

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO**

**ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA: UMA ANÁLISE SOBRE SUAS RELAÇÕES EM
ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO E DE GRANDE PORTE DA SERRA
GAÚCHA - BRASIL**

MATEUS PANIZZON

Caxias do Sul, setembro de 2010

MATEUS PANIZZON

**ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA: UMA ANÁLISE SOBRE SUAS RELAÇÕES EM
ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO E DE GRANDE PORTE DA SERRA
GAÚCHA - BRASIL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte do requisito necessário para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, setembro de 2010

MATEUS PANIZZON

**ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA: UMA ANÁLISE SOBRE SUAS RELAÇÕES EM
ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO E DE GRANDE PORTE DA SERRA
GAÚCHA - BRASIL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte do requisito necessário para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Conceito Final.....

Aprovado em de..... de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edi Madalena Fracasso - UFRGS

Prof. Dr. Ana Cristina Fachinelli - UCS

Prof. Dr. Maria Emilia Camargo - UCS

AGRADECIMENTOS

Tantas foram as pessoas que me ajudaram nesta caminhada, e sob diversas perspectivas (profissional, acadêmica, familiar, pessoal, mental, emocional, espiritual), que seria injusto nominá-las, sob o risco de esquecer alguém... (e faltar espaço na página).

Portanto, meus sinceros e agradecimentos a todas e todos que compõem algum destes grupos sociais e fizeram parte desta história... Sou muito grato a todos vocês.

- a) Aos familiares, é claro, por todo apoio, ontem, hoje e sempre.
- b) Ao pessoal das Empresas Juniores da UCS (Professores, minha ex-Diretoria e equipe), onde tudo começou.
- c) Ao pessoal que fez ou faz parte da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – UCS, onde a história continuou (e muito aprendi de estatística!).
- d) Aos Gestores e Assessores e Professores das Unidades Acadêmicas e dos Cursos que me oportunizaram iniciar a carreira na docência, onde a história continuará.
- e) Ao pessoal da Turma 1, 2, 3 e 4 do PPGA/UCS (Orientador, Professores, Colegas, Funcionários), pela grande rede de contatos, aprendizagem e muitas, mas muitas oportunidades abertas.
- f) Aos Professores dos Stricto Sensu de outras IES, principalmente da UFRGS e UNISINOS, pelas contribuições significativas ao meu trabalho.
- g) Ao colegas do Programa de Formação de Professores, pelo investimento.
- h) Ao pessoal do La Salle, amigos de toda a vida, pelas tradições e companheirismo.
- i) Aos amigos de todos os fóruns e instâncias.
- j) Ao pessoal do Aikido, pela harmonia e equilíbrio.
- k) Ao ex-colegas da UFRGS e da EA, pelo contato, depois de tantos anos.
- l) Ao pessoal do CEPA/UFRGS, por ajudarem a tornar esta pesquisa uma realidade.
- m) Ao amigos da USP e FGV, por abrirem as portas em São Paulo (e pelo memorável city tour após o Congresso em Buenos Aires), entre outras oportunidades.
- n) Ao pessoal do Francês, que me acompanharam (e aturaram) durante este período:

Un grand merci beaucoup à vous toutes!

EPÍGRAFE

Sobre as conexões entre Informação,
Poder, Estratégia e Liberdade de Ação...

A nova fonte de **poder** não é o dinheiro nas
mãos de poucos, mas informação nas mãos de
muitos.

John Naisbitt

Informação, Comunicação e **Estratégia** estão
a bordo de um barco. Estratégia cai na água, o
que sobra? Naturalmente, nada.

Pierre Fayard

Só existe opção quando se tem informação.
Ninguém pode dizer que é **livre** para tomar o
sorvete que quiser se conhecer apenas o sabor
limão.

Gilberto Diemstein

RESUMO

Inteligência Competitiva (IC) é um tópico emergente e estratégico para nações e organizações, e na medida em que desenvolve-se no plano teórico, surge a necessidade de estabelecer interfaces com outras áreas do conhecimento. Neste caso, observou-se uma lacuna de estudos empíricos que buscassem relacionar a IC com o Envolvimento da Alta Direção, fator essencial para o desenvolvimento de atividades deste nível dentro de uma organização. Mais que o suporte inicial de recursos e legitimidade, o Envolvimento da Alta Direção pressupõe o comprometimento e a participação contínua da Alta Direção da empresa em programas desta ordem, postura que pode ser de significativa diferença para o seu sucesso ou fracasso. Portanto, esta pesquisa objetivou analisar a relação entre o Envolvimento da Alta direção e as dimensões de Contexto e de Processo de Inteligência Competitiva em empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha. Também se propôs a desenhar um panorama do nível de desenvolvimento de IC na região, limitado às organizações destes portes, e a explorar a existência de relações entre Envolvimento da Alta Direção, Inteligência Competitiva e Desempenho destas organizações. Neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter quantitativo descritivo, com base em *survey* aplicada em amostra de 168 organizações representativas do recorte deste estudo, utilizando-se escalas já operacionalizadas em estudos de IC internacionais, as quais têm como base o modelo composto das dimensões de processo e de contexto em IC. Os resultados indicaram que há relação positiva entre Envolvimento da Alta Direção e o nível de desenvolvimento em inteligência competitiva nas empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha – sendo identificadas as organizações numa matriz proposta nestas dimensões –, e também foi observada uma associação positiva entre IC, Desempenho, Envolvimento da Alta Direção e a Integração das atividades de IC com o processo decisório destas empresas. Em termos de panorama do setor, observou-se que a maioria destas empresas desenvolve algum tipo de monitoramento (coleta de informação) de temas – ainda que não denomine esta atividade de “inteligência”, sendo os focos principais em Vendas, Concorrentes e Produtos, indicando um caráter mais concorrencial, o que sinalizaria um princípio de desenvolvimento desta área nestas empresas da região.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Envolvimento da Alta Direção. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

Competitive Intelligence (CI) is an emergent topic with strategic importance for nations and enterprises, and with your continuum theoretical development, arise the necessity to establish links with another knowledge fields. It has been identified a gap of empirical studies that seek to relate CI with Top Management Involvement, an essential factor for the development of this activity within the organization. More than initial support of resources and legitimacy, Top Management Involvement presupposes the commitment and continuous participation of the Top Management in programs of this nature, a behavior that can be of significant influence for its success or failure. So, this research aimed to analyze the relationship between Top Management Involvement and the Context and Process dimensions of Competitive Intelligence Model in medium and large companies of Serra Gaúcha – Brazil. Also, it has been proposed to learn about the level of CI development level in the region, limited to organizations of this size, and to explore the relations between Top Management Involvement, Competitive Intelligence and Performance at this organizations. Thus, a descriptive and quantitative research was carried out, based on a survey sample of 160 organizations, measured by scales proposed by another international studies and based on the theoretical model of context and process of IC. Results indicated that there is positive relationship between Top Management Involvement and the IC Development Level at the medium and large companies at Serra Gaúcha, and three out of four scenarios proposed can be perceived. Also there is a positive association between IC, Organizational Performance, Top Management Involvement and IC integration with the decision making process of these organizations. In general, it was observed that most of these companies developed some kind of monitoring (information collecting), even though they do not nominate this activity as “Intelligence”. The main focus of monitoring are Sales, Competitors and Innovation in Products, which indicates a beginning of this field development in the companies of this region.

Keywords: Competitive Intelligence. Top Management Involvement. Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: LEVANTAMENTOS DE DISSERTAÇÕES SOBRE IC NO BRASIL DE 1998 ATÉ 2008.	22
FIGURA 2: OBJETIVOS ESPECÍFICOS VERSUS QUESTÕES NORTEADORAS.	32
FIGURA 3: PUBLICAÇÕES CLÁSSICAS SOBRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE 1985 ATÉ 2005. ...	38
FIGURA 4: SITUAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NOS PAÍSES.	39
FIGURA 5: COMPARAÇÃO ENTRE A IC NO ORIENTE E NO OCIDENTE.	40
FIGURA 6: LINHA DO TEMPO DA IC.	43
FIGURA 7: FUTURO DA IC PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS.	44
FIGURA 8: ESCOPO DE ATUAÇÃO DA IC SOBRE AS CATEGORIAS DE ACESSO ÀS INFORMAÇÕES. .	46
FIGURA 9: CONCEITOS DE IC E SUAS CONVERGÊNCIAS.	47
FIGURA 10: LINHA DO TEMPO DOS PRINCIPAIS AUTORES EM INTELIGÊNCIA.	49
FIGURA 11: TIPOS DE INTELIGÊNCIA.	50
FIGURA 12 : VARIÁVEIS DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO.	54
FIGURA 13: MODELOS DE IC.	55
FIGURA 14: RESTRIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES. .	56
FIGURA 15: RESULTADO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE AS ETAPAS DO PROCESSO DE IC. .	57
FIGURA 16: MODELO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.	58
FIGURA 17: DIMENSÕES DO DIAGNÓSTICO PARA O PLANEJAMENTO EM IC.	61
FIGURA 18: MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE PRIORIDADES.	62
FIGURA 19: TIPOLOGIA DAS INFORMAÇÕES.	63
FIGURA 20: MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO FAROUT.	68
FIGURA 21: MODELOS DE ANÁLISE.	69
FIGURA 22: EXEMPLO DE AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA FAROUT.	69
FIGURA 23: PRODUTOS E SERVIÇOS DA ÁREA DE IC.	71
FIGURA 24: NÍVEIS DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.	73
FIGURA 25: ESTÁGIOS DE MATURIDADE EM IC.	74
FIGURA 26: DIMENSÕES DE MATURIDADE EM IC.	75
FIGURA 27: ESTÁGIOS EM IC VERSUS DIMENSÕES.	76
FIGURA 28: CONVERGÊNCIA ENTRE OS MODELOS.	77
FIGURA 29: HIPÓTESES DA PESQUISA.	84
FIGURA 30: MATRIZ ENVOLVIMENTO X DESENVOLVIMENTO.	85

FIGURA 31: ASPECTOS ANALISADOS NOS QUESTIONÁRIOS SOBRE IC COLETADOS NA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	88
FIGURA 32: BASE CONCEITUAL DO QUESTIONÁRIO.....	89
FIGURA 33: ESTRUTURA FINAL DO INSTRUMENTO, EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES DE IC.....	89
FIGURA 34: SETORES RESPONDENTES DA PESQUISA.....	95
FIGURA 35: SETORES RESPONDENTES POR PORTE.....	96
FIGURA 36: CIDADES PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	96
FIGURA 37: PERFIL DE ATUAÇÃO VERSUS PORTE.....	97
FIGURA 38: GRAU DE CONCORRÊNCIA VERSUS PORTE.....	97
FIGURA 39: GRAU DE ALIANÇA VERSUS PORTE.....	98
FIGURA 40: REGRESSÃO LINEAR ENTRE ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E CONTEXTO E PROCESSO.....	105
FIGURA 41: CLUSTERS DE EMPRESAS.....	106
FIGURA 42: CLUSTERS VS. MATRIZ ENVOLVIMENTO X DESENVOLVIMENTO.....	107
FIGURA 43: NOVA ANÁLISE DE CLUSTERS.....	108
FIGURA 44: FORMALIZAÇÃO DA ESTRUTURA, POR CLUSTER.....	109
FIGURA 45: ANOVA DOS CLUSTERS PARA A MÉDIA DE IC E ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO.....	109
FIGURA 46: SÍNTESE DAS DESCOBERTAS DA PESQUISA.....	114
FIGURA 47: ANOVA DOS CLUSTERS VERSUS DESEMPENHO FINANCEIRO E MERCADOLÓGICO.....	115
FIGURA 48: ANOVA DOS CLUSTERS, POR CAPACIDADE DE LANÇAMENTO DE PRODUTOS INOVADORES.....	116
FIGURA 49: ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO POR CLUSTERS DE DESEMPENHO.....	117
FIGURA 50: ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE CLUSTERS DE IC E DE DESEMPENHO.....	118
FIGURA 51: MÉDIA DE INTEGRAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO VERSUS CLUSTERS DE DESEMPENHO.....	120
FIGURA 52: MANOVA ENTRE OS CLUSTERS DE IC E DIMENSÕES.....	121
FIGURA 53: ANOVA DE DESENVOLVIMENTO DE IC E DESEMPENHO GLOBAL VERSUS LOTAÇÃO.....	124
FIGURA 54: MÉDIAS DE PROCESSO DE IC, POR SETOR.....	125
FIGURA 55: CLUSTERS IDENTIFICADOS A PARTIR DOS SETORES.....	126
FIGURA 56: CLUSTERS DE DESEMPENHO IDENTIFICADOS NOS SETORES.....	127
FIGURA 57: ANOVA SOBRE OS CLUSTERS DE SETOR-DESEMPENHO.....	128

FIGURA 58: ANOVA DE ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E INTEGRAÇÃO COM PROCESSO DECISÓRIO, NOS CLUSTERS DE SETOR- DESEMPENHO.	128
FIGURA 59: ANOVA DA DESEMPENHO GLOBAL, POR CLUSTER DE SETOR-DESEMPENHO.	129
FIGURA 60: ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE CLUSTERS DE IC E CLUSTERS DE SETORES.	129
FIGURA 61: MAPEAMENTO DOS SETORES NA MATRIZ.	130
FIGURA 62: MENSURAÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	134
FIGURA 63: PROPOSIÇÃO DE NOVA DIMENSÃO NO MODELO DE IC DE DISHMAN E CALOF.	135
FIGURA 64: EXEMPLO DO RELATÓRIO DE BENCHMARK.....	137
FIGURA 65: MATRIZ DE NOVOS ESTUDOS EM IC.	141

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PANORAMA ECONÔMICO E SOCIAL DA SERRA GAÚCHA EM 2009.....	28
TABELA 2 – QUANTIDADE DE EMPRESAS DE MÉDIO E DE GRANDE PORTE DA SERRA, POR FUNCIONÁRIO.	29
TABELA 3 – ESTRATIFICAÇÃO DAS EMPRESAS VINCULADAS AO SIMECS.	30
TABELA 4 - RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL.	99
TABELA 5 - FATORES E CARGAS FATORIAIS DOS ITENS.	100
TABELA 6 - CORRELAÇÕES ENTRE PROCESSO, CONTEXTO, E ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO.	101
TABELA 7 – DIMENSÕES CONTEXTO E PROCESSO.....	104
TABELA 8 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DA CORRELAÇÃO CANÔNICA.	112
TABELA 9 - FATORES DO DESEMPENHO.	114
TABELA 10 – MÉDIAS DAS DIMENSÕES DE PROCESSO E DE CONTEXTO DE IC POR CLUSTER DE DESEMPENHO.	118
TABELA 11 – LOTAÇÃO DA ÁREA DE QUE DESEMPENHA ATIVIDADES DE IC.	123
TABELA 12 – TEMAS DE MONITORAMENTO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.	125
TABELA 13 – COMPARAÇÃO ENTRE OS SETORES.....	130
TABELA 14 – TEMAS DE MONITORAMENTO VERSUS SETORES/DESEMPENHO DE IC.....	131

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	24
1.2.1 Sobre os estudos de IC realizados na Serra Gaúcha	24
1.2.1 Conceitos adotados para neste estudo	26
1.2.1 Sobre o ambiente de pesquisa.....	27
1.3 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	30
1.3.1 Problema de Pesquisa.....	31
1.3.2 Objetivo Primário.....	31
1.3.3 Objetivos Secundários.....	31
1.3.4 Objetivos Específicos.....	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ORIGENS E DESDOBRAMENTOS	33
2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITUAÇÕES	44
2.3 MODELOS ATUAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SUAS APLICAÇÕES GERENCIAIS	53
2.4 ELEMENTOS DO MODELO DE INTELIGÊNCIA ADOTADO: PROCESSO E CONTEXTO.....	57
2.4.1 Planejamento e foco.....	59
2.4.2 Coleta	62
2.4.3Análise	64
2.4.4 Comunicação.....	70
2.4.5 Processo / Estrutura	71
2.4.6 Estado de alerta organizacional e cultura	71
2.4.7 Envolvimento dos Funcionários	72
2.5 ASPECTOS DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	72
2.6 ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	77
2.7 PERFORMANCE DAS ORGANIZAÇÕES	82
2.8 QUADRO TEÓRICO DE BASE E POSICIONAMENTO DO ESTUDO	83
2.9 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	84
3. MÉTODO DA PESQUISA	87
3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	87
3.2 DA BASE DE DADOS DE EMPRESAS	91
3.4 DA COLETA DE DADOS	93
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	95
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	95
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	98
4.3 RELAÇÃO ENTRE ALTA DIREÇÃO, CONTEXTO E PROCESSO DE IC	101
4.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E PERFORMANCE.....	114

4.5 SOBRE A INTEGRAÇÃO DA IC COM O PROCESSO DECISÓRIO	119
4.6 ANÁLISE MULTIVARIADA DE VARIÂNCIA ENTRE AS DIMENSÕES	120
4.7 ANÁLISE DOS SETORES DE ATUAÇÃO	122
4.8 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS	131
5 CONCLUSÕES E DESDOBRAMENTOS	133
5.1 DAS LIMITAÇÕES DO ESTUDO	138
5.2 DOS DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA	138
6 REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS.....	142
APENDICE A –ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ...	160
APENDICE B – MODELOS AVALIADOS PELO MÉTODO FAROUT	161
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	163

1 INTRODUÇÃO

A temática de pesquisa deste trabalho é delimitada pela linha de pesquisa Gestão da Inovação e Competitividade, e abrange, especificamente, o estudo da Inteligência Competitiva nas organizações. Esta é uma disciplina relativamente nova, mas que já vêm demonstrando um papel essencial na dinâmica da obtenção e da manutenção de vantagens competitivas (SALLES, 2006) na chamada “Era do Conhecimento”, novo paradigma que vem se estabelecendo (CARRILHO, 2005) no mundo.

Dito isto, observa-se que as organizações têm sido condicionadas ao longo dos anos – e mais especificamente nas últimas décadas - a uma crescente e complexa evolução em suas práticas de gestão, de modo a enfrentarem o cenário competitivo que vem se desenvolvendo (DARRELL, 2009). Surgiu então a busca desenfreada pelo desenvolvimento dos diferenciais competitivos, ou das *core competences* - competências essenciais (PRALAHAD e HAMMEL, 1998); e se, há tempos atrás, estes atributos eram associados ao produto (ou no tangível), atualmente o discurso (e a prática) das correntes de gestão é justamente o oposto, com o foco no intangível. Entretanto, este cenário já era visualizado tanto por Drucker (2003) quanto por Toffler (1994), o que sinaliza uma consolidação da tendência dos aspectos intangíveis enquanto formadores de valor para as organizações. É neste contexto, portanto, emerge a questão da informação.

Desta maneira, nos últimos anos vêm-se pesquisando e, em muitos casos, já se evidenciando (McGONAGLE e VELLA, 2002), como a utilização da informação e das práticas de inteligência competitiva (IC) geram diferenciais intangíveis para a organização, seja ela pública ou privada. Este conceito também estende-se ao nível nacional, tal como é tratada a Inteligência Econômica na França, por meio da Delegação Interministerial da República Francesa, ou da Inteligência Territorial na própria União Européia (ENTI – *European Network of Territorial Intelligence*), conceito que abrange tanto a questão de redes quanto a própria disseminação das informações estratégicas entre as nações (GIRADOT, 2009).

Neste sentido, a Câmara de Comércio França Brasil, por meio do Relatório do Seminário Internacional de Inteligência Estratégica (MOTTE, 2007), descreveu o contexto que está impulsionando a adoção de Inteligência nas organizações.

A primeira questão refere-se à abertura dos mercados – e como consequência o

aumento da integração e interação – o que estimulou uma crescente competitividade, cuja limitação não se restringe apenas ao nível empresarial, mas também ao nível territorial, entre nações. A expansão da liberdade de mercado, traduzida na emergência de mercados livres e competitivos, motivou as empresas a responderem perguntas – o que demanda a busca de informações para as respostas – sobre os tipos de produtos e serviços que os consumidores desejavam. Esta expansão aumentou a competição global por novos clientes, que se traduz no aumento de demanda de recursos (tal como capital e conhecimento), no aumento do número de competidores e na diminuição da importância da proximidade física.

O segundo ponto destacado por Motte (2007) é que, em virtude das novas tecnologias de informação e comunicação, tal como a internet, a velocidade e disponibilidade de informações passaram a acarretar níveis de incerteza para os decisores. Portanto, eles passam a necessitar de metodologias e ferramentas que os possibilitem focar-se naquilo que realmente deve ser observado, e aquilo que de fato é estratégico para a organização. Desta maneira torna-se fundamental e necessária a coleta, o tratamento, a análise, e a disponibilização das informações para a tomada de decisão nas organizações, sejam elas governamentais ou empresariais, de grande, médio ou pequeno porte (BESSON e POSSIN, 1996; MARTINET e MARTI, 2000; GARBER, 2001; JANISSEK-MUNIZ, THE ECONOMIST, 2010).

Somado a isso, elenca-se o modelo da sociedade da informação (TARAPANOFF, JUNIOR, CORMIER, 2000; TARAPANOFF, 2001), um novo paradigma que se caracteriza por um maior contato dos usuários a uma abundância de fontes de informação indisponíveis antigamente. Como exemplo, observa-se a evolução no modelo da própria *web* 1.0 para a *web* 2.0: enquanto a primeira é caracterizada por uma internet de amplo acesso à informação, a segunda é caracterizada por uma internet de interação por meio de redes sociais, amplas geradoras de conteúdo, os quais, quando analisados de forma apropriada, podem trazer importantes subsídios para a definição de estratégias e inovações de produtos. Muitas empresas brasileiras já realizam coleta de informações por meio de plataformas tais como *Orkut*, *Facebook* e até blogs criados especialmente para seus produtos.

Desta maneira, atualmente, não obstante ao acesso, os usuários passam a interagir pela *web* por meio destas redes, utilizando ferramentas de publicação de conteúdo online, como *blogs* e *wikis*, também de modo a monitorar as organizações (o que exige maior transparência dos executivos), e a formar opinião crítica sobre seus produtos, o que demanda das empresas maior agilidade e adaptabilidade para as mudanças desejadas ou até mesmo tendências observadas por meio destes ambientes. Em síntese, estas mudanças possibilitaram

que até o pequeno empreendedor pudesse ter acesso sobre aspectos de seus concorrentes (preço de produtos e contratações de funcionários, por exemplo), a partir do acompanhamento de sites e bases de dados: inteligência tornou-se algo acessível para as micro e pequenas empresas (GUIMARAES, 2000; CETISME, 2002; CALOF e DISHMAN, 2007).

Portanto, para Battaglia (1999), a organização da informação em sistemas e redes provocou uma mudança de paradigmas, e de acordo com Andrade et al. (2006) o modelo de pensar sistematicamente levou as organizações a buscar o entendimento da dinâmica do todo, e a pensar em termos de sistemas e de processo, e não de estrutura, buscando um fluxo mais veloz da informação. Parte desta mudança foi possível em função na revolução do perfil da tecnologia da informação que, para McKeeney (1998, p.13), a “própria tecnologia da informação é, com certeza, a mais influente de uma longa cadeia de forças que provocaram um impacto na reestruturação dos negócios”. Para o autor, as grandes corporações vêm posicionando-a como um elemento-chave de suas estratégias, gerando as “organizações baseadas em informação”.

Neste sentido, a nova economia mundial está baseada na informação e na forma que as organizações trabalham com esse o conhecimento que obtém a partir de informações do ambiente interno ou externo (TARAPANOF, 2001). Uma maior vantagem competitiva tem grandes chances de ser alcançada através do uso inteligente da informação, ação que se concretizará através do real uso deste recurso estratégico sob a ótica da lucratividade e competitividade empresarial, principalmente por meio da inovação, a qual pressupõe interface com Inteligência (BERS, DISMUKES, MILLER, DUBROVENSKY, 2009). Portanto, e conforme Nasbitt e Aburdene (1990, pg. 13),

no século XXI a informação será o produto de maior comercialização de que já se teve conhecimento e estará presente, de forma marcante, em todos os processos que envolvam as organizações, principalmente no que diz respeito às tomadas de decisões, desempenhando um papel tão importante nas mudanças estruturais das empresas já estabelecidas, quanto na criação de novas.

Ainda, em relação ao contexto, de acordo com Kahaner (1996 apud HEPPEs e TOIT, 2009, pg. 2) consideram-se ainda tendências que geraram impacto sobre a necessidade de buscar informações sobre o ambiente e razões pelas quais as empresas necessitam de Inteligência Competitiva:

- a) o aumento da agressividade dos competidores existentes - na medida em que os mercados estão maturando como consequência do aumento do *market-share* das empresas à custa dos competidores; rápido e efetivo efeito das mudanças políticas (como a mudança do comunismo para o socialismo nas últimas décadas);

- b) revolução da informação, onde os avanços tecnológicos na computação e no armazenamento eletrônico aumentaram a eficiência da pesquisa – comunicação eletrônica (acesso e coleta de dados), conexão em rede (informações em tempo real); armazenagem de dados eletrônicos, o que possibilita o acesso a bases de dados estatísticas sobre negócios;
- c) alto incremento no ritmo dos negócios, mais projetos simultaneamente e necessidade de tomar decisões de forma mais ágil do que antigamente; excesso de informação, uma vez que as novas tecnologias, tais como a internet, aceleraram a velocidade e a disponibilidade de informação e comunicação;
- d) a necessidade de pesquisa internacional: as empresas realizam pesquisa para a tomada de decisão; decisões sobre aquisições estrangeiras podem ser tomadas com muito mais certeza quando se conhecem as estruturas econômicas e competitivas do mercado.

Desta maneira, tendo em vista este escopo e o cenário descrito, emergem os altos investimentos das organizações em Inteligência Competitiva (IC), em função de plataformas corporativas, software e hardware, redes de especialistas, e principalmente, tempo dos recursos humanos para os processos de busca, sistematização e análise das informações (NOLAN, 2006; MARTINET e MARTI, 2000).

Portanto, reitera-se ainda que investir em IC de forma bem estruturada, além de custoso, conta com o agravante de seu impacto (retorno) financeiro não poder ser mensurado diretamente, já que o papel da inteligência é fornecer informações de valor agregado para a tomada de decisões (PRESCOTT e MILLER, 2002). Contudo, em nível mundial, a prática de IC já é mais difundida, principalmente porque as empresas dão a devida importância ao uso da informação para a definição de estratégias, buscando vantagens competitivas. O estudo realizado por Hannula e Pirttimäki (2003) revela que 81% das 50 maiores empresas finlandesas evidenciam a necessidade de informações de valor agregado para dar suporte ao seu planejamento e tomada de decisão.

Ainda, em pesquisa realizada por GIA (2010) foi salientado, inclusive, que em função da crise ocorrida entre 2008 e 2009, os departamentos de IC das grandes organizações nunca foram tanto demandados e nunca receberam tanta importância. Afinal de contas, em meio a crises, surgem dúvidas e problemas, e cabe, portanto, a esta área coordenar a busca de respostas que se transformem em soluções e inovações.

Entretanto, observa-se ainda que o cenário brasileiro é emergente em IC: conforme uma pesquisa realizada pela ESPM, das 500 maiores empresas pesquisadas, somente 20% contam com um departamento de IC, enquanto este índice chega a 100% entre as maiores corporações nos EUA (GOMES, 2006). Parte desta dificuldade estaria em esclarecer qual é o real retorno que o investimento em IC, que por ser intangível é difícil de ser mensurado, ainda que estudos mais recentes proponham indicadores de avaliação de IC (BUCHDA, 2007). Ainda, outros estudos realizados por Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2006) demonstraram numa pesquisa exploratória de amostra aleatória que de 55 das grandes empresas entre 500 maiores do Brasil, conforme os critérios da Revista Exame (Maiores e Melhores), somente 11% possuíam um sistema de IC estruturado e formalizado.

Verifica-se, portanto, que há uma necessidade das organizações de tornarem-se mais competitivas, em função das mudanças e das forças-motrizes do ambiente externo. Contudo, observa-se na base empresarial brasileira que a utilização de Inteligência Competitiva como prática de gestão das informações que deem suporte às estratégias da organização, visando maior competitividade, ainda está em estágio inicial, tendo em vista alguns gargalos, entre eles, a própria compreensão do conceito de IC pela alta direção das empresas.

A participação da Alta Direção é fundamental para a implantação de programas de abrangência estratégica nas organizações. Prescott e Miller (2002) evidenciam numa pesquisa realizada em 1999 em conjunto com o Centro Americano de Produtividade e Qualidade (AQPC), que o apoio da alta gerência é fundamental para a implantação de um programa de IC. Contudo, esta pesquisa limitou-se a entender a participação da Alta Direção neste contexto em no que se refere ao apoio durante o lançamento desta iniciativa, o que envolve aspectos tais como a concessão de recursos e autorização para o desenvolvimento do programa..

Em caráter da sustentabilidade de uma iniciativa de IC, em estudo publicado pela *Global Intelligence Alliance* (GIA, 2010), numa *survey* realizada anualmente com as empresas referências em IC em nível mundial, verificou-se que a questão do envolvimento da alta direção (não somente do apoio) tem se mostrado como a mais importante pré-condição para criar e manter uma cultura de inteligência, sem a qual não é possível investir nesta gestão da informação.

A partir deste contexto, tomando-se por base tanto as lacunas teóricas existentes na questão da Inteligência Competitiva quanto a questão do Envolvimento da Alta Direção, parece particularmente apropriada uma investigação sobre tais dimensões nas empresas. Neste sentido, este estudo propõe-se a investigar suas relações, a partir de um recorte delimitado

pelas empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema Inteligência Competitiva vem adquirindo um forte corpus teórico ao longo dos últimos anos e tal condição é essencial para seu desenvolvimento. De acordo com Juhari e Stephens (2006), o número de periódicos relacionados a este tópico apresentou um crescimento entre os anos de 1967 e 2000, sendo que seus registros apontam um crescimento exponencial entre os anos de 1994 e 2000, quando o número de publicações aumentou de 15 para 40. Isto significa que há um crescente interesse acadêmico em tratar deste assunto como uma disciplina, o qual de acordo com Viviers et al. (2003), já é popular na área de gestão.

Para descrever o desenvolvimento científico e interesse acadêmico pelo tema, Guerra (2006) apresenta os resultados de uma pesquisa bibliométrica em 1.890 trabalhos da área, e demonstra um amadurecimento nas publicações sobre Inteligência Competitiva, chegando à conclusão de que haveria três grandes fases na história da IC até o presente:

- a) entre 1930 e 1986, as publicações sobre o tema eram escassas;
- b) entre 1987 e 1996, o autor descreve como o auge das publicações em livros, periódicos e *working papers*;
- c) entre 1987 e 2003, a maturidade de publicações e intensidade de artigos em jornais científicos.

Entretanto apesar deste aumento de publicações, Ramaswamy, Gatignon e Reibstein (1994) apontam que há poucas pesquisas empíricas em IC, havendo uma predominância de estudos qualitativos às pesquisas quantitativas. Contudo, deve-se relevar o período que essa afirmação foi publicada; no entanto, alguns anos após, Bergeron (2000) converge neste sentido, e fundamenta que até o período da publicação de seu artigo, havia muitos trabalhos sobre percepções e ensaios teóricos sobre Inteligência Competitiva, mas, de fato, poucos autores publicaram trabalhos baseados em pesquisas empíricas.

Recentemente, Saayman et al. (2008) afirmaram que muito da pesquisa em Inteligência Competitiva consiste em estudos de casos de atividades de IC em uma variedade de negócios, que abrangem desde bancos, indústrias e até na área da saúde. Sobre estudos tipo *survey*, os autores citam uma pesquisa global realizada por Sawka em 1995, e por Calof e

Breakspear em 1999.

Sendo assim, poucos estudos do tipo *survey* são uma consequência de um conjunto de fatores, os quais somente foram amadurecidos ao longo dos últimos 10 anos: a existência de um modelo teórico consistente (CALOF e DISHMAN, 2002) e a existência de escalas validadas (SAAYMAN et al., 2008). Cita-se ainda que foram se desenvolvendo muitas abordagens em como entender e implantar inteligência nas organizações (CASTRO E ABREU, 2007) e bem como um grande leque de conceitos distintos, mas convergentes, sobre os diferentes tipos de Inteligência. Conforme será demonstrado na próxima seção, estas abordagens vêm dialogando e mostrando uma direção comum, principalmente em relação ao processo de Inteligência.

Ainda pode-se atribuir que a baixa quantidade de estudos do tipo *survey* se dá em função deste ser um assunto sensível para muitas organizações, e portanto, não torna-se uma tarefa trivial o processo de coleta de dados. Principalmente nas empresas brasileiras, o termo “Inteligência” pode estar associado a espionagem; após a década de 90, houve o auge da espionagem industrial no país, a qual trouxe reflexos para o conceito de Inteligência (COELHO, 2007), sendo que, em essência, a IC não admite este tipo de prática.

Ainda, de acordo com Calof (2001), a maior parte destes estudos empíricos concentra-se em grandes empresas, mas uma atenção começa a ser dada para a IC na pequena empresa. Para o autor, estudos sobre a aquisição da informação já foram realizados por “De Vries em 1989 e McKenna em 1996” (CALOF, 2001, p. 2).

Neste sentido, Groom e David (2001), apontam que as pequenas empresas normalmente têm redes informais de inteligência focando principalmente nos clientes – elas não se preocupam em coletar inteligência sobre os competidores, e em sua grande maioria, não adotam uma estrutura funcional de Inteligência Competitiva, de acordo os modelos clássicos. Esta constatação é muito importante, e tem sido base para o desenvolvimento de programas setoriais de IC para pequenas empresas, uma vez que elas, por si só, não têm como sustentar uma estrutura somente para esta função.

Em síntese, esta revisão demonstra que há lacunas para pesquisas em IC. Ainda, conforme, descrito por Viviers et al. (2005), independentemente do viés qualitativo ou quantitativo, pouca pesquisa foi realizada acerca do modelo de Inteligência Competitiva e seu processo.

Como tais questões geram reflexos nas publicações nacionais, uma vez que toma-se

por base estes estudos para novas pesquisas, verificou-se em um levantamento bibliográfico realizado nas bases de dissertações dos programas de *Stricto Sensu* em Administração onde existem grupos de pesquisa que tratam do tema “Inteligência Competitiva ou Estratégica”, tais como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD, Universidade de Brasília, Universidade Federal de Santa Catarina, Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Universidade de Santa Catarina, que a maioria dos trabalhos dos 10 últimos anos consiste em estudos de caso sobre Inteligência Competitiva em organizações específicas; tais estudos possuem valor significativo na construção do corpus teórico, a partir dos insights analíticos qualitativos fornecidos pelo método. Contudo, conforme as limitações do método, faz-se necessária a investigação também a partir da perspectiva quantitativa, conforme supracitado pelos autores da área.

Portanto, esta evidência sugere a necessidade de que haja no país mais estudos do tipo *survey* sobre o tema, os quais forneçam contribuições tanto acadêmicas, na medida em que o método possibilita generalizações teóricas para a população investigada, quanto contribuições empresariais, pois estrutura uma base de dados e de análises que podem ser utilizadas por entidades para a formatação de políticas setoriais. Neste sentido, a descrição das dissertações é apresentada na figura 1.

Autor	Título	Tipo de pesquisa
Balestrin (1998)	Inteligência Competitiva no Monitoramento do Ambiente Concorrencial das Pequenas e Médias Indústrias do Pólo Metal-Mecânico da Região de Caxias do Sul – RS.	<i>Survey</i>
Miranda (1999)	Informações estratégicas: estudo de caso aplicado à ECT.	Estudo de caso
Reginato (1999)	A Relevância da Inteligência Competitiva como Recurso para a Análise de Informações da Indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves.	<i>Survey</i>
Scheid (1999)	Inteligência Competitiva pelas Pequenas Médias Indústrias do Setor Calçadista da Região do Vale dos Sinos.	<i>Survey</i>
Reis (2000)	A Inteligência Competitiva como Ferramenta para a Organização Estratégica do Setor Turístico: o caso do circuito internacional das Missões Jesuíticas do MERCOSUL	Estudo de caso
Fidelis (2001)	A internet como fonte de inteligência empresarial: um estudo de caso em indústria de micro, pequeno e médio portes.	Estudo de caso
Künzel (2001)	A Análise Estratégica como Orientação ao Processo de Inteligência Competitiva) num Caso Empresarial do Segmento Industrial Alimentício do Vale do Taquari-RS.	Estudo de Caso
Santos (2001)	A Contribuição da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva na Estratégia de Produção em Curtumes.	Estudo de caso
Belinsky (2004)	Práticas de inteligência empresarial e processo decisório estratégico em instituições sem fins lucrativos de ensino superior: o caso da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.	Estudo de caso

Fernandes (2004)	Inteligência competitiva e mudança organizacional - uma validação de modelo em grupo industrial.	Estudo de caso
Alves (2006)	O impacto da cultura organizacional no processo de inteligência competitiva: um estudo de caso numa empresa do setor de energia.	Estudo de caso
Bastos (2005)	Inteligência empresarial no setor de tecnologia da informação da Região Sul-Sudeste do Brasil: um estudo sobre fontes de informação e aspectos do ambiente organizacional.	<i>Survey</i>
Bertolini (2006)	A Estruturação da Inteligência de Mercado para uma Empresa Moveleira do Segmento de Móveis Planejados.	Estudo de caso
Cassalho (2006)	Integração do marketing de relacionamento e da inteligência: proposta de um sistema para o ambiente empresarial.	Estudo de caso
Gensas (2006)	Modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa: um caso aplicado na empresa de software Gens S/A.	Estudo de caso
Rangel (2006)	A sofisticação da atividade de inteligência competitiva no Brasil: um estudo exploratório.	<i>Survey</i>
Thomé (2006)	Ferramenta de Suporte para Inteligência Competitiva: um estudo de caso na Embrapa	Estudo de caso
Toledo (2006)	Alinhamento do Sistema de Inteligência Competitiva com o Gerenciamento da Tecnologia da Informação.	Estudo de caso
Oliveira (2007)	Contribuição das atividades de Inteligência Competitiva aplicadas a gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas de Curitiba.	<i>Survey</i>
Silva (2007)	Inteligência Competitiva em organizações brasileiras: um caso na indústria do petróleo.	Estudo de caso
Becker (2008)	Utilização de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa, no Acompanhamento do Mercado de Ações: um estudo de caso na Grendene S/A.	Estudo de caso
Mendes (2008)	Fatores Restritivos ao Processo de Implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva Tecnológica em Empresa de Base Tecnológica.	Estudo de caso

Figura 1: Levantamentos de dissertações sobre IC no Brasil de 1998 até 2008.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da pesquisa bibliográfica.

Paralelamente aos estudos teóricos, observa-se que a preocupação com o tema Inteligência Competitiva no meio empresarial é emergente no Brasil. Em 2001 foi criada a ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, que tem como missão fomentar esta função nas organizações, e atualmente, o que se observa, é que aquelas de grande porte, em função de sua estrutura, têm condições de dedicar sua atenção e recursos a esta prática. Evidências desta constatação podem ser verificadas em análise documental dos seminários e dos encontros promovidos pela ABRAIC, onde constam as empresas participantes. Ressalta-se ainda que nesta década, outras associações de profissionais da informação foram sendo criadas, como a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) ou o Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (IBRAMERC). Entretanto, a maior associação a nível mundial na área de IC, a SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*), ainda não esta amplamente disseminada no país.

Em relação às micro e pequenas empresas, o cenário em IC é ainda mais recente: verifica-se uma iniciativa do SEBRAE, a qual conta com o apoio de integrantes da ABRAIC e SBGC, em 2007, em função do objetivo “Implantar um sistema de inteligência competitiva para orientar estratégias de atuação nos diferentes setores, cadeias produtivas e territórios” de seu planejamento estratégico (GOMES, 2007, p. 4).

Esta proposta contempla auxiliar as microempresas em IC, por meio de:

- a) acesso a uma base sumarizada de informações para comparação;
- b) *benchmarking*;
- c) acesso a pesquisas de mercado sistemáticas;
- d) acesso a um fórum de articulação de ideias e iniciativas que fomentem o desenvolvimento do setor;
- e) acesso a bases de informações e conhecimentos relativos às atividades das empresas do setor;
- f) acesso a uma rede de relacionamentos para compartilhamento de conhecimentos entre os diversos agentes do setor. A operacionalização será realizada com a constituição de núcleos de suporte.

Desta maneira, amparando-se nos trabalhos teóricos tanto nos projetos de fomento desenvolvidos pela ABRAIC quanto pelo SEBRAE, evidencia-se a importância que o tema Inteligência Competitiva adquirindo no país e o quão relevante ele já é em nível internacional, constando, em alguns casos, na agenda política de países como a França (MARTRE, 1994).

Um exemplo muito relevante que denota a importância do tema pode ser visto a partir do *Framework Programmes* (FP), uma iniciativa da União Europeia - CORDIS para desenvolvimento científico e tecnológico a partir da articulação de consórcios e distribuição de recursos para pesquisa científica e inovação.

Na sexta edição do programa, FP6, o projeto “*Expanding the Competitive Intelligence in the European Distributed Energy Resources Sector*” e o projeto “*Stepping up economic and technological intelligence* (CORDIS, 2005)”, o qual incluía coleta, análise e disseminação de informações de C&T e de mercado para micro e pequenas empresas, fizeram parte de um programa guarda-chuva no qual recebeu um aporte de 319 milhões de euros, o que demonstra um interesse governamental na aplicação desta área.

Neste sentido, este resgate evidencia que há uma oportunidade para trabalhos que se traduzam em contribuições acadêmicas e empresariais na área de Inteligência Competitiva.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A linha de pesquisa Gestão da Inovação e Competitividade implica num arcabouço que abrange o estudo das dimensões relacionadas com a competitividade, tal como o desenvolvimento da prática de inteligência e vigilância em empresas da região da serra gaúcha, área de atuação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS, 2009). Sendo a missão desta Universidade um compromisso, sobretudo com a região, estabeleceu-se que a delimitação deste estudo deve-se abranger as empresas que compõem a região da Serra Gaúcha, situada no Rio Grande do Sul – Brasil.

1.2.1 Sobre os estudos de IC realizados na Serra Gaúcha

Em relação aos trabalhos realizados na Serra Gaúcha, a *survey* realizada por Balestrin (1998, p. 20) com o objetivo de “verificar como as pequenas e médias indústrias do polo metal mecânico da Serra Gaúcha estão coletando, processando, difundindo e utilizando informações do seu ambiente externo”, evidenciou que o monitoramento do ambiente concorrencial não é realizado de forma efetiva, em função de uma avaliação sobre variáveis de monitoramento elencadas pelo autor.

As viagens, feiras, sindicatos, câmaras setoriais, fornecedores e clientes, ou seja, fontes informais, menos científicas e menos confiáveis, são as fontes mais utilizadas pelas empresas para busca de informações sobre inovações, órgãos reguladores, fornecedores, clientes e concorrentes. Balestrin (1998) também conclui que a disseminação das informações normalmente é realizada por meios informais, e a sistematização e o tratamento são insuficientes.

Em suma, as empresas apresentam um comportamento reativo na busca de informação do ambiente concorrencial, normalmente limitadas ao âmbito local e regional – não havendo uma postura de antecipação. O autor observa que o grau de monitoramento destas empresas é

diretamente proporcional ao número de funcionários, ao uso de Tecnologia da Informação (apesar da TI em muitos casos não ser usada diretamente como suporte ao monitoramento), ao fato de seu caráter jurídico ser “Sociedade Anônima” ao invés de Empresa Ltda., ao perfil de exportação, ao fato dela desenvolver planejamento estratégico, e ao grau de sistematização e disseminação da informação por meios formais.

Na mesma linha, Reginato (1999, p. 16), com o objetivo de “monitorar o estado de utilização das informações do ambiente concorrencial pelas empresas de pequeno porte, verificando se é desenvolvido um processo sistematizado de busca de informações sobre o ambiente concorrencial e como as empresas estão sistematizado e difundindo estas informações”, realiza uma *survey* com as empresas moveleiras de Bento Gonçalves, com base no mesmo modelo teórico de Balestrin (1998).

Neste caso, Reginato (1999) verifica que as empresas exercem um monitoramento restrito e informal da concorrência, e poucas empresas exercem um controle sobre a relação de entrada e saída de novos clientes. As informações sobre o cliente normalmente são centradas com o lojista, não havendo preocupação para mensurar o nível de satisfação. As matérias-primas dos concorrentes e seus produtos não são monitorados, bem como os fornecedores, que se encontram na região centro-oeste do país. Ainda, há pouco monitoramento em relação a tratados e acordos internacionais, e para variáveis que causam impacto para estas organizações, além das normas e legislação do setor. Em termos de estrutura, não há um setor específico para o monitoramento e a TI das empresas é direcionada para fins operacionais. Em síntese, as empresas são familiares, e a informação fica retida na diretoria, predominando a comunicação informal e o registro dos dados em papel.

No mesmo período, Fachinelli et al. (1999) conduziram uma pesquisa do tipo *survey* com o objetivo de identificar as demandas de informações científicas e tecnológicas das indústrias da região nordeste do Rio Grande do Sul (RS). Nesse trabalho, buscou-se verificar se as empresas estavam demandando informações do tipo científica e tecnológica, imprescindíveis para a competitividade.

Conforme Fachinelli et al. (1999), partindo-se da base de cadastro do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, extraíram-se as empresas pertencentes à Aglomeração Urbana do Nordeste (AUN), organização que congrega os municípios da Serra Gaúcha. O que a pesquisa apontou é que as informações prioritárias para as empresas não são as de natureza científica e tecnológica (transferência de tecnologia, extensão tecnológica, métodos e processos, resultados de pesquisas e históricos científicos e tecnológicos). O que os autores

concluíram é que, tendo em vista a dificuldade de acessar fontes externas, as empresas recorrem ao patrimônio intelectual interno, numa prática que vem ao encontro da gestão do conhecimento. Portanto, o grau de monitoramento do ambiente externo é deficitário, e sugere uma deficiência das organizações em relação às mudanças, uma vez que elas não são observadas e compreendidas.

No entanto, de acordo com Rodriguez e Riccardi (2007) e Cardoso Júnior (2003), os cenários descritos por Balestrin (1998), Reginato (1999) e Fachinelli et al. (1999) sugerem que as empresas estavam numa fase prematura no que se refere ao uso de inteligência competitiva ao final da década de 90, e, portanto, torna-se válido verificar se houve evolução neste aspecto ao longo do período. Evidencia-se, portanto, a lacuna de estudos científicos entre 1998 e o período atual, o que abre margem para uma compreensão do cenário atual das empresas da Serra Gaúcha em relação ao desenvolvimento de inteligência competitiva. Isto, pois, para Fachinelli (2001, p. 11),

se a informação e sua utilização são fundamentais para o posicionamento das organizações no ambiente concorrencial, e se as empresas da região da Serra se deparam justamente com o desafio de inserção competitiva num cenário globalizado, é evidente a urgência da formação de competências voltadas à análise e uso dos dispositivos de inteligência aplicados às organizações.

Ainda que esta citação remeta-se a 2001, a inserção das empresas no cenário globalizado ainda é um tema bastante atual. Portanto, ressalta-se que em relação à evolução teórica acerca do tema, observa-se que a validação dos construtos de Inteligência Competitiva foi realizada a partir de 2007, com trabalhos de Saayman et al. (2008) – numa sequência de estudos com base em Pelsmacker et al. (2005), Saayman et al. (2004), Viviers et al. (2003), fundamentando-se nos modelos teóricos de Inteligência de Calof e Dishman (2002). Um estudo sobre este tema, neste momento, estará amparado por modelo de Inteligência Competitiva consistente e sua escala validada estatisticamente.

1.2.1 Conceitos adotados para neste estudo

Os estudos citados anteriormente tomaram por base um conjunto de dimensões de Inteligência Competitiva e, a título de definição, seus conceitos serão adotados nesta pesquisa. Para Saayman et al. (2008), a IC nas empresas é composta pelo processo (planejamento e foco, coleta de dados, análise e comunicação) e pelo contexto (estado de alerta organizacional

e cultura, envolvimento dos funcionários e infra-estrutura formal). Enquanto o processo estabelece as etapas para a geração do produto de inteligência, o contexto consiste nas condições, ou no ambiente que a empresa constrói para sustentar este processo. Neste sentido, será mantido este mesmo termo (contexto - *context*), de acordo com a nomenclatura original.

Outro conceito utilizado neste estudo refere-se ao Envolvimento da Alta Direção (FEHRINGER, HOHHOF E JOHNSON, 2005; GALELLI, 2002; TSU WEE TAN, 1999; TRIM, 2004, PRIPORAS, GATSORIS E ZACHARIS, 2005; KOHLI, JAWORSKI E KUMAR, 1993), sendo que a Alta Direção, conforme os autores, compreende os cargos de nível estratégico, também chamado de C-Level (Chiefs), os quais englobam Presidentes, Diretores e Altos Executivos. Deve-se diferenciar o “Apoio da Alta Direção” do “Envolvimento da Alta Direção”, uma vez que esta segunda dimensão abrange, além do apoio, os aspectos como participação, comunicação, compromisso e atuação efetiva no processo de IC.

1.2.1 Sobre o ambiente de pesquisa

Verifica-se como oportunidade de pesquisa uma investigação acerca do desenvolvimento da Inteligência Competitiva nas organizações da Serra Gaúcha.

Como recorte do contexto de análise, a Serra Gaúcha, região de abrangência da Universidade de Caxias do Sul, é caracterizada economicamente pelo empreendedorismo. O número de empresas em relação à população, no caso de Caxias do Sul, cidade que detém 60% da população da Serra, é igualmente um dos maiores do mundo, aproximadamente uma empresa para cada 14 habitantes (CIC, 2009).

De acordo com informações do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS, 2009), apresenta-se na tabela 1 o panorama econômico e social da Serra Gaúcha em 2008. Nela fica evidente que o PIB da região gira em torno de 12 bilhões, com uma significativa arrecadação de 766 milhões de ICMS.

Tabela 1 – Panorama econômico e social da Serra Gaúcha em 2009.

Cidade	Arrecadação do ICMS	Orçamento 2008	PIB	% PIB	População	% Pop
Caxias do Sul	540.628.018	653.871.390	8.422.000.000	67%	399.388	64%
Farroupilha	70.286.168	82.500.000	1.108.000.000	9%	59.871	10%
Garibaldi	39.482.848	45.600.000	686.602.000	5%	28.791	5%
Carlos Barbosa	19.276.366	36.500.000	550.341.000	4%	23.960	4%
Veranópolis	11.566.527	32.394.707	391.940.000	3%	23.904	4%
Flores da Cunha	34.488.801	37.282.900	421.786.000	3%	25.307	4%
Nova Prata	18.735.461	Não Informado	639.745.000	5%	22.257	4%
São Marcos	10.755.074	26.000.000	233.865.000	2%	19.641	3%
Demais Cidades	20.843.920	23.151.390	144.013.000	1%	24297	4%
Total Geral	766.063.186	937.300.387	12.598.292.000	100%	627.416	100%

FONTE: adaptado de SIMECS (2009).

Conforme a Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Emprego de Caxias do Sul (SDETE, 2009), o parque fabril desta cidade é um dos mais diversificados do mundo e mais expressivos do país, e ali estão localizadas empresas do setor da microfusão, da fabricação de peças para indústria armamentista, aeronáutica, de prospecção de petróleo, autopeças, componentes agrícolas e um bem especializado serviço de moldes e matrizes.

Ainda, conforme a Secretaria, o número de empresas em Caxias do Sul é assim distribuído, num total de 29.032 empresas, com 127.182 empregos formais (SDETE, 2009):

- a) indústrias (6.665 empresas), com 65.697 empregados, representando 51% da empregabilidade;
- b) comércio varejista e atacadista (10.842 empresas), com 18.918 empregados, representando 14% da empregabilidade;
- c) serviços (11.081 empresas), com 40.915 empregados, representando 31% da empregabilidade;
- d) agropecuários (444 empresas), com 1.651 empregados, representando 0,01% da empregabilidade;

Esta distribuição demonstra o forte perfil industrial da região, com uma representação do PIB de 61,96%, enquanto comércio e serviços representam 33,22% e agropecuária 4,85%. De acordo com a Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2009), em 2006, a participação

do Valor Adicionado Bruto destes segmentos era de, respectivamente, 42,73% - maior que a média do estado, 55,61% e 1,66%, o que salienta o diversificado perfil econômico da cidade.

Entende-se que este estudo deva envolver apenas aquelas empresas de médio e de grande porte, uma vez que estas organizações têm mais condições de desenvolver uma área que atue com a proposta de Inteligência Competitiva; na mesma linha, estas empresas possuem áreas de Planejamento, Marketing ou Diretorias Corporativas que têm condições de desenvolver estas atividades.

Neste sentido, em relação ao número de estabelecimentos, por porte, de acordo com o uma consulta a base de dados do Programa de Disseminação de Estatística do Trabalho (PDET), disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e cuja origem dos dados é a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e o Cadastro de Emprego e Desemprego (CAGED), a região da Serra Gaúcha possui o seguinte panorama, apresentado na Tabela 2, em relação ao número de empresas. Isto implica que o universo de pesquisa é composto por aproximadamente 264 empresas de médio e grande porte.

Tabela 2 – Quantidade de empresas de médio e de grande porte da Serra, por funcionário.

Classificação	Número de Funcionários				Total
	De 100 a 249	De 250 a 499	De 500 a 999	1000 ou mais	
Indústria	112	33	23	13	181
Constr. Civil	5	2	0	0	7
Comercio	8	2	1	1	12
Serviços	39	10	7	7	63
Agropecuária	1	0	0	0	1
Outros	0	0	0	0	0
Total	165	47	31	21	264

FONTE: PDET – RAIS/CAGED - Consulta de Estabelecimentos (2009).

Destas 264 empresas, estima-se que 59 sejam de médio e de grande porte, e sejam do ramo automotivo, eletroeletrônico e metal-mecânico, conforme o banco de dados do SIMECS (SIMECS, 2009), apresentado na tabela 3. Portanto, haveria 205 empresas de médio e de grande porte de outros segmentos pertencentes ao universo de pesquisa.

Tabela 3 – Estratificação das empresas vinculadas ao SIMECS.

Segmento	Número de funcionários	Total	Carlos Barbosa	Caxias do Sul	Farroupilha	Flores da Cunha	Garibaldi	São Marcos	Veranópolis	Vila Flores
Automotivo	até 50	145	1	109	4	3	0	28	0	0
	51 a 150	17	0	15	0	1	0	1	0	0
	151 a 300	12	0	10	0	0	0	2	0	0
	301 a 500	5	0	5	0	0	0	0	0	0
	acima 501	10		9				1		
Total	189									
Eletro-Eletrônico	até 50	265	3	238	12	1	9	2	0	0
	51 a 150	21		10			11			
	151 a 300	1	1							
	301 a 500	0								
	acima 501	6		5	1					
Total	293									
Metal-Mecânico	até 50	1631	39	1335	79	40	76	31	28	3
	51 a 150	58	1	52	2	0	2	0	0	1
	151 a 300	10	2	4	1	0	2	0	1	
	301 a 500	10	2	4	1		2		1	
	acima 501	5	2	2	1					
Total	1714									

FONTE: Adaptado de SIMECS (2009).

De acordo com o panorama exposto, observa-se como oportunidade de pesquisa analisar o desenvolvimento de Inteligência Competitiva nas 264 organizações de médio e de grande porte da região da Serra Gaúcha, mapeadas vis-à-vis ao seu contexto competitivo e à importância da busca e da análise de informações sobre o ambiente de negócios para a tomada de decisão.

Ainda, parece particularmente apropriado verificar a relação deste desenvolvimento com uma variável explorada pela literatura e discutida no referencial teórico, o envolvimento da alta direção, uma vez que as referências teóricas sugerem que a alta direção influenciaria o desenvolvimento da inteligência competitiva nas organizações.

1.3 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Tomando-se por base os aspectos de relevância do tema Inteligência Competitiva, e das evidências teóricas sobre relação da Alta Direção com esta função, partiu-se da seguinte problemática de pesquisa, descrita a seguir, a qual orientou a definição dos objetivos para este trabalho.

1.3.1 Problema de Pesquisa

Para este estudo, define-se como problema de pesquisa: Existe relação entre o envolvimento da alta direção e as dimensões de contexto e de processo de Inteligência Competitiva, nas organizações de médio e de grande porte da Serra Gaúcha?

Conforme argumentado previamente, adotou-se os conceitos de processo (planejamento e foco, coleta de dados, análise, comunicação) e de contexto (estado de alerta e cultura organizacional, envolvimento dos funcionários, infraestrutura formal), de acordo com Saayman et al. (2008).

1.3.2 Objetivo Primário

Como objetivo principal do trabalho define-se: Analisar a relação entre o envolvimento da alta direção e as dimensões de contexto e de processo de Inteligência Competitiva, nas empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha.

1.3.3 Objetivos Secundários

Atendendo a interesses acadêmicos e gerenciais, define-se como objetivos secundários:

- a) descrever o panorama de desenvolvimento de IC das empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha, a partir das dimensões de contexto e de processo;
- b) explorar a existência de relações entre Envolvimento da Alta Direção, Inteligência Competitiva e Desempenho.

1.3.4 Objetivos Específicos

Neste sentido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos da pesquisa, conforme a figura 2.

Objetivo específico	Questões norteadoras
Identificar e confirmar os fatores que compõem o processo e o contexto de IC;	<i>Considerando que a literatura já estabelece os fatores que compõem o processo e contexto de IC, a análise fatorial irá confirmar as dimensões que as compõem?</i>
<i>Identificando estas dimensões, será possível medir o grau desenvolvimento do Contexto e do Processo das empresas.</i>	
Identificar o grau de desenvolvimento do contexto de IC nas empresas, a partir de seus fatores de formação;	<i>Qual é o grau de desenvolvimento do contexto de IC das empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha?</i>
Identificar o grau de desenvolvimento do processo de IC nas empresas, a partir de seus fatores de formação;	<i>Qual é o grau de desenvolvimento do processo de IC das empresas de médio e de grande porte Serra Gaúcha?</i>
Identificar o desempenho das empresas;	<i>Qual é o grau de desempenho das empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha?</i>
<i>Identificando-se o contexto, processo e desempenho, é possível testar suas relações.</i>	
Identificar qual o grau de relação entre envolvimento da alta direção com as dimensões de contexto e de processo de IC;	<i>Qual o grau de relação entre envolvimento da alta direção com o contexto e com o processo de IC?</i>
Identificar e relacionar os grupos de empresas, formulados a partir das hipóteses, na Matriz de Envolvimento da Alta Direção X Desenvolvimento de IC ;	<i>As empresas com maior envolvimento da alta direção teriam maior grau de desenvolvimento de IC?</i>
Analisar o contexto e o processo de IC das empresas em relação a outras variáveis de identificação;	<i>Como o perfil da empresa (tamanho, grau de exposição à concorrência, segmento, mercado de atuação) influencia o contexto e o processo de IC?</i>
Explorar as relações entre envolvimento da alta direção, Inteligência Competitiva e Desempenho.	<i>Haveria algum indicador de relação entre estes três tópicos?</i>

Figura 2: Objetivos específicos versus questões norteadoras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste referencial teórico é resgatar as origens, o presente e o futuro da IC, sua riqueza de conceitos, seus diversos modelos e o modelo teórico definido para este estudo, com a descrição de cada dimensão. O referencial também apresentará os aspectos de maturidade em IC, em função da natureza de um programa de Inteligência, além dos aspectos de Envolvimento da Alta Direção e Mensuração do Desempenho.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ORIGENS E DESDOBRAMENTOS

Com o objetivo de contextualizar o tema Inteligência Competitiva, faz-se um resgate histórico acerca de suas origens. Juhari e Stephens (2006) realizaram um levantamento intitulado “*Origins of Competitive Intelligence: a fundamental extension of CI education*”, com a proposta de que, para se ensinar sobre Inteligência Competitiva, deve-se compreender sua evolução.

Com base no trabalho destes autores, que compreende o período de 1000 a.C. até 2000, podem ser verificados eventos relevantes da história de IC, agrupados em cinco blocos distintos: o militar, o de espionagem, o econômico, o concorrencial e o tecnológico.

O primeiro deles compreende o período até o ano de 500 a.C., com a Inteligência sendo usada para fins militares:

- a) antes de 1000 a.C. – sistemas simples de comparações para bens e serviços como se desenvolvem;
- b) 1000 a.C. – textos religiosos descrevem situações nas quais a inteligência militar é usada para diversos processos de tomada de decisão (Conquista de Canaã);
- c) 500 a.C. – inteligência e espiões continuam a desempenhar um papel importante no planejamento para as batalhas. Sun-Tzu da China escreve “Arte da Guerra” de grande valor para a inteligência;
- d) 204 a.C. – simulando uma diplomacia, Scipio Africanus, um romano, coleta inteligência que derrotaria o exército Cartagiano;

- e) 200 a.C. General Kong Ming da China escreve “*war craft strategies*” cujos ensinamentos seriam aplicados pelo governo, militares e comerciantes.

Em sequencia, outros eventos são descritos por Juhari e Stephens (2006) sobre a Inteligência sendo utilizada para fins de espionagem:

- a) 500 d.C. Justiniano (483-565) imperador bizantino emprega monges para roubar larvas do bicho da seda na China para entender como esta seda era feita, o que caracteriza aquilo que viria se chamar de espionagem industrial;
- b) 1000 d.C. - as Cruzadas Santas tornam-se um caso para inteligência. O meio oeste usa estratagemas de inteligência e ferramenta de coletas de inteligência; 1100 d.C. – O manual militar de Al-Ansari’s escreve sobre espiões, mensageiros e informações;
- c) 1171-1172 d.C. – Sultão AL-Malik Al-Adil Nural Din of Syris monta um sistema de inteligência; 1234 d.C. – Sistema monge YAM é institucionalizado pelo grande Khan Ofendi;
- d) 1300 d.C. – Eunucos servem como serventes de palácio, guardas de harém e espiões para governadores sobre o mundo antigo na Roma, Grécia, África do Norte e boa parte da Ásia;
- e) 1382 d.C. – Sistema de inteligência dos chineses, com eunucos como Zhu Di que desempenhou um papel importante na libertação dos mongóis.

O que se observa neste resgate histórico é que a inteligência, além de fundamentar-se basicamente no componente humano, era realizada com o viés de espionagem, caracterizada pela falta de ética nas ações. Chama a atenção que a questão “Inteligência”, inclusive enquanto sistema, foi amplamente utilizada pelo oriente.

Após 1500, é observado o início do uso de inteligência para fins econômicos e na perspectiva empresarial. Contudo, de acordo com Nevett e Nevett (1994), podem ser encontrados indícios de atividades de Inteligência sob este pretexto desde meados de 500 a.C: nesta época, o comércio internacional expandiu-se rapidamente com o advento dos comerciantes fenícios no início do período clássico e os investidores das expedições comerciais perceberam que havia um grande risco na prática de carregar seus barcos com mercadorias extras e navegar entre os portos até encontrar o comprador ideal. Desta maneira, buscavam informações sobre como seus produtos poderiam ser adaptados para atrair

mercados específicos. Com base nestas informações, os mercadores tomavam decisões estratégicas, envolvendo a diferenciação de seus produtos e a segmentação de mercado.

Neste sentido, continua-se a descrição histórica conforme os eventos a seguir:

- a) início de 1500 – R.L Wickhan é enviado para China para coletar inteligência que faria a Inglaterra economicamente mais competitiva e militar. Ele contrabandeia arbustos de chá para a Inglaterra e Índia, e começa as indústrias de chá Inglesa e Indiana enquanto enfraquecia a Indústria Chinesa;
- b) 1600 – Toyotomi Hiideyoshu, o Napoleão do Japão, com sucesso incorpora as teorias estratégicas de Sun Tzu;
- c) 1700 – Nathan Rothschild desenvolve e emprega com sucesso uma matriz crítica de inteligência que ajudou os britânicos a derrotar Napoleão, salvar a Bolsa de Valores de Londres do colapso e inovou no mercado de ações e finanças internacionais.

Para Juhari e Stephens (2006), a partir de 1879, verifica-se a primeira manifestação americana de atividades de pesquisa em Marketing.

- a) Em 1920, Charles Coolidge Parllil é nomeado o primeiro Diretor Americano de Marketing: o conceito americano de monitoramento competitivo e forças competitivas torna-se parte de uma pequena porcentagem de operações das organizações;
- b) 1940 – Segunda Guerra Mundial ocorre, e a tecnologia para inteligência militar é amplamente desenvolvida. A vigília eletrônica é usada pelos dois lados. Richard Sorge, espião soviético, informa com seis semanas de antecedência e absoluta precisão a invasão do país pelos alemães;
- c) 1956 – China científica e técnica desenvolve sistema de informação-inteligência que provê informação-inteligência para pesquisa científica e tecnológica, projetos de engenharia e planejamento de longo prazo para governo e processos de tomada de decisão para empresas estatais;
- d) 1958 – A Organização de Comércio Exterior do Japão foca em coletar informação relativa à importação e exportação e provê avisos antecipados de oportunidades e ameaças, e monitoramento e avaliação de competidores nas negociações internacionais;

- e) 1959 – Dr. Robert Williams desenvolve a Inteligência de Mercado da Edward Dalton Co.às;
- f) 1960-1970 – Emerge o benchmarking japonês, Just-in-time e Total Quality Management. A pesquisa torna-se importante para entender os competidores.

Ainda, realiza-se uma complementação em relação aos eventos de 1958. De acordo com Marcon e Moinet (2001), na área de Inteligência, o Japão é considerado um modelo, por ser o primeiro país a fazer da informação uma alavanca de competitividade, ao tratá-la como recurso coletivo e não individual (MARTRE, 1994).

Sob a perspectiva econômica, a Inteligência japonesa emergiu a partir do momento pós-guerra de recuperação do país, desenvolvendo portanto o Ministério do Comercio Internacional e da Indústria (MITI), o qual atuava como dispositivo de aquisição-integração da informação, fornecendo capacidade de inteligência de mercado às empresas japonesas. Contudo, não se pode observar o MITI como um cérebro isolado, mas sim, deve-se olhar toda a estrutura da estratégia-rede (*sogo shosha*), que foi desenvolvida pelos japoneses (MARCON e MOINET, 2001).

Em 1979, é publicado *How competitive forces shape strategy* de Michael Porter, sendo considerado de relevância para a Inteligência. Em 1980, várias empresas introduzem sistemas formais de inteligência e coleta de informações. Neste mesmo ano, a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva tem 600 membros. Ocorre o renascimento da pesquisa e importância para CI. Em 1985, é publicada a clássica obra *Competitor Intelligence*, de Leonard Fuld (JUHARI e STEPHENS, 2006).

Deve ser destacado, no período entre 1953 até o final da década de 80, uma sequência de eventos que, na visão de Cardoso Júnior (2003), são considerados fundamentais para o formato que a Inteligência Competitiva adquiriu nos dias atuais: o período conhecido como Guerra Fria, foi marcado por uma “coexistência pacífica” entre os Estados Unidos e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas.

Este foi um dos períodos onde a espionagem se desenvolveu; entretanto, com a queda do muro de Berlim e o fim do socialismo, milhares de analistas de informação da CIA e KGB perderam seus empregos. Estes profissionais iniciariam então uma recolocação no mercado, trazendo para o ambiente de negócios o conhecimento adaptado das atividades militares – a espionagem tornar-se-ia monitoramento; os inimigos, os concorrentes.

Oliveira (2007) aponta que os analistas e operadores de informações, que atuavam

junto às instituições privadas, teriam mesclado os conceitos de Qualidade Total aos de Inteligência, introduzindo os preceitos de ética. Para a autora, a espionagem seria a partir deste período considerada um comportamento antiético e condenável, admitindo, entretanto, a obtenção dos dados de monitoramento por meio de pesquisas (principalmente em fontes secundárias e públicas), o que deu surgimento aos primeiros departamentos de IC nas grandes corporações.

De acordo com Juhari e Stephens (2006), em 1990 a inteligência torna-se eletrônica, e os bancos de dados comerciais tornam-se recursos populares para *business intelligence*. A partir deste período, aumentam os registros das consultorias de pesquisa de mercado. Em 1999 – a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva tem 6500 membros. IC é tida como essencial para sucesso nos negócios, especialmente para mercados globais, e as publicações aumentam.

Em 2000, a inteligência torna-se mais complexa, com a necessidade de inteligência e ferramentas baseadas em complexidade (uso de inteligência artificial, ontologias). Mais volumes sobre a efetividade de processos, sistemas, ética e resultados são pesquisados. Os processos de inteligência tornam-se mais formalizados e buscam atingir mais áreas da organização. Como consequência, aumenta o interesse profissional por Inteligência Competitiva.

Salienta-se ainda que o desenvolvimento do conceito de inteligência competitiva ao longo deste período foi sendo amparado por bases científicas. Guerