende a estimular crescentemente a colaboração espontânea de pessoas que ainda se encontram fora do “sistema”.

Lidando com tarefas tão diferenciadas, que vão desde a reunião de dados e informações, passando pela sua análise e indo até a difusão controlada de inteligências, a estrutura de IE² carece necessariamente de controles sobre as ações

da inteligência, compatibilizando os trabalhos de acordo com o planejamento estabelecido.

A Unidade de Controle (Figura 13) é a responsável pelo gerenciamento do CPI. Sabendo que a direção da organização não dispõe de tempo para debruçar-se mais profundamente sobre todas as demandas funcionais, torna-se necessária a figura do Gestor de Inteligência - GI, profissional experiente no processamento de informações, com perfeito conhecimento das possibilidades e deficiências do sistema e da própria organização. O GI personifica a função de Controle no modelo IE².

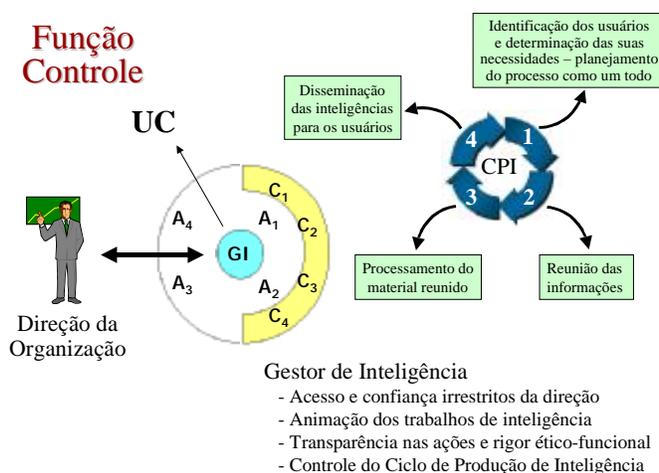


Figura 13 - Unidade de Controle

Mantendo relações simples e de confiança com a direção, e tomando para si o gerenciamento das tarefas de pesquisa, ao GI cabe animar os trabalhos de análise, que poderão demandar, além dos analistas orgânicos⁷⁸, colaboradores externos que detenham reconhecido conhecimento nas questões analisadas.

Circulando através das Unidades e redes de colaboradores, o GI faz o monitoramento do CPI e avalia permanentemente o seu desempenho. Por essa razão, não deve fixar-se a um gabinete, mas ter um lugar onde possa sentar-se com os demais atores da inteligência (coletores, colaboradores e analistas), nos locais de “passagem” das perguntas e respostas.

⁷⁸ Orgânicos: que pertencem aos quadros da organização.

Considerando-se a importância crescente de se manter um caráter aberto e amigável na troca interna de informações organizacionais, tanto quanto isso seja possível, é recomendável, para maior eficácia do seu desempenho, que o GI aja apagando fronteiras hierárquicas, mantendo sempre uma política de “porta aberta”, numa atitude de “subversão positiva”⁷⁹, reconhecendo autorias (garantindo direitos autorais) e partilhando resultados (respeitando o trabalho das fontes e citando-as abertamente, quando for o caso).

Compreendendo que a sua atuação é de longo prazo, ele deve esmerar-se na diplomacia, liderança e discrição, incutindo confiança nos colaboradores que se sentem à margem do processo, pois a inteligência não deve se furtar a quaisquer fontes possíveis de informações úteis.

Para Besson e Possin (1996), uma das principais causas na perda de eficácia em Inteligência Competitiva é o receio do ridículo ou a autocensura dos coletores, analistas e integrantes das redes. Tal anomalia castradora de iniciativas construtivas deve ser minimizada pelo GI mediante a sua demonstração de reconhecimento e generosidade para com os que integram o seu círculo profissional. O GI precisa manter a “porta aberta” para todos os que têm algo a informar, apanágio dos melhores sistemas de Inteligência Competitiva.

Fazendo-se uma rápida abordagem sobre a questão ética do trabalho de Inteligência Competitiva, ao GI cabe definir claramente o que deve e o que não deve ser feito em termos de reunião de informações, tanto pelo conforto intelectual daqueles que agem, como pela segurança e imagem do próprio sistema. Por isso, não devem ser utilizados quaisquer procedimentos ilegais para obter informações. Informação conseguida ilegalmente é sempre dispendiosa, perigosa, incompleta e limitada.

Besson e Possin (1996) ressaltam, ainda, que a questão ética diz respeito a todas as funções básicas da inteligência (pesquisa, rede, análise e controle), pois a Inteligência Competitiva não existe para levar a direção das organizações a serem incompatibilizadas com a justiça. Assim, mesmo realizando um trabalho interno, as tarefas de reunião e análise de informações não estão livres das questões legais. É preciso ter critério na construção de memórias, respeitando a legislação existente.

⁷⁹ Subversão positiva: amenização da ordem hierárquica estabelecida objetivando estimular

Outro aspecto relevante do modelo é o cuidado que os analistas devem ter com a legalidade das fontes de informação. Na mesma linha de raciocínio, contatos pessoais também não devem ser alavancados⁸⁰ com manipulações ou pressões financeiras e morais. A recusa no fornecimento de informações deve ser sempre respeitada.

3.3.8 A produção de inteligências e as fontes

A maioria das escolas de Inteligência Estratégica e também de Inteligência Militar (como, por exemplo, a norte-americana e a maioria das ocidentais, inclusive a brasileira) costuma estabelecer claramente uma linha de atividades ao longo do tempo, criando uma espécie de faseamento para as rotinas desenvolvidas no tratamento de dados.

Acredita-se que, em termos didáticos, o estabelecimento de fases para essas rotinas especializadas possa ajudar na melhor compreensão do processo de obtenção e transformação de dados e informações em conhecimento estratégico, objetivo primordial da função inteligência.

Embora seja comum ocorrerem simultaneamente ações pertencentes a fases distintas do CPI, tal fato não deve levar os que não conhecem a dinâmica do processo a duvidar do ordenamento e da eficácia das rotinas de tratamento dos conteúdos trabalhados. As fases clássicas que integram o CPI (Figura 14) podem ser definidas como:

- identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo na sua totalidade;
- reunião das informações; processamento do material reunido; e
- disseminação das inteligências para os usuários.

boas relações entre chefes e subordinados, em benefício do fluxo de informações vertical.

⁸⁰ Alavancar: dar impulso a; agir a favor de; favorecer o desenvolvimento de; fazer avançar; fomentar, promover, incentivar.

Ciclo de Produção de Inteligência

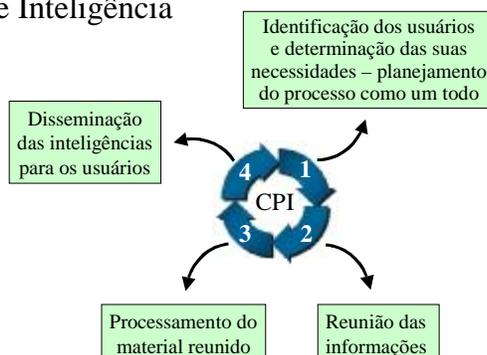


Figura 14 - Fases do Ciclo de Produção de Inteligência

Cabe enfatizar, também, que a gestão eficaz do CPI permite a administração de um esforço concentrado, que vai desde a identificação da necessidade de dados até a entrega de um produto de inteligência a um consumidor. A bem dizer, essa gestão representa o começo e o fim de um ciclo: o começo, porque envolve o esboço da coleta específica de requisitos; o fim, porque a inteligência conclusiva, que subsidia as decisões, gera sempre novas necessidades, renovando o processo. Não obstante, a atividade de inteligência não deve ser estruturada como uma hierarquia, mas como um ciclo permanente de perguntas e respostas. Quanto maior for a rapidez do CPI, maior será a qualidade das respostas. A eliminação das perguntas ineficazes desobstrui o Ciclo e aumenta a produção de inteligências, cada vez mais focadas nos aspectos desejados, originalmente estabelecidos no planejamento.

Para a IE², o ato de analisar implica em “imaginar ao redor” do fato ou situação de interesse corporativo. O processamento das informações exige que as equipes de Inteligência Competitiva ou as redes de colaboradores circulem nos lugares certos para que as suas perguntas sejam respondidas. Não obstante, devemos enfatizar que as Unidades que participam do CPI (UCol, UP e UC) e as redes humanas não são entidades isoladas, mas pontos de passagem das perguntas e respostas. A comunicação entre tais individualidades é que vai condicionar o modo de funcionamento e a estrutura de cada uma delas. Situada no centro virtual do Ciclo, a

Unidade de Controle atua de forma sistemática para reduzir a retenção da informação.

As fontes de informação escrita e aberta são da competência da UCol e precisam ser regularmente verificadas e revalidadas, pois as memórias, informatizadas ou não, trabalham em rede e têm a tendência natural de se copiarem múltiplas vezes (fenômeno conhecido por escanerização⁸¹), o que exige boa dose de atenção dos coletores. A pesquisa na internet requer vigilância acurada e espírito crítico, pois grande velocidade de transporte e apresentação dos dados não pode causar ilusão sobre o verdadeiro valor dos conteúdos apresentados. Na tentativa de não serem traídos por falsas origens, convém aos coletores nunca perder de vista “a fonte da fonte”.

Quanto às fontes humanas, normalmente trabalhosas por causa das condicionantes emocionais do relacionamento interpessoal, elas merecem sempre cuidados especiais da IE². Quaisquer membros de uma rede precisam ser acalentados pelas equipes de inteligência. Coletores, analistas e os demais colaboradores da inteligência devem aproveitar cada ocasião de contato pessoal para estreitar seus laços com as fontes. Reforçando essa idéia, sugere-se que, tanto quanto possível, as fontes fora de sinergia⁸² façam parte do domínio reservado do Gestor de Inteligência.

3.4 PREVENDO AMEAÇAS E OPORTUNIDADES E CONSIDERANDO A RELAÇÃO DE “CUSTO X BENEFÍCIO”

Partindo de perguntas bem elaboradas sobre fatos e situações do interesse funcional dos tomadores de decisão, as equipes de inteligência deverão chegar rapidamente ao que desejam saber. Propor boas questões, contudo, pode não ser uma tarefa simples, pois o processo de criação das perguntas mais eficazes demanda perspicácia e objetividade. Pois é para responder a esses

⁸¹ Escanerização: termo recente que caracteriza a cópia sucessiva de conteúdos digitalizados por fontes diferentes gerando confusão na identificação da origem.

⁸² Fontes fora de sinergia: fontes com potencial a ser explorado, mas que não estão sendo aproveitadas adequadamente. Em adição: sinergia se refere à ação conjunta de individualidades, visando obter um desempenho melhor do que aquele demonstrado isoladamente.

questionamentos que a organização vai vigiar a concorrência, o mercado, os gostos e os desejos dos consumidores, os canais de distribuição de produtos e serviços, as regulamentações governamentais, as novas tecnologias surgidas, os recursos existentes no mercado, as matérias-primas emergentes, as fontes de financiamento e o seu próprio ambiente interno.

Segundo Besson e Possin (1996), a atitude mais correta para a inteligência é não violar os segredos alheios, mas precedê-los com trabalho metódico e persistente. Isso consiste em se antecipar à configuração completa dos fatos e situações, trabalhando-se na “pré-história dos acontecimentos”. Para tal, a IE² deve se ocupar também daquilo que, a priori, não tem a ver diretamente com a atividade que a organização desempenha, o que exige dos analistas percepção e sensibilidade para os eventos que estão à margem do próprio empreendimento. Por isso, dizemos que, muitas vezes, a lógica⁸³ da inteligência é diferente daquela praticada nos outros setores da empresa.

Gastando o seu tempo na comparação e na verificação de informações longínquas, que têm relações incertas com a atividade primordial da empresa, a IE² ajuda a combater certas ameaças que os outros empregados, ocupados com as tarefas do dia-a-dia, não conseguem descortinar como, por exemplo, a desinformação. Para Besson e Possin (1996), o entusiasmo e o zelo com as funções Pesquisa e Rede não devem impedir eventuais desconfianças contra qualquer informação estranha que adentra o processo. O risco da desinformação caracteriza uma ameaça imaterial cada vez mais presente no cenário empresarial. Esses autores acrescentam ainda que a desinformação destina-se a iludir as pessoas quanto à realidade dos fatos e das situações, de modo a levá-las a tomar decisões contrárias aos seus próprios interesses, mas favoráveis ao desejo de quem a produz.

Os sistemas convencionais de segurança não estão preparados para interceptá-la. Não obstante, as atividades de inteligência permitirão, com mais propriedade, apreciar todos os contornos da sua realidade cruel. Nesse caso, o conhecimento mais profundo dos competidores é determinante para combatê-la, bem como ter um sentido de história e saber se pôr no lugar dos adversários.

⁸³ Lógica: maneira por que necessariamente se encadeiam os acontecimentos, as coisas ou os elementos de natureza efetiva.

No entanto, sabendo que as necessidades financeiras normalmente são sempre maiores que as disponibilidades, mormente quando se trata do processo de produção de conhecimento, toda e qualquer organização deve considerar os custos de aplicação e direcionamento interno da ferramenta Inteligência Competitiva.

Segundo um velho aforismo⁸⁴ militar, “não existe maior desperdício para uma nação do que uma força armada de segunda categoria; porque ela não serve para nada”. Apropriando a assertiva, diz-se que “uma inteligência de segunda categoria é um grande desperdício para uma organização; porque ela simplesmente não cumprirá a sua finalidade”.

A inteligência deve ser vista como um investimento de longo prazo. Por mais embrionária que seja, ela consome recursos. Para otimizá-los, é necessário planejar despesas que vão desde simples assinaturas de publicações, passando pelos custos de viagens e estadas em outras localidades, aquisição de informação paga (inclusive pesquisas de mercado), adoção de medidas de segurança, custeio de pessoal, entre outros investimentos considerados normais.

Para o NIC/UnB (1999), comparativamente, as vantagens decorrentes do emprego das práticas de Inteligência Competitiva nas organizações empresariais, ao longo do tempo, ultrapassam de longe os custos de sua implantação e manutenção. Entre os benefícios esperados, a atividade de Inteligência Competitiva pode:

- Descobrir e relacionar aptidões pessoais desconhecidas ou abandonadas;
- Reduzir os riscos na tomada de decisões;
- Oferecer uma melhor noção das possibilidades e intenções dos competidores;
- Conhecer novas alternativas de negócios;
- Como um motor psicológico poderoso, estimular o “espírito de empresa”, espécie de patriotismo voltado para a organização;

⁸⁴ Aforismo: máxima ou sentença que, em poucas palavras, explicita regra ou princípio de alcance moral; apótema, ditado.

- Vislumbrar a possibilidade de formação de alianças estratégicas e parcerias;
- Favorecer a antecipação de oportunidades detectadas no mercado;
- Identificar mudanças no ambiente empresarial, causadas por inovações tecnológicas;
- Antever mudanças políticas, jurídicas e de fiscalização, que possam afetar os negócios;
- Reduzir o tempo de resposta aos desafios empresariais (tempo de reação);
- Identificar *insiders*⁸⁵ comprometidos com interesses contrários aos da organização; e
- Otimizar a alocação de recursos para pesquisa e desenvolvimento.

3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Segundo Miller (2002), considerando-se que a função inteligência está ainda por ser implantada na grande maioria das organizações empresariais, particularmente no que diz respeito àquelas de pequeno ou de médio porte, o processo de estruturação dessa atividade costuma ocorrer em fases.

Entretanto, como as organizações são diferentes entre si (diferenças que decorrem de muitos fatores, inclusive o porte e o setor de atividade econômica, e também por disporem de recursos humanos que variam em quantidade e qualidade), não é possível dimensionar com precisão a duração de cada uma dessas fases.

⁸⁵ *Insiders*: Indivíduos em posição de poder ou autoridade, que podem influenciar nas decisões de uma empresa.

A classificação por fases de evolução na implantação de Inteligência Competitiva destina-se tão-somente a caracterizar o patamar alcançado pelas empresas em termos de retornos perceptíveis (*delivery*) do projeto (Figura 15).

A primeira fase é marcada pela inexistência de qualquer processo explícito de inteligência em suas rotinas administrativas. Caracteriza essa fase a informalidade no fluxo de informações, que circulam pela organização sem planejamento e sem qualquer foco definido. O processo de tomada de decisão não é sustentado por informações, e a percepção dos problemas é incompleta.

Na segunda fase começa a haver uma certa valorização da informação, embora o seu fluxo ainda seja informal dentro da organização. O trabalho de coleta passa a despertar a atenção dos executivos, mas não há centralização para a análise. O foco continua indefinido, e apenas certos setores da organização conseguem tirar proveito das informações. A tomada de decisão é timidamente sustentada por informações limitadas, e falta confiabilidade no processo.

A terceira fase é caracterizada pelo início da formalidade no fluxo de informações com a centralização da coleta, que passa a definir um foco. Embora o trabalho de análise ainda seja amador, há boa utilização da informação dentro da organização, mercê da implantação de alguns procedimentos de gestão do conhecimento. O processo de tomada de decisão é crescentemente sustentado pelas informações oportunas. Torna-se visível a necessidade de um tratamento de informações mais profissional.

A quarta fase é a da profissionalização da inteligência na organização. O fluxo de informações é regular, com o foco perfeitamente definido. A coleta interna é descentralizada, e a coleta externa, centralizada. O trabalho de análise é profissional, apoiado pela gestão do conhecimento eficiente. O processo de tomada de decisão é totalmente sustentado por informações oportunas. Começa a ocorrer a correção dos vícios da atividade de inteligência (sonegação de informações dentro do sistema, competição entre os atores de inteligência, falta de cuidado com os aspectos de segurança da atividade, entre outros).

A quinta fase é a da especialização da inteligência na organização. O fluxo de informações impõe um ritmo diário, sincronizando coleta e análise com gestão eficaz

do conhecimento. Ferramentas de análise são empregadas com desenvoltura, permitindo que os analistas utilizem a maior parte do seu tempo em tarefas que agreguem mais valor à inteligência. O processo de tomada de decisão é totalmente apoiado por informações oportunas, amplas, profundas e precisas, dando suporte à globalização da organização.

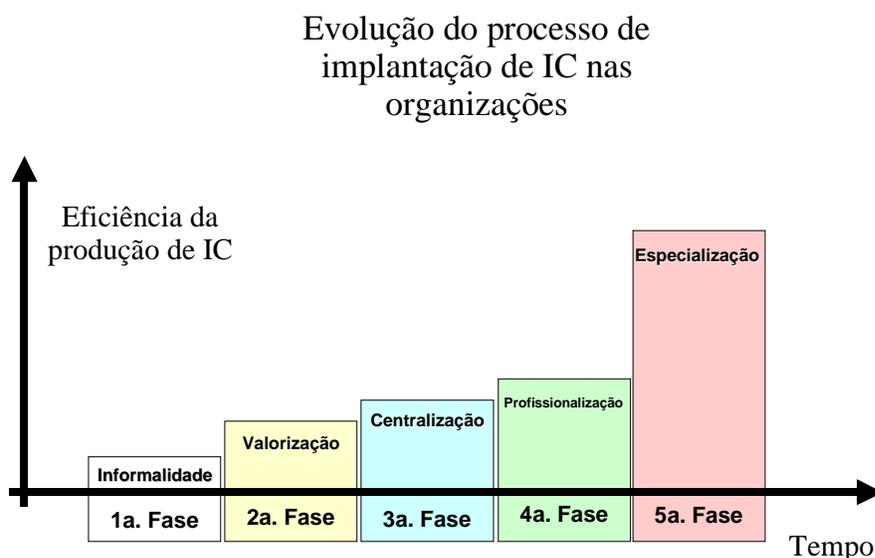


Figura 15 - Evolução do processo de implantação de IC nas organizações

3.6 REPRESENTAÇÃO-SÍNTESE DO MODELO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

A prática de IE² permite levantar as reais intenções dos concorrentes bem como acompanhar o surgimento de novas tecnologias (que podem mudar tudo) e monitorar as ocorrências imprevistas do mercado. Tais ações serão possíveis através do exame de registros públicos; do rastreamento atento da internet e dos meios de comunicação de massa; da realização de contatos com os clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis; da criação de perfis psicológicos dos tomadores de decisão rivais e da participação em feiras, congressos e outros eventos abertos. A figura seguinte (Figura 16) representa sinteticamente o funcionamento do CPI em uma CIE².

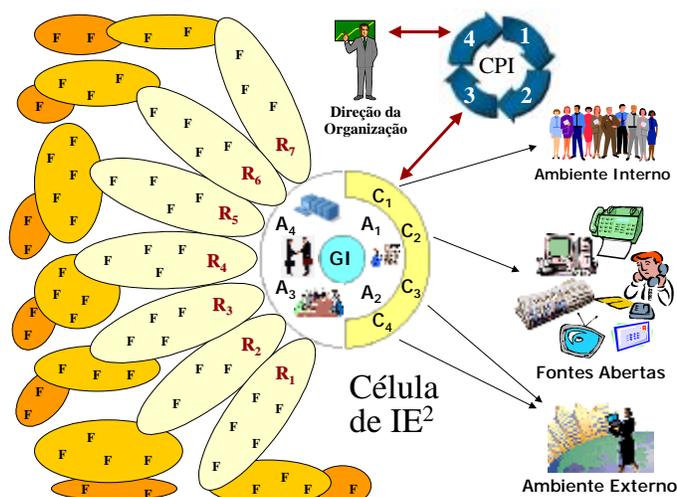


Figura 16 - O modelo Inteligência Empresarial Estratégica

O objetivo explícito disso tudo é capturar informações privilegiadas, depurá-las e transformá-las em análise da situação de um concorrente, a fim de fazer uma idéia do seu *status* atual e dos seus objetivos futuros, e determinar como isso se relaciona com a própria estratégia, ao mesmo tempo que se assinalam novos concorrentes em lugares inesperados. Essa é a proposta em questão, exequível na plena utilização do modelo.

Contudo, existem muitas organizações que ainda não incorporaram processos mínimos de inteligência à sua estrutura organizacional e cultura corporativa, e menos ainda integraram a inteligência à sua estrutura de tecnologia de informação. Objetivando amenizar essa deficiência, o modelo preconiza o estabelecimento de uma área interativa de inteligência dentro da intranet corporativa, acessível a todos os setores da organização passíveis de participarem do processo de produção do conhecimento, inclusive os tomadores de decisão e os colaboradores externos (organizados em rede), sejam eles fornecedores de informações ou especialistas capazes de auxiliar nos trabalhos de análise do material reunido. A figura seguinte (Figura 17) ajuda a enfatizar o trabalho de rede em toda a sua plenitude, enquadrando as redes de colaboradores, redes de coletores e redes de analistas, dentro do mesmo ambiente virtual, o que lhes garante uma forte sinergia no processo de criação e aplicação do conhecimento, seja qual for o escopo desejado pela organização, mormente a implantação e a geração de novos negócios.

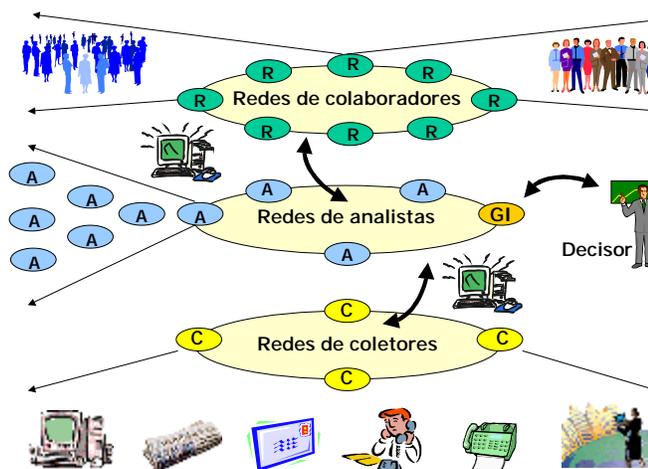


Figura 17 - Célula de IE² – Trabalho em rede

3.7 ALGUMAS OBSERVAÇÕES SOBRE OS OBJETIVOS E PERGUNTAS DE PESQUISA PROPOSTOS NA TESE

Com base no que foi apresentado neste capítulo, pode ser observado que o modelo IE² é aplicável a organizações de pequeno porte e maiores, quaisquer que sejam as suas destinações profissionais e funcionais, particularmente aquelas com arquitetura apropriada às organizações do conhecimento.

A estrutura criada dispõe de forma ordenada o trabalho de inteligência, fazendo agregar um conjunto de procedimentos inovadores às práticas usuais da Inteligência Competitiva.

Por facultar a antecipação de ameaças e oportunidades, o modelo apóia convenientemente a tomada de decisões estratégicas no processo de prospecção, implantação e gestão de novos negócios. Para tal, emprega as funções básicas de inteligência (Pesquisa; Análise; Rede e Controle), que evoluem de forma sinérgica durante a progressão do CPI, o que permite a obtenção rápida e confiável das respostas requeridas por subsídio ao processo decisório.

Caracterizando o *modus operandi* no âmbito da CIE², foram descritas as rotinas de trabalho para os seus integrantes (coletores, analistas, colaboradores internos e

externos, e o próprio Gestor de Inteligência). No que tange ao trabalho dos analistas, na penúltima seção da fundamentação teórica foi apresentado um conjunto de técnicas e métodos capazes de antecipar oportunidades de novos negócios. Estas se destinam a favorecer aos tomadores de decisões o conhecimento do estado da arte em seu próprio domínio organizacional, bem como fazer com que percebam as transformações ocorridas no ambiente externo, permitindo a detecção de novas tecnologias e tendências mercadológicas.

As proposições consubstanciadas no modelo IE² tornam viável o apoio, a prospecção e a implantação de novos empreendimentos com menor risco de insucesso. No próximo capítulo será aprofundada, através de exemplificação prática em uma IES, a concepção modular de uma Intranet de Inteligência destinada a garantir maior interatividade entre os atores que atuam no âmbito da CIE².

A aplicação do modelo em uma organização do conhecimento (IES) demonstra a capacidade que o Sistema de Inteligência Competitiva aqui desenvolvido tem para trabalhar com as fontes de informação da dimensão humana, valendo-se de arquiteturas informatizadas para facilitar esse controle.

4 PROJEÇÃO DO MODELO PROPOSTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA NECESSIDADE DE INTELIGÊNCIA NO MERCADO DE ENSINO DE TERCEIRO GRAU

O mercado de ensino privado de terceiro grau vivencia um processo de competição acirrada, decorrente do aumento da procura pelo ensino superior e da existência de muitas organizações atuantes no setor. Nas regiões mais desenvolvidas, o quadro conjuntural atual aponta para uma grande demanda de ensino universitário privado, particularmente de pós-graduação, em razão da busca do mercado por educação continuada com especialização crescente para a mão-de-obra, o que antecipa um potencial significativo de lucratividade para as organizações de ensino que estiverem mais bem preparadas para competir.

Não obstante, deve ser considerado que a esperada lucratividade na atividade de ensino superior tende a atrair para esse mercado, além de outras IES brasileiras, alguns competidores externos, inclusive de países mais desenvolvidos, como o Canadá e os Estados Unidos da América, se e quando ratificados os acordos de integração econômica ensejados pela ALCA⁸⁶.

Segundo Drucker (apud Ganesh e Zaveri, 2001), qualquer mercado exigirá cada vez mais trabalhadores com elevado grau de flexibilidade, competência funcional e conhecimento específico, para se ajustarem aos requisitos da nova economia.

A Inteligência Competitiva destina-se a coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, às deficiências e às intenções dos concorrentes, e monitorar os acontecimentos do ambiente competitivo geral (como

⁸⁶ ALCA: Área de Livre Comércio das Américas.

concorrentes desconhecidos que surgem no horizonte ou novas tecnologias que podem alterar tudo). O objetivo do trabalho da Inteligência Competitiva é a obtenção de informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para colocar a organização empresarial na fronteira competitiva dos avanços, não esquecendo que a conquista de uma posição estratégica favorável depende de sua capacidade de conseguir implementar e gerir novos negócios.

A prática da Inteligência Competitiva através da aplicação do modelo IE² reúne condições para subsidiar o processo de gestão administrativa das IES em cenários de baixa previsibilidade, onde é necessário monitorar permanentemente as ações dos concorrentes para reduzir o grau de incerteza vivenciado.

4.2 ORGANIZAÇÃO GRÁFICA DE RESULTADOS OBTIDOS NA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS (ABORDAGEM DA ATUAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR)

Organizando de forma sintética as informações coletadas na pesquisa de campo⁸⁷, chegou-se a um conjunto de observações conclusivas, que são apresentadas a seguir com os respectivos percentuais de opinião dos respondentes.

Na Figura 18, 86% dos respondentes disseram que o principal responsável pelo monitoramento do fluxo de informações, bem como da avaliação da relevância e análise dos conteúdos reunidos, deve ser o setor de planejamento estratégico da IES. Na ausência de uma estrutura especializada interna para desenvolver o trabalho de inteligência, essa função pode começar a ser implementada sob orientação da área de planejamento estratégico, que apresenta uma melhor vocação para trabalhar com as informações do ambiente externo. Pode ocorrer, inclusive, que a CIE² venha a ser estruturada definitivamente no âmbito da referida área de planejamento estratégico.

⁸⁷ Os formulários originais da pesquisa estão contidos no Apêndice.

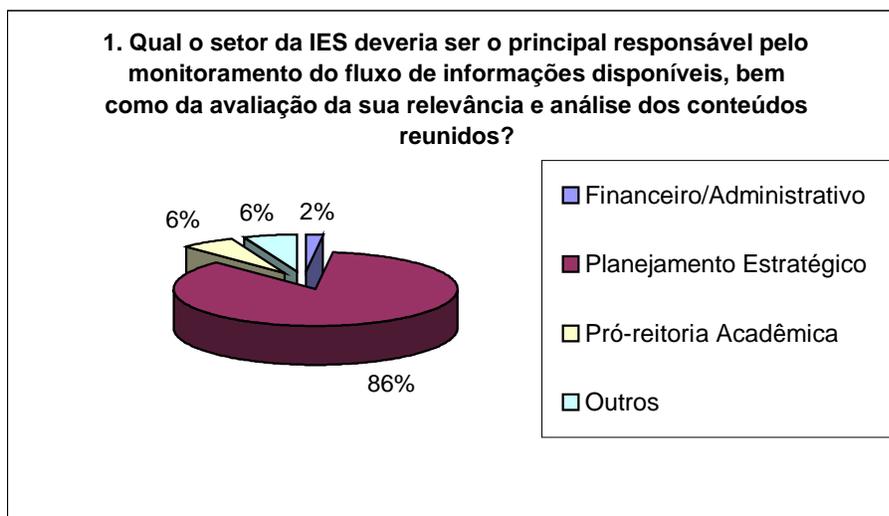


Figura 18 - Setores responsáveis pelo monitoramento de inteligência nas IES

Na Figura 19, 74% disseram que a função Inteligência Competitiva em uma IES precisa ser bem estruturada, o que caracteriza a importância dada ao trabalho de inteligência, embora, presumivelmente, não sejam especialistas da atividade.

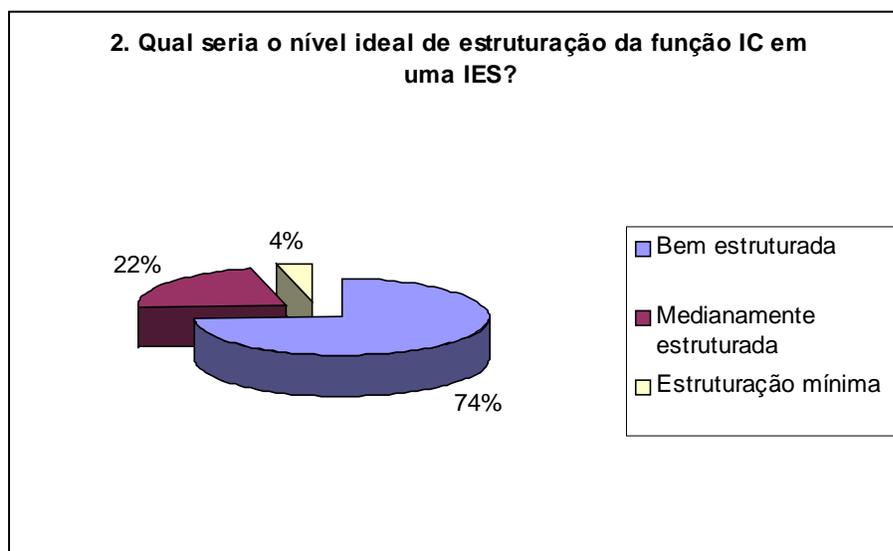


Figura 19 - Nível de estruturação da função IC em uma IES

Na Figura 20, 72% dos respondentes disseram que o nível de gerenciamento da atividade de Inteligência Competitiva em uma IES deve ser alto. Paralelamente, na Figura 21, 86% por cento deles disseram que o nível ideal de participação dos elementos de direção no processo de Inteligência Competitiva deve ser grande. Tal

fato demonstra o entendimento correto sobre a necessidade de a inteligência estar estruturada nas proximidades dos escalões decisórios.

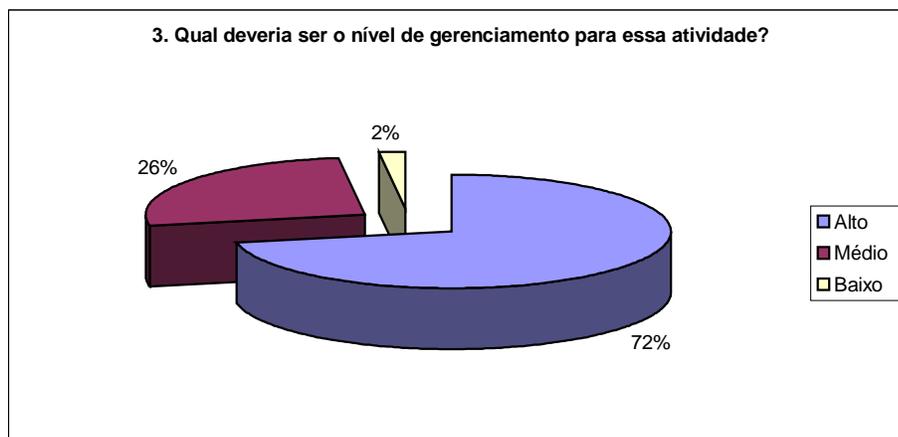


Figura 20 - Nível de gerenciamento da atividade de IC nas IES

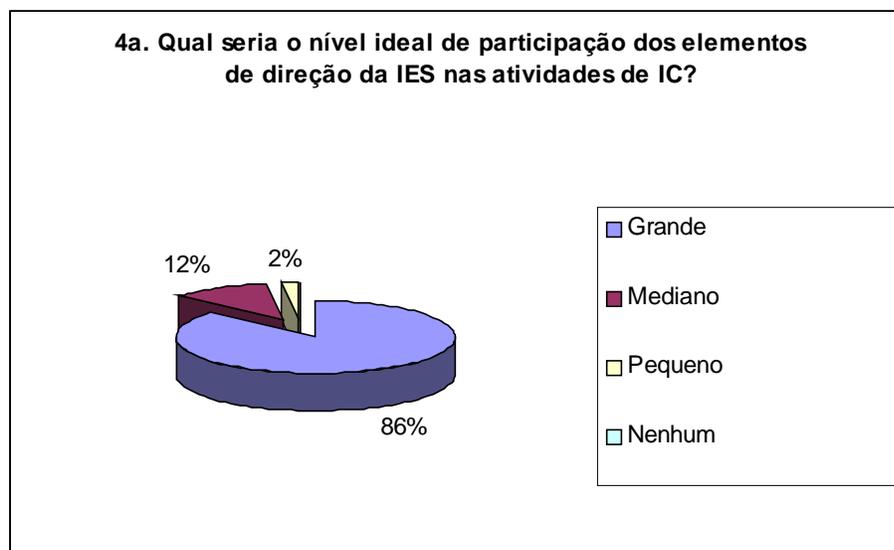


Figura 21 - Nível de participação da direção nas atividades de IC em uma IES

Na figuras 22, 23, 24 e 25, os respondentes especificam o nível de participação dos outros integrantes das IES nos trabalhos de inteligência. Cabe destacar a importância que eles deram ao envolvimento dos professores no processo (55% optaram por um nível de participação grande dos professores).

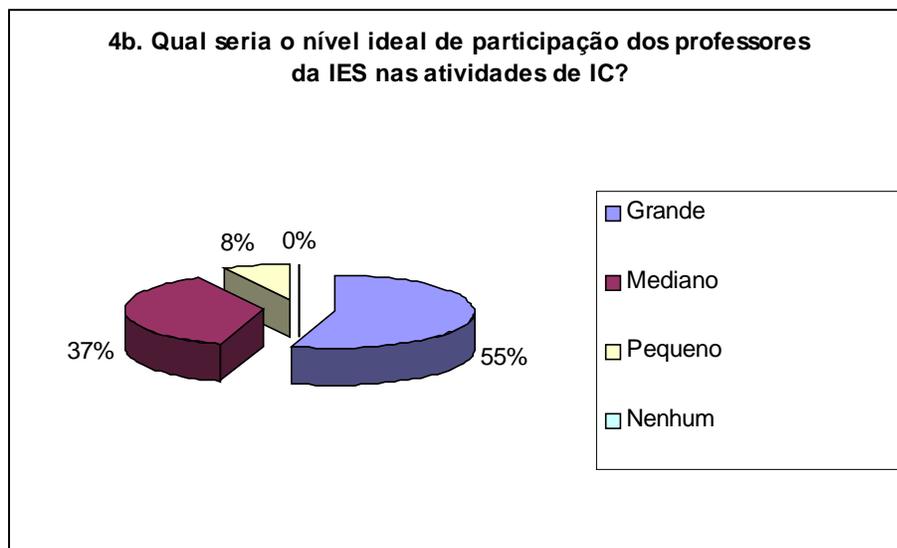


Figura 22 - Nível ideal de participação de professores de uma IES nas atividades de IC

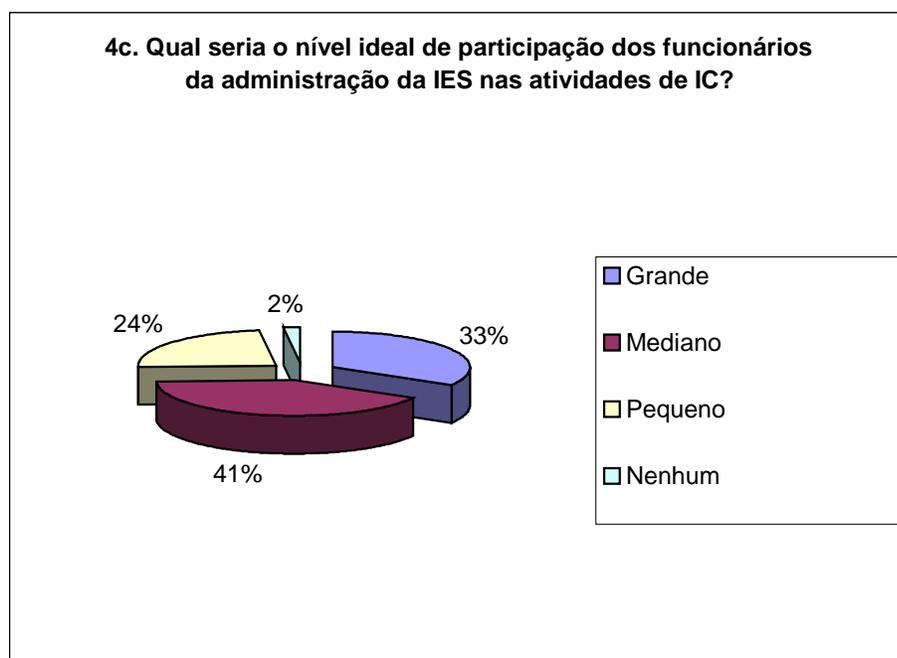


Figura 23 - Nível de participação de funcionários de uma IES nas atividades de IC

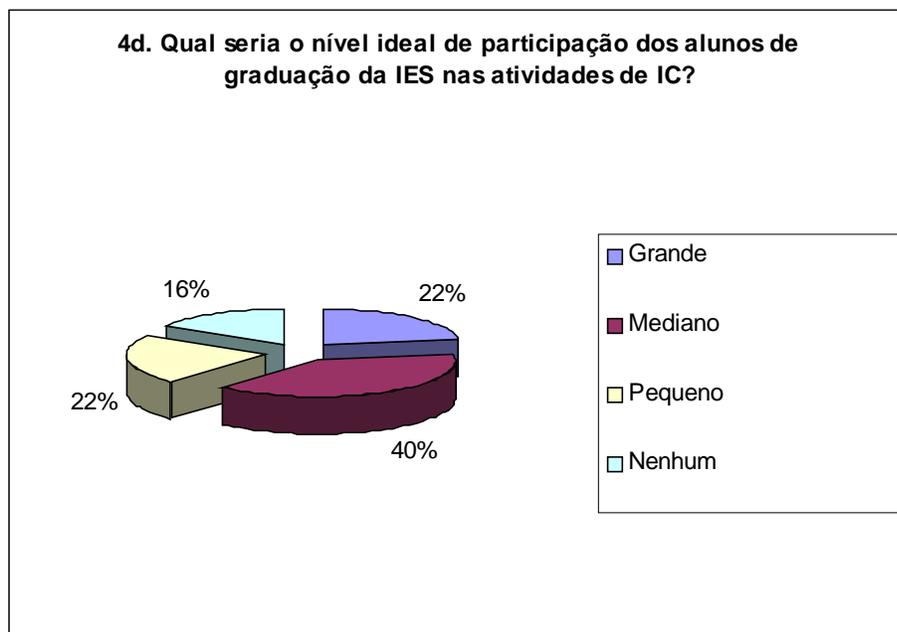


Figura 24 - Nível de participação de alunos de graduação nas atividades de IC

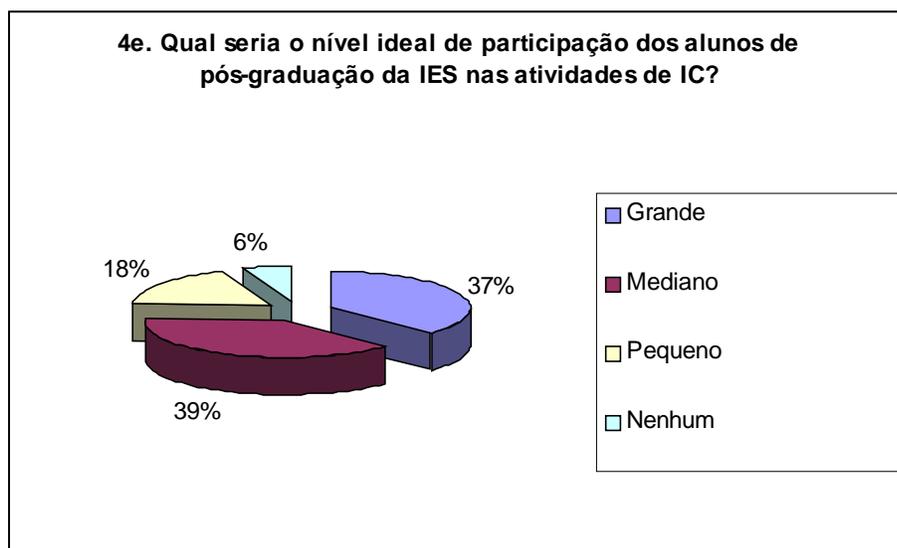


Figura 25 - Nível de participação de alunos de pós-graduação nas atividades de IC

Na Figura 26, 49% dos respondentes disseram que mais de oito funcionários devem estar alocados à atividade de Inteligência Competitiva em uma IES com mais de 20 mil integrantes (professores, funcionários e alunos). Nota-se que nenhum dos respondentes optou pela não alocação de recursos humanos orgânicos à atividade. Com efeito, deve ser considerado, ainda, que sempre haverá a possibilidade de terceirização do serviço, embora essa opção apresente certas desvantagens, como,

por exemplo, o custo elevado de operação e a possível falta de discrição sobre informações sensíveis da organização.

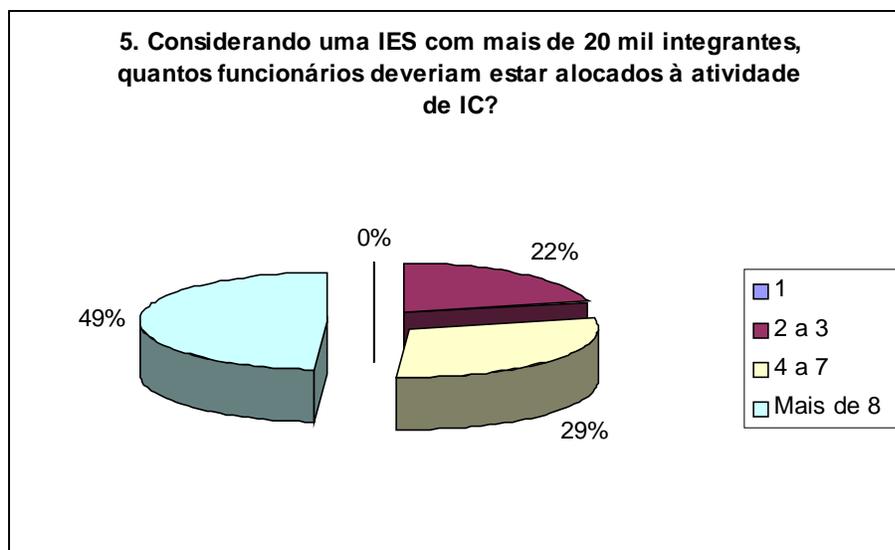


Figura 26 - Quantidade de funcionários alocados à IC em uma IES

Na Figura 27, todos os respondentes disseram que a estrutura da Unidade de Inteligência Competitiva deve ser permanente em uma IES, o que caracteriza a correta compreensão de que a atividade de inteligência não pode ser desenvolvida sazonalmente. Cabe ressaltar que a lógica do trabalho de inteligência não é a mesma do restante do trabalho realizado em uma IES. Enquanto os professores, alunos e demais funcionários da IES cuidam de seus afazeres normais, aos atores da inteligência cabe se concentrar em fatos e situações que, muitas vezes, não têm nada a ver com o que a organização faz; daí a importância da perenidade da estrutura de inteligência. Inteligência permanente é a que permite a antecipação de ameaças e oportunidades.

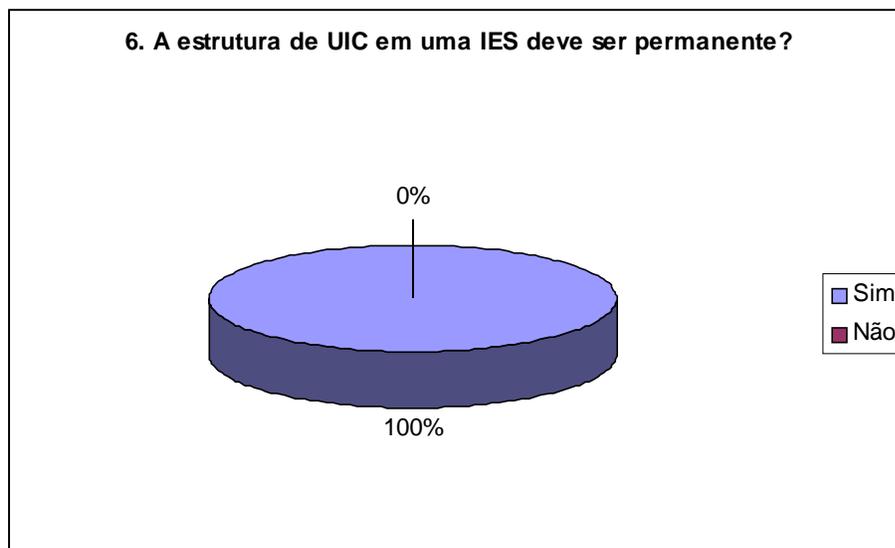


Figura 27 - Inteligência com estrutura permanente nas IES

Na Figura 28, 68% dos respondentes disseram que o fator “experiência em Inteligência Competitiva” é o mais importante na seleção do Gestor de Inteligência em uma IES. Sem dúvida, a função de gestão da inteligência exige experiência, mesmo porque ela será muito necessária durante o assessoramento da direção em questões estratégicas, pois não é comum reitores e demais auxiliares da alta administração serem especializados nas questões de inteligência.

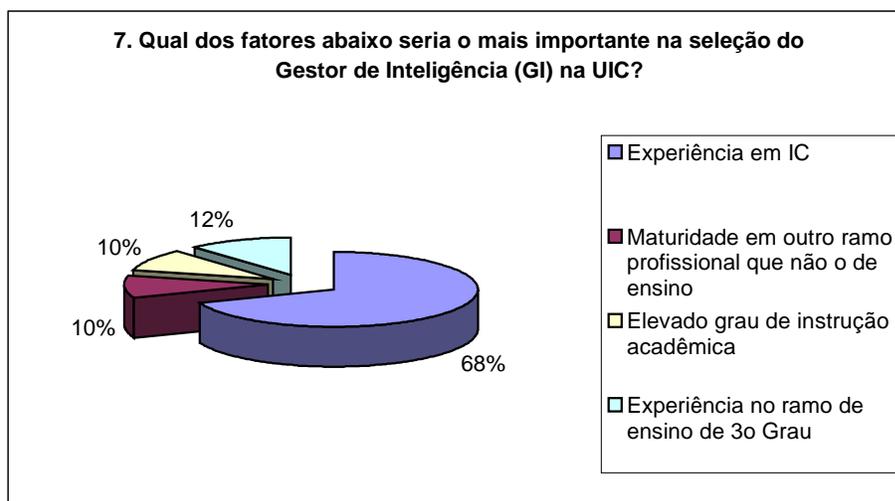


Figura 28 - Fator mais importante para a seleção do Gestor de Inteligência

Na Figura 29, 33% dos respondentes disseram que o sucesso da Inteligência Competitiva nas IES deve estar associado à qualidade profissional dos atores de

inteligência. Vinte e quatro por cento deles optou pela assertiva do envolvimento direto da reitoria. Tais opções reforçam os argumentos defendidos anteriormente sobre a necessidade de experiência do GI e o envolvimento direto do Reitor nos assuntos de inteligência.

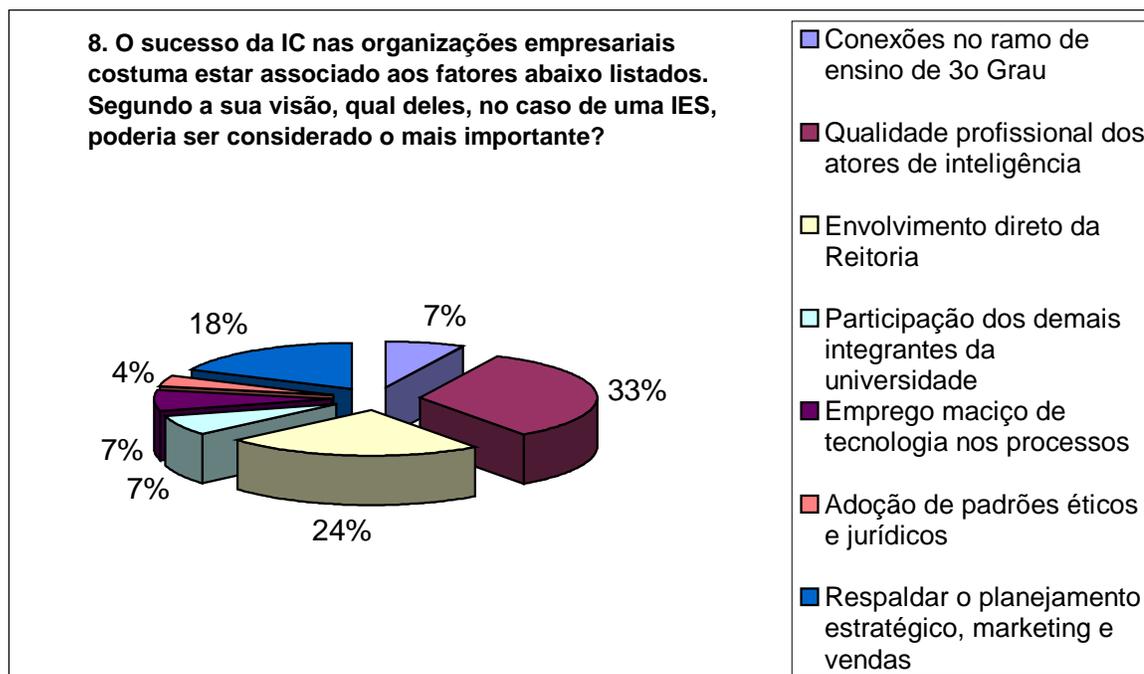


Figura 29 - Fatores de sucesso na implementação de IC nas IES

Na Figura 30, 82% dos respondentes disseram que não acredita ser possível desenvolver planejamento estratégico eficaz em uma IES sem o respaldo no trabalho de Inteligência Competitiva. Segundo Porter (1996), a idéia está correta, uma vez que a administração estratégica só se torna viável quando é baseada em processamento eficaz de informações.



Figura 30 - Planejamento estratégico respaldado em inteligência

Na Figura 31, 84% dos respondentes disseram que localizariam a Unidade de Inteligência Competitiva no setor de planejamento estratégico de uma IES. Tal opção reforça o que já foi afirmado anteriormente (Figura 18), atribuindo a esse setor o acolhimento da Unidade de Inteligência Competitiva.

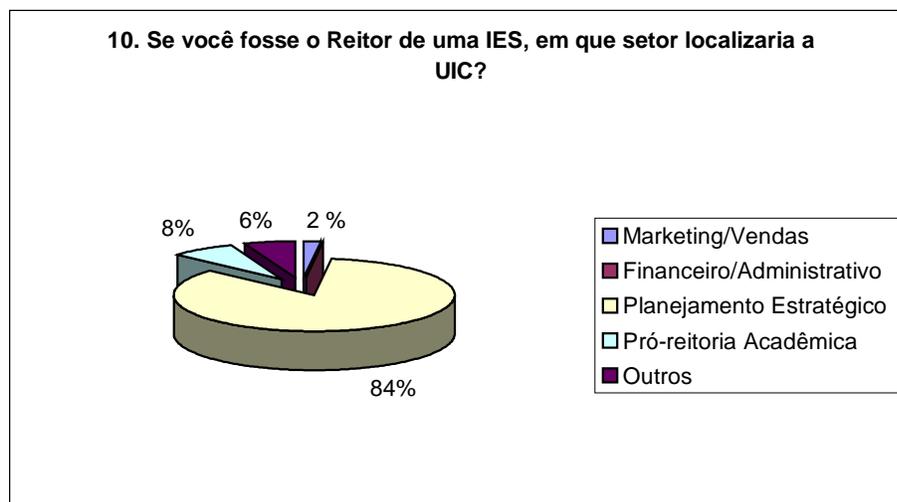


Figura 31 - Localização da Unidade de Inteligência Competitiva em uma IES

Na Figura 32, 84% dos respondentes disseram ser grande a importância de haver ensino regular de Inteligência Competitiva nas IES. Destaque-se, aqui, a sensibilidade dos respondentes para a essencialidade de se construir paulatinamente uma mentalidade de inteligência na organização. Inteligência Competitiva não é uma função *comoditie* que possa ser implementada internamente como qualquer outra atividade organizacional. Trata-se de um processo que, para

ser eficaz, demanda participação e envolvimento crescente por parte dos integrantes de uma organização. Assim, para dispor de inteligência de boa qualidade para si, a IES precisará capacitar seus próprios integrantes, respeitadas as áreas de interesse profissional aqui definidas.

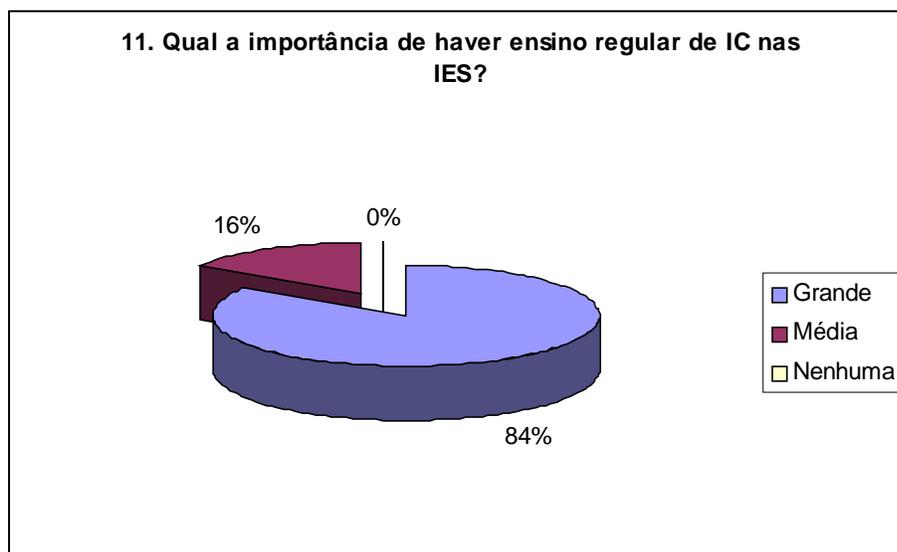


Figura 32 - Importância do ensino regular de IC em uma IES

Na Figura 33, 34% dos respondentes disseram que o ensino de Inteligência Competitiva em uma IES está mais adequado à graduação, enquanto que 32% asseveraram, à pós-graduação (mestrado). Considera-se que o melhor entendimento do processo de inteligência, por parte dos alunos, demanda um certo conhecimento profissional básico. Nesse sentido, torna-se interessante que os iniciados tenham ultrapassado o patamar da graduação ou o de nível técnico inicial. Em países mais adiantados, como os EUA, o ensino de Inteligência Competitiva se desdobra, na dimensão privada, do nível técnico ao doutorado, com ênfase no treinamento de pós-graduação.

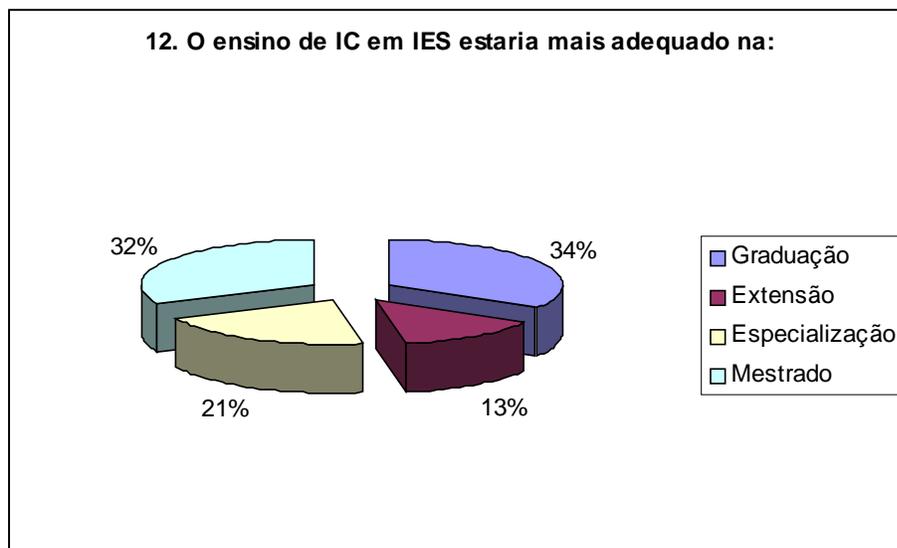


Figura 33 - Adequação do ensino de IC em uma IES

Na Figura 34, 41% dos respondentes disseram que o principal cliente da Inteligência Competitiva deve ser o setor de planejamento estratégico. Um terço dos respondentes optou pela reitoria. Tal posicionamento reafirma colocações anteriores no sentido de que a Unidade de Inteligência Competitiva deve estar sempre próxima da direção e, pelo menos nas fases iniciais de sua implementação, pode ser enquadrada pela área de planejamento estratégico.

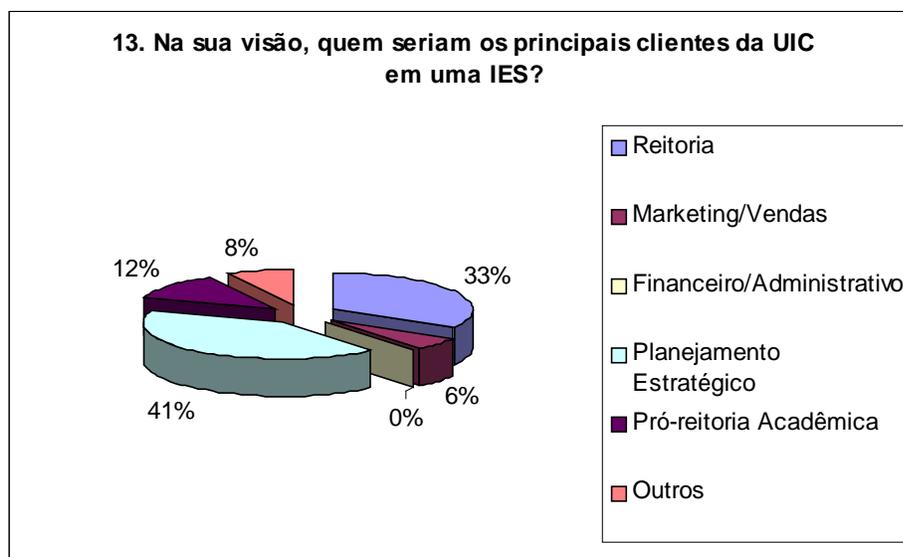


Figura 34 - Os principais clientes da Unidade de IC em uma IES

Na Figura 35, 66% dos respondentes disseram ser fundamental o emprego de tecnologia no desenvolvimento da função Inteligência Competitiva em uma IES. Com efeito, o trabalho de inteligência deve ser sempre emoldurado por ferramentas tecnológicas, o que pode facilitar a coleta de informações e garantir maior disponibilidade de tempo para os analistas, que passam a se concentrar nas ações que agregam mais valor ao trabalho de inteligência.

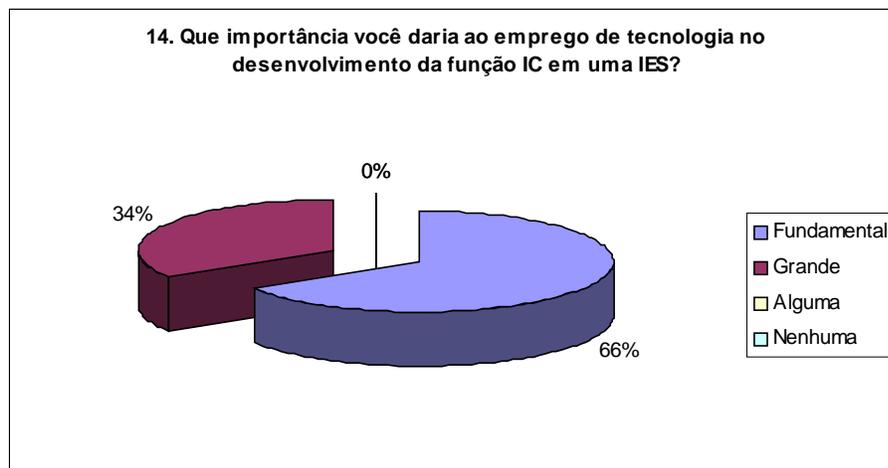


Figura 35 - Importância da tecnologia no processo de inteligência de uma IES

Na Figura 36, 71% dos respondentes disseram ser fundamental a estruturação e o gerenciamento de redes de colaboradores para o sucesso da função Inteligência Competitiva em uma IES. Tal opção deixa clara a correta percepção da importância de se trabalhar, também, com informações primárias, uma vez que as informações secundárias são, em princípio, de domínio público e não garantem qualquer vantagem em termos de conhecimento diferenciado.

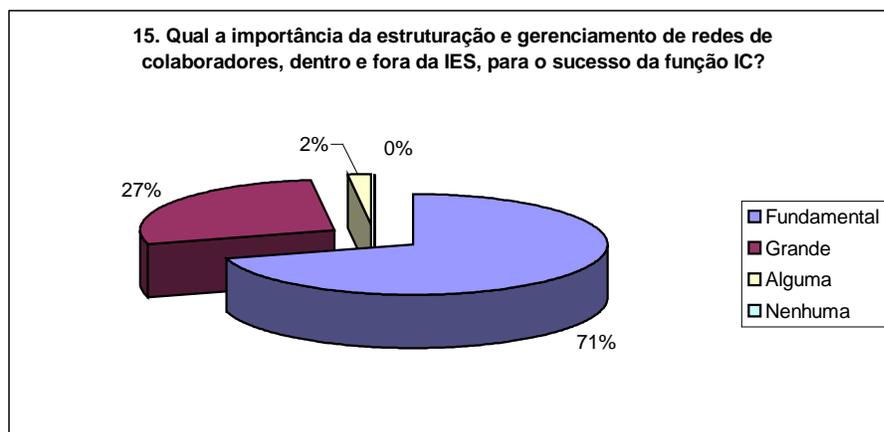


Figura 36 - Importância da estruturação de redes de colaboradores em uma IES

Na Figura 37, 51% dos respondentes disseram que o produto do trabalho da Unidade de Inteligência Competitiva deve ser disseminado prioritariamente para a reitoria e para os elementos de direção. Um terço deles optou pela disseminação mais abrangente de informações conclusivas na IES, sob a forma de boletins. Cabe acrescentar que os conteúdos difundidos devem ser condizentes com as necessidades de cada tipo de usuário, atendendo a um planejamento coerente de disseminação dos produtos da inteligência.

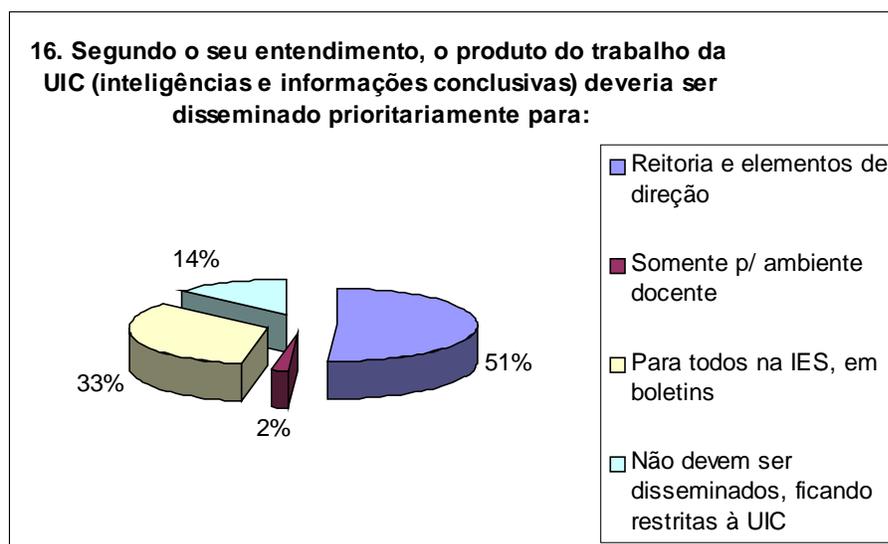


Figura 37 - Destino da disseminação de inteligência em uma IES

Na Figura 38, 43% dos respondentes disseram que deve ser médio o nível de sigilo imposto aos trabalhos de Inteligência Competitiva em uma IES. Tal opção é

compatível com a idéia de que a inteligência não pode se tornar uma “caixa-preta”⁸⁸ dentro da organização. Assumindo um enfoque realista e prático, e respeitando os casos excepcionais, quando é preciso tomar medidas que não são as do dia-a-dia, torna-se interessante considerar que a “informação de ontem”, particularmente no ambiente da gestão administrativa de organizações de ensino, tende a ser uma informação ultrapassada. A vida de um segredo no ambiente econômico geral costuma ser curta e pode não compensar o impedimento da difusão interna da maioria das informações processadas. Para não prejudicar o fluxo das informações no âmbito da organização, é preciso abolir a tendência natural que temos de classificar a maioria das informações como secretas. A melhor garantia de proteção pode estar na velocidade de rotação e difusão das informações durante o seu processamento. A velocidade no reunir e analisar informações não tem só a finalidade de manter a organização “no páreo”. Velocidade e segurança têm uma relação diretamente proporcional quando se trata de processamento de informações estratégicas.

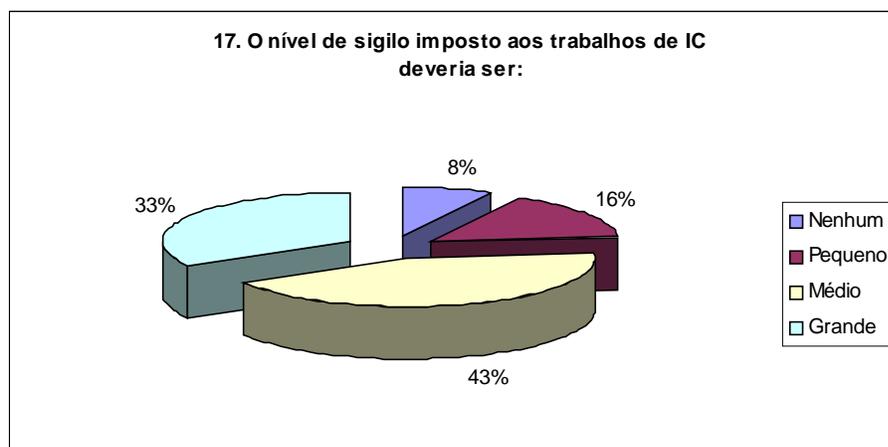


Figura 38 - Nível de sigilo dos trabalhos de IC em uma IES

Na Figura 39, 75% dos respondentes disseram que as organizações concorrentes devem saber da existência do trabalho de Inteligência Competitiva em uma IES. Tal afirmação torna-se interessante, uma vez que o simples fato de os concorrentes saberem da eficácia de um trabalho de inteligência na IES pode servir como fator de dissuasão do cometimento de ações competitivas ilegais (espionagem e outros meios clandestinos de se obterem informações). Não obstante, e cada vez mais na

⁸⁸ “Caixa-preta”: no sentido de sistema indevassável, no qual a maioria dos seus integrantes

atualidade, demonstrar capacidade de Inteligência Competitiva representa competência na ação administrativa. Citando Porter (1996), a administração estratégica eficaz é dependente de um sistema de informações que atenda às suas necessidades, e quando essa condição é alcançada, ela pode ser utilizada favoravelmente em termos de marketing institucional.

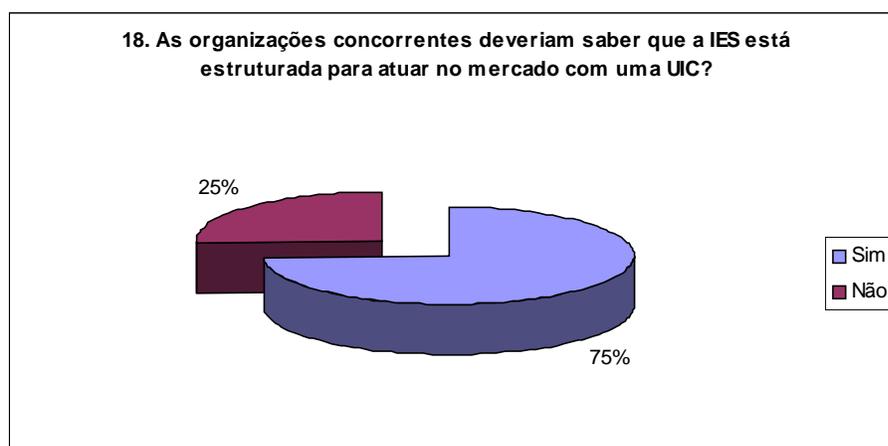


Figura 39 - Discrição para os trabalhos de IC em uma IES

4.2.1 Observações conclusivas da pesquisa

Do que os respondentes apuseram no corpo da pesquisa, podem ser extraídas as seguintes colocações:

- só é possível ter atividade eficaz de planejamento estratégico em uma IES quando ela é suportada adequadamente por Inteligência Competitiva (82%). Assim, torna-se necessário que o fluxo de informações pertinentes, interno e externo, seja monitorado de forma permanente (100%), sob controle da área de planejamento estratégico (86%);
- para tal, esse setor deve contar com uma boa estruturação de Inteligência Competitiva (74%), que disponha de uma Unidade de Inteligência Competitiva atuante, sob sua responsabilidade (84%), dotada de uma equipe de oito ou mais integrantes (49%), e o seu gerenciamento (realizado pelo Gestor de Inteligência) deve ter proximidade e facilidade de acesso à direção (72%),

não tem acesso a informações essenciais de como a “coisa” funciona.

pois os maiores clientes da Inteligência Competitiva são o próprio setor de planejamento estratégico e a reitoria (74%);

- quanto ao nível de envolvimento dos integrantes da IES nas demandas de inteligência, espera-se que ele seja grande no que diz respeito aos elementos de direção (86%) e aos professores (55%); e médio para os funcionários (41%) e os alunos (39,5%);
- para uma melhor eficácia do controle sobre as atividades desenvolvidas pela Unidade de Inteligência Competitiva, torna-se necessário que o Gestor de Inteligência possua experiência em trabalhos de Inteligência Competitiva (68%);
- o ensino de Inteligência Competitiva nas IES é considerado importante (84%), devendo iniciar-se na graduação e perdurar pós-graduação adentro, sendo o seu grau de complexidade escalonado de acordo com a evolução dos alunos durante o curso;
- o sucesso da Inteligência Competitiva está associado à qualidade das equipes de inteligência, devidamente apoiadas em tecnologia (66%) e no trabalho de redes de colaboradores internos e externos (71%);
- o nível de sigilo desejado para os trabalhos de Inteligência Competitiva é médio (43%), e os concorrentes devem saber da existência do trabalho de Inteligência Competitiva na IES (75%).

Não obstante, mesmo levando-se em consideração que os respondentes, na sua maioria (82%), integram o setor de ensino, estando, portanto, afeitos às suas rotinas administrativas, cabe observar que, com algumas poucas exceções, o grupo consultado não possuía especialistas em inteligência. Assim, torna-se compreensível que parte das respostas tivesse se chocado com o pensamento do autor da tese.

Nesse caso, deve ser esclarecido que o autor entende que o ensino de inteligência nas IES deve estar afeto à pós-graduação, pois a melhor compreensão das suas práticas demanda conhecimentos profissionais preliminares próprios do ensino de graduação ou dos níveis técnico-profissionais. Outrossim, para as organizações de

ensino que desenvolvem pesquisas tecnológicas de ponta deve ser considerada a necessidade de sigilo sobre as informações sensíveis que dizem respeito a tais trabalhos, uma vez que, obviamente, eles serão alvo do interesse alheio. Daí a necessidade de se desenvolver na IES um programa de Contra-Inteligência Empresarial⁸⁹.

A título de complementação e baseado na experiência do autor na prestação de consultorias sobre implementação de sistemas de Inteligência Competitiva em organizações, a inexistência generalizada de culturas corporativas de inteligência nas empresas consiste em um fato que as impede de ter um melhor desempenho na administração estratégica. Essa deficiência somente poderá ser atenuada com a sensibilização e a capacitação crescente dos seus quadros principais. No caso das IES, a sensibilização e a capacitação dos seus quadros principais – os professores – devem servir de base de partida para uma estratégia bem-sucedida de implantação da Inteligência Competitiva nesse ambiente.

4.3 AS FUNCIONALIDADES DO MODELO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA NA ANTECIPAÇÃO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES NO MERCADO DE ENSINO SUPERIOR

A antecipação de riscos e oportunidades em qualquer setor depende da existência de um sistema que saiba “ouvir e enxergar” os fracos sinais emitidos do exterior. É sabido que as informações estratégicas não vêm naturalmente até às organizações, o que as obriga a buscar meios para rastrear informações específicas, procurando furtar-se antecipadamente a ameaças do ambiente.

A implementação do modelo IE² em uma IES permite à sua direção alocar meios e adotar procedimentos que dão mais segurança ao processo de implementação e gestão de novos negócios, como a criação de cursos inovadores e a prestação de consultorias institucionais especializadas.

⁸⁹ Contra-Inteligência Empresarial: conjunto de medidas e procedimentos de proteção com enfoque na segurança das informações, objetivamente voltado para prevenir, obstruir, detectar e neutralizar as atividades de coleta de inteligência dos rivais.

Partindo de perguntas bem colocadas sobre fatos e situações do interesse funcional da reitoria, a equipe de inteligência poderá chegar rapidamente ao que os administradores da IES precisam saber no sentido de buscar uma maior competitividade para a organização. Propor boas questões, contudo, pode não ser uma tarefa simples, pois o processo de criação de perguntas eficazes demanda perspicácia e objetividade. Pois é para responder a esses questionamentos que a Unidade de Inteligência Competitiva vai vigiar a concorrência, as movimentações dos potenciais competidores, os gostos e os desejos dos alunos e tomadores de serviço, os canais normais de distribuição de produtos e serviços voltados para o mercado de educação, as alterações nas regulamentações governamentais, as novas tecnologias surgidas, as fontes de financiamento e o próprio ambiente interno da instituição.

Contudo, mesmo que determinadas informações sensíveis sobre os concorrentes sejam necessárias ao processo de tomada de decisão na IES, as equipes de IE² não deverão trabalhar violando (agindo de forma ilegal) os segredos dos competidores. Evitando futuros constrangimentos, a IE² organiza o seu trabalho metódico e persistente para atuar na “pré-história dos acontecimentos”, antecipando-se, antes que os fatos e situações se configurem por completo. Para tal, a IE² se ocupa também daquilo que, a priori, não tem a ver diretamente com a atividade-fim da IES, o que exige dos coletores e analistas percepção e sensibilidade para os eventos que estão à margem do próprio empreendimento. Na maioria das vezes, a lógica do trabalho de inteligência é diferente da lógica dos serviços prestados pela IES. Por isso, a equipe de inteligência gastará o seu tempo para comparar e verificar informações longínquas, que têm relações incertas com a atividade de ensino. Operando com esse escopo, ela será capaz de antecipar certas ameaças e oportunidades que os demais empregados, ocupados com as tarefas do dia-a-dia, não conseguem descortinar.

O emprego do modelo IE² proporciona à organização uma busca planejada e sistemática de dados válidos e relevantes sobre algum problema ou questão específica de interesse da sua direção. Utiliza somente processos éticos e legais para monitorar os concorrentes e o ambiente onde ela atua, rastreando as mudanças que ocorrem ao seu redor. Vale-se do trabalho de analistas que acompanham o que está acontecendo para informar antecipadamente a direção da

existência de ameaças e oportunidades, permitindo-lhe assumir uma postura adequada ao que está por vir.

Contudo, considerando-se que a criação e o uso da inteligência caracterizam um processo mais social do que tecnológico, o modelo IE² vem dar bastante ênfase ao trabalho desenvolvido pelas redes de relacionamento humano, em que os seus participantes (embora não seja desejável transformá-los em profissionais da inteligência) são treinados para obterem informações primárias através do emprego da Técnica de Entrevista.

Esse aspecto singular do modelo representa um significativo diferencial em relação às práticas mais comuns de Inteligência Competitiva, que buscam empregar maciçamente tecnologia e aplicar os procedimentos analíticos tradicionais das empresas.

Para Besson e Possin (1996), atualmente, um dos mais importantes trabalhos de Inteligência Competitiva consiste em perseguir informações primárias através das redes de relacionamento interpessoal, o que implica em planejar, estabelecer e manter ligações com as pessoas certas. Redes “informais” de colaboradores, montadas sobre interesses específicos, ajudam a dominar a complexidade do ambiente em que as organizações atuam, favorecendo o acesso até mesmo em hierarquias de difícil conexão.

A expansão das redes tem como limitações básicas a capacidade de articulação e a disponibilidade de tempo de seus integrantes. Na perseguição dos objetivos corporativos, o trabalho de inteligência, através das suas redes, configura diálogos permanentes com as fontes de informação, conduzidos com habilidade em torno de perguntas e respostas bem colocadas. Com esse enfoque – desordem aparente, encontros inofensivos e sem aviso prévio em locais inesperados, com interlocutores que não esperavam receber “visitas”, evidenciam uma operação de inteligência em marcha. Em IE² o acaso só é fortuito aparentemente.

Para o trabalho de rede, a IES poderá contar com o concurso de seus quadros profissionais, professores e funcionários da administração, bem como alguns alunos dos cursos de jornalismo, publicidade, marketing, psicologia e outros, que oferecem uma cobertura natural e inequívoca para as ações de busca de informação. Quando

devidamente sensibilizados para a conveniência e a necessidade dessa busca de informações específicas, tais colaboradores internos constituem importante fonte de alimentação para o Ciclo de Produção de Inteligência da IES.

4.4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO MODELO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A competição em um mercado tão disputado como o do ensino superior, mormente em uma conjuntura caracterizada por sucessivas crises econômicas, como a atual, não permite a tomada de decisões estratégicas e a prospecção e implantação de novos negócios sem o apoio de informações oportunas e, tanto quanto possível, amplas e seguras, sobre o mercado, as novas tecnologias e os concorrentes. O risco de uma decisão importante equivocada, influenciada por dados errados ou pela desinformação geral que permeia o ambiente, faz avultar a necessidade de implementação de estruturas de processamento de informações que apõem adequadamente à gestão empresarial.

O trabalho de IE² na IES começa com a estruturação de uma Célula de Inteligência Empresarial Estratégica (CIE²), responsável pela ativação das funções Pesquisa, Rede, Análise e Controle, potencializadas pelas Unidades de Coleta (UCol), de Processamento (UP) e de Controle (UC), com tarefas distintas no Ciclo de Produção de Inteligência.

O processo de implantação da CIE² exige, em contrapartida, a sensibilização progressiva (com palestras e outras formas de divulgação adequadas) dos integrantes da IES para a conveniência e necessidade da realização desse trabalho corporativo (*endomarketing*⁹⁰). Os integrantes da IES, potenciais participantes do Sistema de Inteligência Competitiva, precisam saber que esse trabalho não carrega o estigma do sigilo (como se fosse uma “caixa-preta”) e que ele consiste em uma atividade plenamente justificável, cuja eficácia depende da colaboração dos integrantes da organização no esforço de reunião de informações pertinentes e

⁹⁰ *Endomarketing*: conjunto de ações, estrategicamente formuladas, que visam influenciar o público interno quanto a determinada idéia, instituição, marca, pessoa, produto, serviço, etc.

relevantes. Basicamente, eles devem saber que os trabalhos de inteligência se concentram nas atividades de coleta e análise de informações, e na disseminação das inteligências resultantes desse trabalho de processamento, que são um importante insumo para a tomada de decisões estratégicas.

Com essa visão, ao longo do tempo, na seqüência representada na Figura 40, os trabalhos da CIE² deverão incidir sobre:

- sensibilização dos integrantes da organização para a necessidade dos trabalhos de inteligência;
- definição dos temas básicos de interesse (necessidades de inteligência), focados inicialmente nas informações secundárias, orientadas para a detecção de tendências de mercado, as atividades dos concorrentes e o surgimento de novas tecnologias. Temas básicos, por exemplo, podem ser: a abertura de um novo campus, o desenvolvimento de um novo curso, parcerias comerciais, consolidação do mercado através da aquisição de uma outra IES, etc.;
- mapeamento do ambiente competitivo, selecionando-se alguns competidores (normalmente de 4 a 6) para as ações de acompanhamento;
- definição dos usuários preferenciais do Sistema de Inteligência Competitiva bem como do fluxograma de pedidos e das prioridades de atendimento. Considerar que o processo de Inteligência Competitiva deverá atuar prioritariamente em proveito dos seguintes processos: administração estratégica geral (reitoria); desenvolvimento de novos produtos; estratégias e marketing; vendas e propostas; recursos humanos e recrutamento; e comunicações de marketing;
- identificação das fontes de informação pertinentes;
- efetivação de pesquisas preparatórias de conteúdos básicos a respeito de cada tema, de forma a estabelecer um contexto de análise;
- definição da estratégia de coleta de informações;

- implantação da atividade de pesquisa, coleta e registro de informações em memória digital (além de usar ainda o suporte de papel para certos conteúdos e documento);
- identificação de colaboradores (internos e externos) que possam dar apoio técnico ao trabalho de análise e de montagem das redes humanas;
- construção de uma Intranet de Inteligência Competitiva, destinada a permitir a interatividade dos atores da inteligência no mesmo ambiente virtual, mantidas as garantias de segurança das informações que transitam no sistema;
- proteção das informações sensíveis da IES.

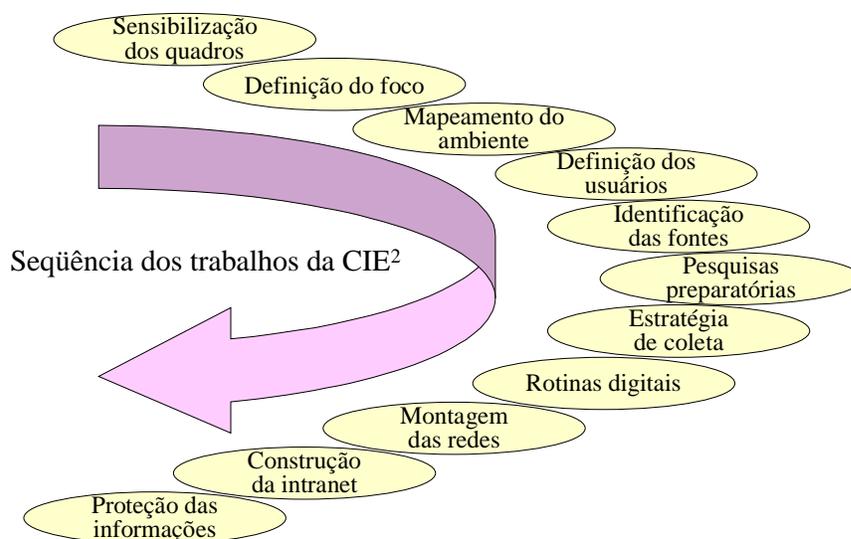


Figura 40 - Seqüência dos trabalhos da CIE²

O modelo IE² vem sendo aplicado em uma IES privada de aproximadamente 25 mil integrantes (professores, funcionários e alunos), e o projeto encontra-se em fase inicial. Embora a implementação não seja um novo negócio, é grande a expectativa da reitoria sobre os retornos previstos para esse trabalho de inteligência, uma vez que o produto de seu trabalho é insumo importante no processo decisório. Já podem ser identificados alguns reflexos positivos de sua implementação, tais como uma melhor colaboração na troca interna de informações corporativas, a preocupação

com a proteção das informações sensíveis e o início da criação de uma cultura voltada para a coleta, o processamento e a utilização de informações estratégicas.

4.5 REQUISITOS ESTRUTURAIS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA CÉLULA DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O modelo IE² pressupõe a estruturação de uma CIE² na IES que deverá contar, inicialmente, com os meios descritos a seguir.

Recursos humanos orgânicos:

- Um coordenador do projeto, responsável pela função Controle.
- Dois analistas de inteligência, responsáveis pela função Análise e pelo planejamento, estruturação e controle das redes de colaboradores.
- Três alunos (bolsistas⁹¹) coletores de informações, responsáveis pela função Pesquisa. Um dos alunos deverá ser especializado em computação para que possa responsabilizar-se pelos sistemas informáticos.

Recursos materiais e financeiros:

- Os equipamentos e utensílios necessários ao trabalho em uma instalação administrativa situada em local discreto.
- Orçamento adequado às demandas de coleta em fontes abertas (trabalho de campo), com emprego de meios de comunicação (telefones fixo e celular) e eventuais deslocamentos fora de sede. Devem ser considerados os gastos com o atendimento das necessidades de suporte para o trabalho de rede (transporte, ligações, alimentação e outros custos inerentes).

Recursos de tecnologia da informação (infra-estrutura informática e arquitetura lógica):

⁹¹ Bolsistas: alunos que recebem remuneração para operacionalizarem trabalhos profissionais condizentes com o curso que realizam.

- Plataforma Microsoft™
- *Firewall, hub, switch, cabeamento*
- Um servidor internet
- Um micro / banco de dados
- Três microcomputadores de coleta/análise
- Equipamentos periféricos (impressoras, scanner, etc.)

Considerando-se a não disponibilidade dos recursos mínimos para implantação da CIE², ou se o desembolso dos recursos existentes for escalonado ao longo do tempo, a sua estruturação poderá ser feita de forma modular. Nesse caso será possível operar inicialmente com um analista e um coletor de informações, em tempo integral, tendo o seu trabalho sustentado por um microcomputador interligado à internet.

Sendo a CIE² contemplada com os recursos exigidos para o funcionamento adequado do Ciclo de Produção de Inteligência, a interatividade funcional dos coletores, colaboradores e analistas será facilitada e maximizada pela utilização de uma Intranet de Inteligência Empresarial Estratégica (Figura 41), destinada a permitir o gerenciamento e a otimização dos *inputs* e *outputs* do sistema (informações que entram e inteligências que saem). Concebida para permitir acesso digital aos participantes credenciados no sistema, a qualquer hora e de onde quer que estejam, ela agiliza e organiza o intercâmbio seguro de informações e o seu posterior processamento em um mesmo ambiente virtual.

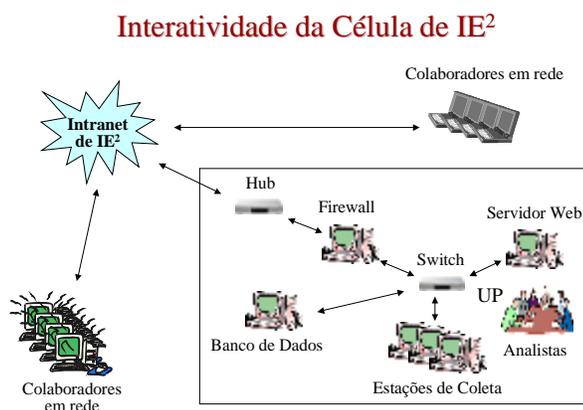


Figura 41 - Interatividade da Célula de Inteligência Empresarial Estratégica

A Intranet de Inteligência Competitiva também é uma ferramenta de Gestão do Conhecimento na IES. Além de ela possibilitar a visão aprofundada dos concorrentes e do mercado em seu conjunto, permite a disseminação controlada de informações para quem precisa delas no exercício funcional corporativo. Como boa parte das informações que transitam pela Intranet de Inteligência Competitiva é considerada sensível, o acesso por seus usuários é feito em um ambiente seguro, respeitando listas de participantes e o uso de senhas, controlados pelos analistas de inteligência.

A Intranet de IE² está estruturada com três Áreas de Trabalho, que desdobram seis Módulos cada uma (Figuras 42, 43, 44 e 45). Sua configuração é:

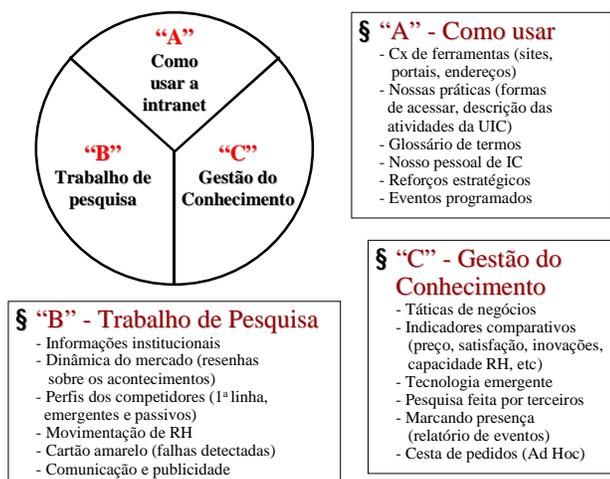


Figura 42 - Estrutura da Intranet de Inteligência Empresarial Estratégica

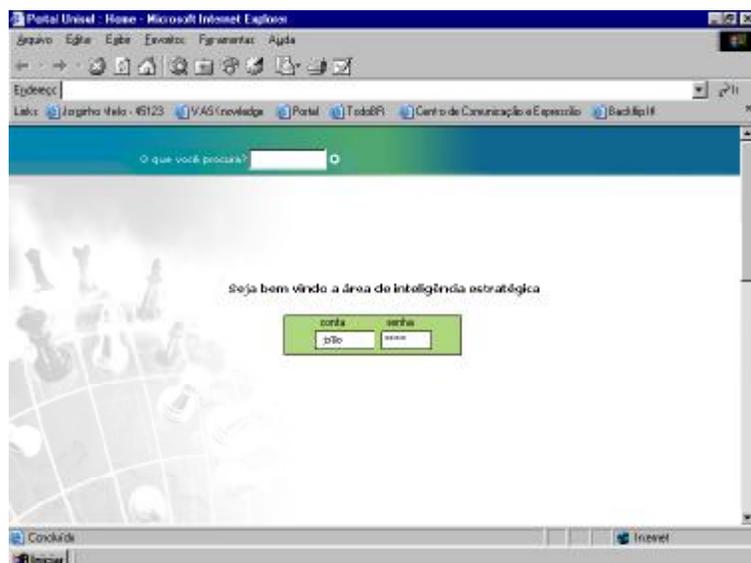


Figura 43 - Acesso à interface digital da Intranet de IE²

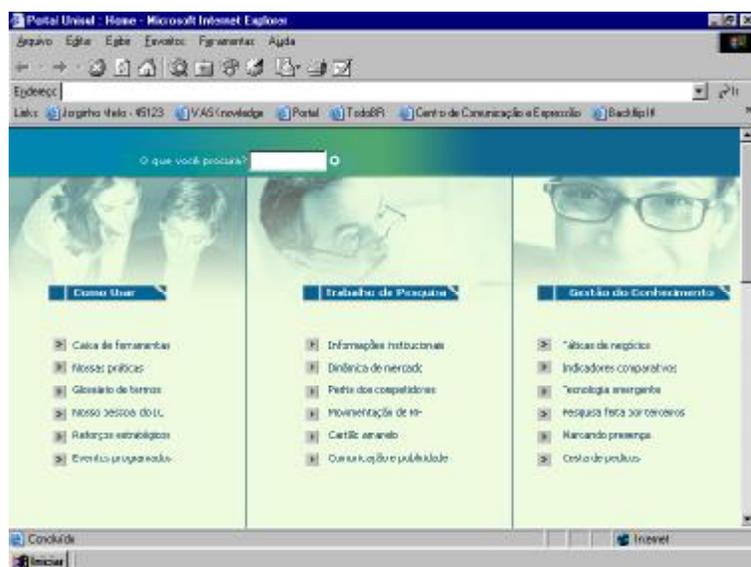


Figura 44 - As três Áreas de Trabalho da Intranet de IE² com os respectivos Módulos

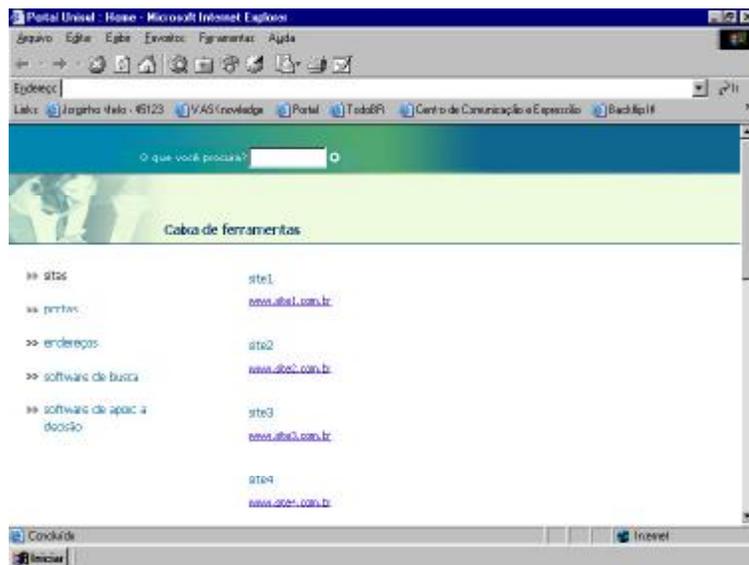


Figura 45 - Módulo 1 (Caixa de Ferramentas) da Área de Trabalho “A”

Área “A” / Como Usar: espaço digital em que os usuários obtêm as instruções para a utilização do *site*⁹², sendo incentivados a colaborar no esforço de inteligência. Os módulos deste campo são:

1. Caixa de Ferramentas: (lista de fontes das informações reunidas pela equipe de inteligência - *sites*, portais e outros endereços que podem ser pesquisados);
2. Nossas Práticas: (espécie de manual de orientação contendo as formas de acessar a área de inteligência e a descrição das atividades desenvolvidas pelas suas equipes);
3. Glossário de Termos: (contendo todas as definições dos termos utilizados pelo pessoal de inteligência);
4. Nosso Pessoal de Inteligência Competitiva: (identificação clara de todos os profissionais que trabalham na área de inteligência, objetivando facilitar o acesso a eles);

⁹² *Site*: local na Internet identificado por um *nome de domínio*, constituído por uma ou mais páginas de hipertexto, que podem conter textos, gráficos e informações em multimídia.

5. Reforços Estratégicos: (outros profissionais que trabalham na organização e que são oriundos de empresas concorrentes, estando aptos a colaborar no trabalho de coleta e de análise de informações); e

6. Eventos Programados: (eventos de interesse da área de inteligência que poderão ser visitados pelos integrantes da organização com o objetivo de reunião de informações).

Área “B” / Pesquisa (sobre os concorrentes): compartimento em que os módulos trazem informações oriundas basicamente de coleta secundária ou informações anteriormente divulgadas. Tais módulos são:

7. Informações Institucionais: (tudo o que é necessário saber para se fazer o enquadramento dos concorrentes – sede, taxas de crescimento, receitas, funcionários, etc.);

8. Dinâmica do Mercado: (resenhas sobre os acontecimentos nos setores de interesse – basicamente, tudo o que é enviado aos usuários durante a semana);

9. Perfis dos Competidores: (podem ser vistos como o ponto central do sistema, fazendo a caracterização dos concorrentes como de primeira linha, emergentes e passivos, e mostrando aspectos relevantes para a identificação das suas reais intenções no cenário);

10. Movimentação de Recursos Humanos: (enfocando as demissões e contratações realizadas pelos concorrentes bem como aspectos de sua política de pessoal, organogramas e treinamento);

11. Cartão Amarelo: (trata das falhas detectadas nos concorrentes em entregar soluções para os seus clientes); e

12. Comunicação e Publicidade: (com o lançamento de anúncios, *releases*⁹³ para a imprensa e todo tipo de comunicação dos concorrentes dirigida ao mercado).

Área “C” / Gestão do Conhecimento: neste local, os usuários são estimulados a partilhar, de alguma forma, o seu conhecimento. Seus módulos são:

13. Táticas de Negócios: (os colaboradores tecem considerações sobre os expedientes estratégicos e táticos utilizados pelos concorrentes em seus negócios – insumo básico para as simulações realizadas pelos analistas);

14. Indicadores Comparativos: (procura fazer o *benchmarking* a partir de informações sobre o preço de produtos e serviços dos concorrentes, satisfação dos seus clientes, indicadores industriais, capacidade dos recursos humanos, etc.);

15. Tecnologia Emergente: (lançamento de inovações e o surgimento de novas tecnologias e formas de gestão que podem mudar tudo);

16. Pesquisa de Terceiros: (informações obtidas de colaboradores externos e fornecedores de informação do mercado);

17. Marcando Presença: (relatórios dos colaboradores sobre eventos que participaram, informando sobre a presença de concorrentes, se tinham estandes, se fizeram palestras, se patrocinaram, se distribuíram publicidade, etc.); e

18. Cesta de Pedidos: (espaço onde os usuários podem deixar os seus pedidos e receber as respostas produzidas pelas equipes de inteligência, evitando o retrabalho⁹⁴).

⁹³ *Releases*: material informativo distribuído entre jornalistas antes de solenidades, entrevistas, lançamentos de filmes etc., com resumos, biografias, dados específicos que facilitem o trabalho jornalístico.

⁹⁴ Retrabalho: neologismo que caracteriza a repetição desnecessária de trabalho.

4.6 A INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA ATUANDO EM BENEFÍCIO DO PROCESSO DECISÓRIO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O fator fundamental para o sucesso de qualquer programa de inteligência é o atendimento das reais necessidades do seu usuário – e fazê-lo de modo que a organização atue em decorrência da inteligência produzida. Contudo, muitas vezes, isso não é uma tarefa simples, e conseguir captar as verdadeiras necessidades dos tomadores de decisão acaba se tornando a chave para gerar inteligência eficaz e acionável.

Não obstante, há muito pouca coisa escrita profissionalmente sobre o assunto. Na verdade, a ausência de necessidades explicitamente reconhecidas pelas chefias é freqüentemente citada como razão básica do baixo desempenho dos programas de Inteligência Competitiva e da frustração dos profissionais que trabalham nessa área.

Com o intuito de apoiar a tomada de decisão na IES, os analistas, além de monitorarem os competidores e acompanharem a movimentação geral no ambiente externo, deverão participar da prospecção e gestão dos novos negócios da organização. Valendo-se da coleta com base nas fontes secundárias e do trabalho das redes de colaboradores (que atuam primordialmente sobre as fontes primárias), a inteligência proporcionará alerta antecipado e atenderá a demandas que dizem respeito a:

- decisões e ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e ações táticas;
- situações emergenciais, incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações inesperadas do governo; e
- descrição dos principais atores atuantes no mercado de ensino de terceiro grau, incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais.

Os setores de direção da IES que demandam inteligências para a tomada de decisão e que devem ter prioridade nos atendimentos da CIE² são:

- Reitoria: para conhecimento interno e apoio a decisões estratégicas.
- Pró-reitoria acadêmica: para desenvolvimento de novos produtos (montagem de novos cursos e propostas de outros serviços, como consultorias).
- Planejamento estratégico: para acompanhamento de fusões, aquisições e expansões; realização de jogos de guerra; percepção antecipada de ameaças e oportunidades.
- Departamento de marketing e vendas: para acompanhamento dos negócios em andamento; prospecção, implantação e gerenciamento de novos negócios; elaboração de propostas de serviços; apoio à força de vendas; e monitoração da publicidade dos competidores.
- Departamento de pessoal: para a assinalação de novos reforços (processo de seleção de professores e outros valores humanos de interesse da IES). A equipe de inteligência deverá exercer também uma ação de monitoramento sobre o ambiente interno da IES, mantendo contatos regulares com os setores de segurança patrimonial, de recursos humanos e outros que lidam diretamente com professores, funcionários e alunos, na expectativa de captar o moral corporativo⁹⁵ bem como informações de sua dinâmica corporativa através da visualização de ocorrências indicadoras.

Essa massa de informações compulsadas pela CIE² permitirá chegar às inteligências necessárias, insumo essencial para o processo de tomada de decisão na dimensão estratégica da IES.

4.7 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A aprendizagem organizacional é um processo em que a organização detecta e corrige os próprios erros, objetivando desempenhar melhor as suas funções, cumprir

plenamente a sua missão e alcançar mais rapidamente os seus objetivos. Quando as organizações não aprendem, elas não conseguem se adaptar adequadamente ao ambiente em permanente mutação, o que as coloca em risco de exclusão do mercado, pois a sua capacidade de competir rapidamente se degrada.

O modelo IE² atua como um “verdadeiro radar”, apontado para fora da organização, rastreando as alterações que ocorrem ao seu redor e procurando deslocar o foco da atenção dos tomadores de decisão para o futuro, tentando antever fatos e situações de interesse corporativo. Contudo, outra faceta importante da inteligência é que as suas equipes também se interessam pelo passado da organização, buscando analisar o motivo dos seus fracassos.

Para a IE², as perguntas não devem ser feitas somente para desvendar o futuro. O estudo do passado da organização também é muito importante, pois ela acumula insucessos; entretanto, tem a tendência de esquecê-los. Analisar os fracassos é uma atividade relevante porque eles contêm informações preciosas sobre situações idênticas que se repetem, envolvendo pessoas, preconceitos, métodos ineficazes, e a tomada de decisões aberrantes. As equipes de inteligência vão encontrar uma lista de motivos consistentes para as perdas e os prejuízos ocorridos. Por vezes, chegam a descobrir, para além da incompetência, a traição corporativa.

4.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O EMPREGO DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Embora não haja uma fórmula segura que venha a garantir benefícios imediatos decorrentes do emprego da função inteligência em uma IES, existem alguns aspectos críticos diretamente relacionados com a sua criação e uso que demandam atenção especial, sob pena de comprometer o desempenho da atividade. Assim, para alcançar o sucesso em uma IES, a inteligência precisará:

- contar com apoio da reitoria;

⁹⁵ Moral corporativo: estado de espírito que os integrantes de uma organização apresentam para agir com maior ou menor motivação diante de circunstâncias difíceis; espírito de luta e sentimento de confiança na instituição.

- integrar o sistema de administração estratégica;
- só operar após o claro entendimento das necessidades dos usuários;
- recrutar pessoal com as características adequadas ao trabalho de inteligência;
- se estruturar segundo uma arquitetura que facilite o atendimento das demandas;
- garantir investimentos compatíveis com os objetivos propostos;
- sensibilizar crescentemente os professores, funcionários e alunos para a importância do trabalho de inteligência; e
- desenvolver adequadamente o trabalho de rede de colaboradores.

4.9 GARANTINDO A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Superando as barreiras normais inerentes ao trabalho de inteligência realizado em uma IES, como a falta de credibilidade inicial na CIE² e nas equipes de inteligência, a dificuldade de alocação de recursos adequados ao seu funcionamento e a inexistência de uma mentalidade corporativa de busca, processamento e difusão controlada de informações pertinentes, a implementação da atividade de Inteligência Competitiva, através da aplicação do modelo IE², favorecerá sobremaneira o processo de tomada de decisões no nível estratégico, provendo a reitoria de informações oportunas sobre os assuntos de seu interesse funcional. Atuando dessa forma, a instituição terá mais facilidade para agregar e disseminar conhecimento, buscando uma administração estratégica voltada para a prospecção, implantação e gestão de novos negócios na área de ensino, objetivando consolidar uma posição de liderança no mercado de educação de terceiro grau, o que tenderá a redundar em bons frutos para a sua equipe de direção. Um dos retornos mais importantes que a Inteligência Competitiva pode proporcionar a uma IES é a identificação clara de falhas internas decorrentes da força dos concorrentes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa abordou de diversos ângulos o processo de coleta, análise e disseminação de informações estratégicas como uma função organizada e metodológica de Inteligência Competitiva, aplicada aqui como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica nas organizações do conhecimento, contribuição desta tese.

O modelo proposto se destina a compor o acervo das práticas de Inteligência Competitiva como mais uma ferramenta voltada à monitoração da concorrência e das novas tecnologias, possibilitando maiores garantias de sobrevivência para as organizações empresariais que dela fizerem uso na Era do Conhecimento.

Todavia, partindo de uma visão antropológica de que a criação e o uso da inteligência transcendem em muito a dimensão puramente tecnológica do tratamento de informações, esta tese demonstrou a importância da abordagem da Inteligência Competitiva como um processo social. De acordo com essa perspectiva, o modelo IE² dá ênfase especial ao trabalho desenvolvido pelas redes humanas de colaboradores, considerando a importância e a essencialidade das fontes primárias de informação no trabalho de prospecção, implantação e gestão de novos negócios.

A pesquisa caracterizou as funções básicas de inteligência, operacionalizadas pelas Unidades que integram uma CIE². As rotinas de trabalho especializadas realizadas em seu âmbito permitem antecipar oportunidades de novos negócios, concedendo ao tomador de decisão conhecer o estado da arte em seu próprio domínio organizacional bem como perceber as transformações ocorridas no exterior da organização e detectar o surgimento de novas tecnologias e tendências mercadológicas.

A fundamentação teórica mostrou claramente que o trabalho de inteligência não é novidade, pois ele sempre foi uma das principais razões do sucesso nos negócios, pelo simples e óbvio fato de que saber o que querem as pessoas (clientes) e como realmente pensam os rivais (concorrentes) é bem melhor do que não saber. Por isso, são encontradas iniciativas de inteligência em quase todos os setores da atividade humana. Quanto mais envolvidas na Era do Conhecimento, mais as organizações precisam da atividade de inteligência para crescer e se fortalecer.

A inteligência, como conhecimento especializado, não é uma função *comoditie*. Também não é um produto acabado, colocado em uma prateleira à espera de ser consumido. É uma atividade de natureza técnico-humana que gera soluções eficazes e personalizadas para os seus usuários. Ela representa um processo de conhecer e antever o mundo ao redor do empreendimento, em consonância com a missão e os objetivos da organização. A possibilidade do seu emprego abre perspectivas valiosas tanto para os executivos de um grande conglomerado econômico como para quaisquer pessoas que trabalhem em atividades que exijam planejamento e informações para a tomada de decisões, particularmente quando essa dinâmica profissional exige a percepção de descontinuidades eminentes e a capacidade de ser inovador para manter-se atuante no mercado.

Por isso, e cada vez mais, os profissionais modernos têm que ter a capacidade de reconhecer essas descontinuidades iminentes e de serem inovadores para dar solução aos problemas vivenciados, no intuito de ajudarem as suas próprias empresas. Estas, na sua maioria, têm demonstrado que não conseguem se estruturar adequadamente para vencer mudanças recorrentes. Quando não percebidas em tempo útil, as descontinuidades são capazes de transformar competências essenciais em rigidez insensível, ocasionando prejuízos em escala crescente.

Não obstante, novas competências essenciais precisam ser adquiridas para o aproveitamento de oportunidades que surgem inesperadamente. No contexto de baixa previsibilidade econômica vivenciada pelas organizações empresariais, as descontinuidades as forçarão prospectar e implantar novos negócios através do globo, implicando que terão de se preocupar com culturas, perspectivas comerciais e habilidades diversas, através de alianças quase sempre temporárias. Assim, tarefas

que dizem respeito a coleta, processamento, disseminação e utilização das informações estratégicas terão que ser realizadas de forma veloz, mantendo o foco no desenvolvimento dos produtos e na transferência de conhecimentos entre mercados e organizações.

Tal fato reforça a idéia de que organizações que atuam na Era do Conhecimento precisam manter o Sistema de Inteligência Competitiva ativado para antecipar ameaças e oportunidades. Entretanto, além de outras condicionantes aqui citadas, e que recomendam uma insuspeita relação entre as práticas de Inteligência Competitiva e as atividades de criação e gestão de novos negócios, é preciso considerar adequadamente, ainda, a questão de viés que permeia o cenário do tratamento de informações na atualidade – implementar inteligência por meios humanos versus desenvolver inteligência por meios técnicos.

Com efeito, é sabido que os recursos tecnológicos por si só não satisfazem boa parte das necessidades de informação para a tomada de decisão nas organizações modernas. Estas precisam cada vez mais de informações subjetivas, de fontes primárias, como insumo do processamento, para que tenham melhores condições de perceber o que realmente ocorre no setor em que atuam, permitindo prospectar, implantar e gerir empreendimentos, como é de se esperar das organizações do conhecimento, como de resto, de qualquer organização que atue eficazmente no mercado.

Sem abandonar as facilidades proporcionadas pelos avanços tecnológicos, torna-se, portanto, conveniente enfatizar a importância da reunião de informações específicas sustentadas no trabalho de coleta das redes de relacionamento humano (redes de colaboradores), o que exige a circulação de atores de inteligência nos ambientes onde se espera encontrar respostas aos questionamentos formulados pelos analistas. No entanto, para organizar a interatividade desses colaboradores, que atuam interna e externamente à organização, faz-se necessário o emprego de artifícios informáticos (Intranet de Inteligência) de forma a favorecer a comunicação fácil e segura dos atores de inteligência nesse processo.

Fazendo o rastreamento do ambiente, vigiando rivais e espreitando as novas tecnologias, as equipes de inteligência conseguem antecipar as possibilidades dos

concorrentes e, muitas vezes, mais do que isso, elas detectam as suas verdadeiras intenções. Trabalhando dessa forma, os profissionais da inteligência percebem no seu nascedouro as oportunidades e ameaças, o que lhes permite fornecer *insights* relevantes aos tomadores de decisão.

O modelo IE² dispõe de forma ordenada, transparente e eficaz o trabalho de inteligência a ser realizado pelas organizações empresariais, particularmente as organizações do conhecimento, fazendo agregar um conjunto de procedimentos inovadores às práticas usuais da Inteligência Competitiva. O emprego das ferramentas analíticas apresentadas no corpo da pesquisa tende a dar aos analistas de inteligência a capacidade de processar eficazmente um volume cada vez maior de informações relevantes.

Objetivando não criar quaisquer entraves ao processo administrativo interno, o modelo não estimula uma postura exagerada na proteção das informações sensíveis porque isso tende a tirar a flexibilidade da gestão em qualquer organização. Contudo, e mesmo assim, a IE² adota procedimentos discretos para qualquer situação que envolva a reunião de informações externas, pois uma empresa não precisa ser vista como a grande interessada na obtenção de dados sobre as demais, embora necessite fazê-lo.

Não obstante, e considerando aspectos de gerenciamento da CIE², estruturada para lidar com tarefas tão diferenciadas, que vão desde a reunião de dados e informações, passando pela sua análise e indo até a difusão controlada de inteligências, deve ser destacada a importância da função Controle, exercida pelo Gestor de Inteligência. Sendo o maior responsável pela execução desses trabalhos especializados, de acordo com o planejamento estabelecido pela direção da organização, e profundo conhecedor da ética profissional a que se impõe a Inteligência Competitiva, ao Gestor de Inteligência cabe definir claramente o que deve e o que não deve ser feito em termos de reunião de informações, tanto pelo conforto intelectual daqueles que agem como pela segurança e imagem do próprio sistema. Por isso, o modelo IE² não utiliza quaisquer procedimentos ilegais para obter informações fechadas e protegidas pelos detentores. Para a IE², informação conseguida ilegalmente é sempre dispendiosa, perigosa, incompleta e limitada. Tais cuidados garantem à organização empresarial uma aura de honestidade compatível

com a expectativa dos seus clientes, o que favorece a geração e a manutenção de novos negócios.

A aplicação do modelo IE² em uma IES se destina à obtenção rápida de uma série de benefícios para a administração estratégica. Superando as barreiras iniciais normais, inerentes à implantação do trabalho de inteligência em uma organização desprovida dessa cultura (falta de credibilidade nas equipes de inteligência, dificuldade de alocação de recursos e inexistência de uma mentalidade corporativa de busca, processamento e difusão controlada de informações), a performance esperada das Unidades de Inteligência, atuantes no âmbito da CIE², favorecerá o processo de tomada de decisão no nível estratégico, provendo a reitoria de informações oportunas sobre os assuntos de seu interesse funcional.

Atuando dessa forma, a IES terá mais facilidade para agregar e disseminar conhecimento, passando a buscar com mais agressividade a prospecção de novos negócios na área de ensino, objetivando alavancar uma posição de liderança no mercado, o que redundará em bons retornos para a sua equipe de direção. Nesse sentido, um dos retornos mais importantes que a Inteligência Competitiva pode proporcionar a uma IES é a identificação clara de falhas internas decorrentes da força dos seus concorrentes.

Por fim, a prática adequada do modelo IE² permite levantar as reais intenções dos concorrentes (inclusive os inesperados, que surgem na linha do horizonte) bem como acompanhar o surgimento de novas tecnologias (que podem mudar tudo) e também monitorar os acontecimentos do dia-a-dia do mercado. Tais ações serão possíveis através do exame de registros públicos; do rastreamento atento da *Web* e dos meios de comunicação de massa; da realização de contatos com os clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis; da criação de perfis psicológicos dos tomadores de decisão rivais e da participação em feiras, congressos e outros eventos abertos. O objetivo explícito de tudo isso é capturar informações privilegiadas, depurá-las e transformá-las em análises da situação dos concorrentes, a fim de fazer uma idéia do seu *status* atual e dos seus objetivos futuros, e determinar como isso se relaciona com a própria estratégia, ao mesmo tempo que se assinalam novos concorrentes em lugares inesperados. Esta é a proposta em questão, exeqüível na plena utilização do modelo IE².

5.2 RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Todos os autores citados neste trabalho, de uma forma ou de outra, se posicionaram a favor da implantação da Inteligência Competitiva, e seus sucedâneos, nas organizações empresariais, em razão da vigência de uma nova economia que está aí além dos muros das empresas exigindo a utilização completa das informações para a gestão de negócios emergentes, assim como a transformação dos recursos humanos em talentos humanos, em todos os níveis hierárquicos.

A continuidade da presente pesquisa deverá permitir a busca de novas soluções empresariais que, depois de experimentadas, poderão fazer parte do portfólio de gestão de negócios de uma organização.

As recomendações para trabalhos futuros são:

- realização de pesquisas para relacionar as organizações tradicionais, as empresas virtuais e as comunidades virtuais;
- estudo e desenvolvimento de novas ferramentas que possam ser implementadas nos novos tipos de negócios que estão sendo desenvolvidos pelas organizações e, em especial, no relacionamento organização–fornecedores–clientes;
- estudo e desenvolvimento de técnicas que favoreçam uma interação maior entre a cultura organizacional e as comunidades virtuais;
- estudo e desenvolvimento de novas técnicas de captar, classificar, gerir armazenar e recuperar conhecimentos específicos, no âmbito interno e externo da organização;
- estudo sobre novos modelos de estruturação de redes humanas voltadas para a reunião de informações subjetivas;
- estudo sobre as condicionantes da função Contra-Inteligência, objetivando caracterizar a proteção das informações sensíveis dentro de um processo tão organizado quanto a Inteligência Competitiva;

- revisão da metodologia apresentada neste trabalho, para que sejam incluídos novas técnicas e procedimentos correlatos.

6 REFERÊNCIAS

6.1 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M. T. et al. **Organizações do conhecimento** – infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

BALINT, M. **Técnicas psicoterapêuticas em medicina**. México: Siglo XXI, 1966.

BASSI, E. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura, 1997.

BASTOS, A.V.B. **Movimentos inovadores**. Anais da 45^a Reunião Anual da SBPC. Recife: 1993.

BENDALY, Leslie. **Organização 2000**: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada. São Paulo: Futura, 1998.

BESSON, B; POSSIN, J. **Do serviço de informação à inteligência econômica**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

BOVO, A. B; BALANCIERI, R. **Ferramentas para a análise de informações estratégicas**. In: Artigo de conclusão da Disciplina EPS – 3753. Florianópolis: UFSC, 2001.

BRENNER, C. **Noções básicas de psicanálise**. São Paulo: Imago, 1975.

CARDOSO, A. M. **Os treze momentos**: análise da obra de Sun Tzu. Rio de Janeiro: Bibliex, 1987.

CARDOSO, F. **Mercado Eletrônico**. São Paulo: Gazeta Mercantil. 16 Ago. 2001.

CASTELLINI, A. Bain & Company: comércio eletrônico. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 16 Ago. 2001. Economia.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

COELHO, G. M. **Inteligência Competitiva**: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil. São Paulo: IBC, 1999.

COHEN, D. A gestão da inteligência. **Suplemento da Revista Exame**. São Paulo, Junho. 1997.

CRESPO, R. Comércio entre empresas entra em fase de ajustes. **Gazeta Mercantil**. São paulo, 16 Ago. 2001. Economia.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: a fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: J. Olympio. 2000.

DRUCKER, P. **O próximo desafio**. São Paulo: Pioneira. 1997.

_____ Com um pé atrás. **Revista Exame**. São Paulo, Abril. 2000.

FADIMAN, J; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra. 1986.

FLETCHER, J. **Conducting effective interviews**. London: Kogan Page Limited, 1995.

FLEURY, M. T. **Para onde caminham as organizações**. São Paulo: EDUSP. 1994.

FRIEDMAN, R. Fontes abertas de inteligência. **Military Review**. Washington, 3º trimestre. 1998.

GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995

GANHESH, D. B; ZAVERI, J. The enabling role of support systems in organizational learning. **Decision Suport Systems**. Elsevier. 2001.

GATES, B. **A estrada do futuro**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. **Harvard**, Julho/Agosto. 1993. p. 78-91

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____ **Administração de recursos humanos** - um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GODIN, S. **Marketing de permissão**: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOMES, E; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUBMAN, E. **Desenvolvendo pessoas e estratégias**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

GUIMARÃES, M. H. Globalização, competição e individualismo. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25 Abr. 2001. Economia.

HIND, A. **História da espionagem**. Rio de Janeiro: Bloch, 1968.

HOLSAPPLE, C. W; SINGH, M. The knowledge chain model: activities for competitiveness. **Expert Systems with Applications**. Elsevier, 2001.

IP 30-1, Manual do Exército Brasileiro. **A atividade de Inteligência Militar**. Brasília: EGGCF, 1989.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: from black ops to boardrooms - how business gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace. New York: Simon & Shuster, 1996.

KASH, D. E; RYCROFT, R. Emerging patterns of complex technological innovation. **Technological Forecasting and Social Change**. North-Holland. 2002.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**. Harvard, Junho. 1993.

LODI, J. B. **A entrevista**: teoria e prática. São Paulo: Pioneira, 1998.

MANUAL DE INFORMAÇÕES – SNI/PR. **Fundamentos doutrinários**. Brasília: Presidência da República, 1989.

MILLER, J. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORETTI FILHO, J. **Redação de dissertações e teses**. Piracicaba: Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz , 1982.

NIC/UnB. **Inteligência Competitiva** – estratégias para pequenas empresas. Brasília: UnB, 1999.

NOLAN, J. **Confidential: uncover your competitors' top business secrets legally and quickly** – and protect your own. New York: Harper Business/Harper Collins, 1999.

NONAKA, I ; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, K. **L'entreprise sans frontière**: nouveaux impératifs stratégiques. Paris: InterÉditions, 1996.

PAULESKY, J. **Gestão inteligente do conhecimento**. 2002. Dissertação de Mestrado - Programa de pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PINHO, F. **A Inteligência no alvorecer do terceiro milênio**. Brasília: EGGCF, 1998.

PLATT, W. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTO, L. S. **A história da inteligência no Brasil**. Brasília: ABIN, 1999.

POWELL, J. H.; BRADFORD, J.P. Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment. **International Journal of Information Management**. Pergamon. 2000.

PRAHALAD, C. K. **A atividade dos gerentes da nova era no emergente panorama competitivo**. In DRUCKER, Peter F. Foundation. A Organização do Futuro: Como Preparar Hoje as Empresas de Amanhã. São Paulo: Futura,1997.

_____ A nova paisagem competitiva. **Exame**. Novembro. 2000.

_____ Reexame de competências. **HSM Management**, São Paulo, Novembro/Dezembro. 1999. p. 40-46.

PRESCOTT, J; MILLER, S. **Inteligência Competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMOS, A. G. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, Janeiro/Março. 1983.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.

RUAS, R. **Administração da mudança e aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994.

SCHAFF, A. **A sociedade informática**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass. 1986.

SCHULTZE, U; BOLAND, R. J. Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. **Strategic Information Systems**. Elsevier. 2000.

SENGE, P. M. **O novo trabalho do líder**: construindo organizações que aprendem, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey, São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, F. P. **Inteligência Empresarial**. 2001. Tese de doutorado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

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

SVEIBY, K. O Valor do intangível. **Revista HSM Management**. São Paulo. Setembro. 2000.

TAKESCHI, I. **Gestão do conhecimento**. In IV FIA: Canadá, 1999.

TAPSCOTT, D; LOWY, A; TICOLL, D. **Economia digital**. O que mudou nas empresas. São Paulo: McGraw –Hill. 1999.

- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.
- TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- THOMPSON, S. H. T; WING, Y. C. Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. **Information & Management**. Elsevier. 2001.
- TREACY, M; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. São Paulo: Rocco. 1995.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. São Paulo: Record, 2001.
- TOPF, J. **Psicología** - desarrollos en el estudio de la conducta humana. Buenos Aires: Eudeba. 2000.
- TYSON, K. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Prentice Hall, 1998.
- VAITSMAN, H. **Inteligência Empresarial**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.
- YANNIS, E. S; GREGORY, P. P; ANGELIKI, P. The relationship between information and communication technologies adoption management. **Information & Management**. Elsevier. 2002.

6.2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Inverno, 1989.
- ARBEX, G. G. **Exagero no uso de gráficos**. São Paulo: Gazeta Mercantil. 28 Ago.2001.
- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**. Harvard, Sep. /Oct., 1977.
- BASSI, E. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura, 1997
- BASTOS, A.V.B. **Movimentos inovadores**. Anais da 45^a Reunião Anual da SBPC. Recife: 1993.
- BEHRING, A. América Latina logística. Desafios do futuro. **Você S/A**. Ago. 2001.
- BENDALY, L. **Organização 2000**: Novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada. São Paulo: Futura,1998.
- BERNINI, P. Gestão de performance nas organizações. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, Abril, 2001.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **O serviço de inteligência na força terrestre**. 1990. Dissertação - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro.

CARR, D. K.; LITTMAN, I. D. **Excelência nos serviços públicos**: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

CRESPO, R. Comércio entre empresas entra em fase de ajustes. **Gazeta Mercantil**. São paulo, 16 Ago. 2001.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: HBS Press, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper Row, 1974.

_____ **O Próximo Desafio**. São Paulo: Pioneira. 1997.

_____ Foundation. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

DUAILIBI, R; SIMONSEN J. H. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

FERRAZ, C. J; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional** - as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M.T.L. **O desvendar a cultura de uma organização** - uma discussão metodológica, in: Fleury, M.T.L. & Fischer, R.M. Cultura e Poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G.; DOZ, Y; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Harvard: Harvard Business School Press, 1994.

IBGE. **Classificação das atividades econômicas**. Brasília: 1991.

IP 101-5, Manual do Exército Brasileiro. **Estado-Maior e ordens**. Rio de Janeiro: EGGCF, 1971.

- KAO, J. **Jamming**: the art and discipline of business creativity. New York: Harper Business, 1996.
- KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- LINSTONE, A; TUROF, M. **The Delphi Method**: technique and applications. Cambridge: MIT Press, 1975.
- MACHADO, F. Nery. **Projeto de data warehouse**. São Paulo: Érica, 2000.
- MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York, Harper & Row Publishers, 1954.
- MATOS, R. **De recursos a seres humanos**. Brasília: Livres, 1992.
- MCGILL, M.E; SLOCUM, J. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, J. **L'excellence technologique**. Paris: Publi-Union, 1985.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C. K. **A atividade dos gerentes da nova era no emergente panorama competitivo**. In DRUCKER, Peter F. Foundation. *A Organização do Futuro: Como Preparar Hoje as Empresas de Amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- SANDRONI, P. **Dicionário de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- SANTOS, M. **A natureza do espaço**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SANTOS, N. et al. **Antropotecnologia**: a ergonomia dos sistemas de produção. Curitiba: Genesis, 1997.
- SANTOS, N. **Inteligência Competitiva**. Florianópolis: UFSC, mimeo, 1999.
- SPENDOLIN, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: McGraw Hill, 1997.
- STEWART, T.A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAPSCOTT, D; LOWY, A; TICOLL, D. **Economia digital**. O que mudou nas empresas. São Paulo: Mc-Graw Hill, 1999.
- TEIXEIRA, M. R. F. **A informação estratégica para a empresa**. Porto Alegre: UFRS, 1996.

ZACCARELLI, F. **Ecologia de empresas**: um estudo do ambiente empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.

ZUFFO, J. A. **Infoera**: o imenso desafio do futuro. São Paulo: Saber, 1997.

6.3 SITES PESQUISADOS

<http://www.odci.gov/cia/publications/facttell/intecycle.htm>, 02 Abr 2000, 22:00 Hs.

http://www.abraic.org.br/elaine_upis_f2.asp, 21 Nov 2001, 21:30 Hs.

<http://www.abin.gov.br>, 13 Set 2002, 21:00 Hs.

<http://www.cdt.unb.br>, 20 Mai 2001, 19:30 Hs.

<http://www.crie.ufrj.br>, 02 Mar 2002, 21:30 Hs.

<http://www.scip.org>, 17 Jun 2002, 21:30 Hs.

<http://www.sbgc.org.br>, 0 Dez 2001, 21:30 Hs.

<http://www.ibict.br/cionline>, 20 Nov 2002, 10:30 Hs.

<http://www.cia.gov/csi/studies.html>, 15 Ago 2002, 21:30 Hs.

<http://www.asis.org>, 15 Ago 2002, 22:30 Hs.

<http://www.nacic.gov>, 15 Ago 2002, 23:30 Hs.

<http://www.strategies.ca>, 20 Jul 2002, 20:00 Hs.

<http://www.cia.gov/csi/studies/fall00/index.html>, 03 Nov 2002, 21:30 Hs.

<http://www.crie.coppe.ufrj.br>, 07 Mar 2002, 21:30 Hs.

<http://www.diagnosticandoconhecimento.com.br>, 20 Jan 2002, 20:30 Hs.

<http://www.spycatcher.uk.com>, 20 Nov 2002, 17:30 Hs.

<http://www.infowar.com>, 30 Nov 2002, 21:00 Hs.

<http://www.orau.gov/se/chpt7.htm>, 30 Nov 2002, 21:30 Hs.

<http://www.fuld.com>, 02 Nov 2002, 13:00 Hs.

http://www.cbc.uba.ar/datos/catedra/psi/prog_p.html, 02 Dez 2002, 22:00 Hs.

7 APÊNDICE

PESQUISA SOBRE AS PRÁTICAS DE IC EM UNIVERSIDADES PRIVADAS (FORMULÁRIO EM PAPEL)

Caríssimos Colegas, a pesquisa abaixo se destina a subsidiar o planejamento final da estruturação de uma Unidade de Inteligência Competitiva (UIC) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada. O projeto está a cargo do Prof. Walter Felix Cardoso Junior <wfelix@zaz.com.br>, doutorando em Eng Produção na UFSC e especialista nessa área de conhecimento emergente.

Inteligência Competitiva (IC) é um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas no âmbito de uma organização, oferecendo apoio à tomada de decisões estratégicas, ajudando a prever oportunidades e riscos, permitindo a avaliação e o acompanhamento das concorrências e orientando a implementação eficaz.

As respostas aos questionamentos formulados servirão de subsídio ao *start-up* do projeto, para o qual solicito a sua atenção e colaboração. As conclusões da pesquisa serão difundidas para os respondentes. O documento tem caráter científico, o que exige dos participantes que se identifiquem. Pela sua participação, muito lhe agradeço.

Pesquisa sobre as práticas de inteligência competitiva em universidades privadas

1. Qual o setor da IES deveria ser o principal responsável pelo monitoramento do fluxo de informações disponíveis, bem como da avaliação da sua relevância e análise dos conteúdos reunidos?
Assinale apenas uma opção. Marketing/Vendas () Financeiro/Administrativo ()
Planejamento Estratégico () Pró-reitoria Acadêmica () Outros ()
2. Qual seria o nível ideal de estruturação da função IC em uma IES?
Bem estruturada () Medianamente estruturada () Estruturação mínima ()
3. Qual deveria ser o nível de gerenciamento para essa atividade? Alto () Médio () Baixo ()

4. Qual seria o nível ideal de participação dos integrantes da IES nas atividades de IC?
- | | Grande | Mediano | Pequeno | Nenhum |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Elementos de direção | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Professores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Funcionários da administração | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alunos de graduação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alunos de pós-graduação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
5. Considerando uma IES com mais de 20 mil integrantes, quantos funcionários deveriam estar alocados à atividade de IC? Assinale apenas uma opção. 1 2 a 3 4 a 7 Mais de 8
6. A estrutura de UIC em uma IES deve ser permanente? Sim Não
7. Qual dos fatores abaixo seria o mais importante na seleção do Gestor de Inteligência (GI) na UIC?
Experiência em IC Maturidade em outro ramo profissional que não o de ensino
Elevado grau de instrução acadêmica Experiência no ramo de ensino de 3º Grau
8. O sucesso da IC nas organizações empresariais costuma estar associado aos fatores abaixo listados. Segundo a sua visão, qual deles, no caso de uma IES, poderia ser considerado o mais importante?
Conexões no ramo de ensino de 3º Grau Qualidade profissional dos atores de inteligência
Envolvimento direto da Reitoria Participação dos demais integrantes da universidade
Emprego maciço de tecnologia nos processos Adoção de padrões éticos e jurídicos
Respaldo o planejamento estratégico, marketing e vendas
9. Você acredita que é possível desenvolver planejamento estratégico eficaz em uma IES sem o respaldo do trabalho de IC? Sim Não
10. Se você fosse o Reitor de uma IES, em que setor localizaria a UIC? Assinale apenas uma opção.
Marketing/Vendas Financeiro/Administrativo Planejamento Estratégico
Pró-reitoria Acadêmica Outros
11. Qual a importância de haver ensino regular de IC nas IES? Grande Média Nenhuma
12. O ensino de IC em IES estaria mais adequado na: Graduação Extensão Especialização
Mestrado
13. Na sua visão, quem seriam os principais clientes da UIC em uma IES? Assinale apenas uma opção.
Reitoria Marketing/Vendas Financeiro/Administrativo
Planejamento Estratégico Pró-reitoria Acadêmica Outros
14. Que importância você daria ao emprego de tecnologia no desenvolvimento da função IC em uma IES?
Fundamental Grande Alguma Nenhuma
15. Qual a importância da estruturação e gerenciamento de redes de colaboradores, dentro e fora da IES, para o sucesso da função IC? Fundamental Grande Alguma Nenhuma
16. Segundo o seu entendimento, o produto do trabalho da UIC (inteligências e informações conclusivas) deveria ser disseminado prioritariamente para: Assinale somente uma opção.
Reitoria, elementos em função de chefia e outros atores de direção da IES
Somente para o ambiente docente
Para todos os integrantes da IES em boletins regulares
Não devem ser disseminadas, ficando restritas à própria UIC para os trabalhos de assessoramento
17. O nível de sigilo imposto aos trabalhos de IC deveria ser: Nenhum Pequeno Médio
Grande

18. As demais organizações concorrentes deveriam saber que a IES está estruturada para atuar no mercado com uma UIC? Sim () Não ()

Nome:

Data:

E-mail ou telefone:.....

Formação Acadêmica:.....

Universidade/Faculdade:.....

Função:.....

PESQUISA SOBRE AS PRÁTICAS DE IC EM UNIVERSIDADES PRIVADAS (FORMULÁRIO DIGITAL)

Prezados Colegas da área de Mídia e Conhecimento:

A pesquisa abaixo se destina a subsidiar o planejamento final da estruturação de uma Unidade de Inteligência Competitiva (UIC) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada. O projeto está a cargo do Prof. Walter Felix Cardoso Junior, doutorando e especialista nessa área de conhecimento emergente.

Inteligência Competitiva (IC) é um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas no âmbito de uma organização, oferecendo apoio à tomada de decisões estratégicas, ajudando a prever oportunidades e riscos, permitindo a avaliação e o acompanhamento das concorrências e orientando a implementação eficaz.

As respostas aos questionamentos formulados servirão de subsídio ao start-up do projeto, para o qual solicito a sua atenção e colaboração. As conclusões da pesquisa serão difundidas para os respondentes.

Atenciosamente, Prof. Alejandro Martins - Dr Eng

1. Qual setor da sua Instituição é o principal responsável pelo monitoramento do fluxo de informações disponíveis, bem como da avaliação da sua relevância e análise dos conteúdos? Assinale apenas uma opção.

- Marketing/Vendas
- Financeiro/Administrativo
- Planejamento Estratégico
- Pró-reitoria Acadêmica
- Outros

2. Com que frequência anual você acredita que a sua Instituição recorreria aos serviços de uma empresa de pesquisas de mercado para levar adiante coleta de informações sobre os consumidores de seus serviços e as atividades dos concorrentes? Assinale apenas uma opção.

- Nenhuma
- 1 a 3 vezes
- 5 a 10 vezes
- Mais de 10 vezes

3. Na sua visão, em caso de responsabilidade conjunta, quem deveria ter prioridade nesta coleta de dados?

- Inteligência Competitiva
- Pesquisa de Mercado

4. Segundo o seu entendimento, qual deveria ser o nível ideal de estruturação da função Inteligência Competitiva na sua Instituição?

- Bem estruturada
- Medianamente estruturada
- Estruturação mínima

5. E qual deveria ser o nível de gerenciamento para essa atividade?

- Alto
- Médio
- Baixo

6. Qual deveria ser o nível de envolvimento dos integrantes da sua Instituição nas atividades de Inteligência Competitiva?

	Grande	Mediano	Pequeno	Nenhum
Elementos de direção	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários da administração	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alunos de graduação	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alunos de pós-graduação	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Quantos funcionários deveriam estar alocados à atividade de Inteligência Competitiva? Assinale apenas uma opção.

- 1
- 2 a 3
- 4 a 7
- Mais de 8

8. A estrutura da Unidade de Inteligência Competitiva na sua Instituição deveria atuar de forma permanente?

- Sim
- Não

9. Qual dos fatores abaixo seria o mais importante na seleção do Gestor de Inteligência (GI) da Unidade de Inteligência Competitiva?

- Experiência em Inteligência Competitiva
- Maturidade em outro ramo profissional que não o de ensino
- Elevado grau de instrução acadêmica
- Experiência no ramo de ensino de 3o Grau

10. O sucesso da Inteligência Competitiva nas organizações empresariais costuma estar associado aos fatores abaixo listados. Segundo a sua visão, qual deles, no caso da sua Instituição, poderia ser considerado o mais importante?

- Conexões no ramo de ensino de 3o Grau
- Qualidade profissional dos atores de inteligência
- Envolvimento direto da Reitoria
- Participação dos demais integrantes da universidade
- Emprego maciço de tecnologia nos processos
- Adoção de padrões éticos e jurídicos
- Respaldo o planejamento estratégico, marketing e vendas

11. Se você fosse o Reitor da sua Instituição, em que setor localizaria a Unidade de Inteligência Competitiva? Assinale apenas uma opção.

- Marketing/Vendas
- Financeiro/Administrativo
- Planejamento Estratégico
- Pró-reitoria Acadêmica
- Outros

12. Qual a importância que você daria ao ensino regular de Inteligência Competitiva na sua Instituição?

- Grande
- Média
- Nenhuma

13. O ensino de Inteligência Competitiva na sua Instituição estaria mais adequado a:

- Graduação
- Extensão
- Especialização
- Mestrado

**14. Quem seriam os principais clientes da Unidade de Inteligência Competitiva?
Assinale apenas uma opção.**

- Reitoria
- Marketing/Vendas
- Financeiro/Administrativo
- Planejamento Estratégico
- Pró-reitoria Acadêmica
- Outros

**15. Que importância você daria ao emprego de tecnologia no desenvolvimento da função
Inteligência Competitiva na sua Instituição?**

- Fundamental
- Grande
- Alguma
- Nenhuma

16. Qual a importância da estruturação e gerenciamento de redes de colaboradores, dentro e fora da sua Instituição, para o sucesso da função Inteligência Competitiva?

- Fundamental
- Grande
- Alguma
- Nenhuma

17. Segundo o seu entendimento, o produto do trabalho da Unidade de Inteligência Competitiva (inteligências ou informações conclusivas) deveria ser disseminado prioritariamente para:

- Reitoria, elementos em função de chefia e outros atores de direção da IES
- Somente para o ambiente docente
- Para todos os integrantes da IES em boletins regulares
- Não devem ser disseminadas, ficando restritas à própria Unidade de Inteligência Competitiva, para os trabalhos de assessoramento

18. O nível de sigilo imposto aos trabalhos da Unidade de Inteligência Competitiva deveria ser:

- Nenhum
- Pequeno
- Médio
- Grande

19. As demais organizações concorrentes deveriam saber que a sua Instituição está estruturada para atuar no mercado com uma Unidade de Inteligência Competitiva?

Sim

Não

Nome do respondente:

Formação acadêmica:

Principal função desempenhada:

Nesta Instituição desde: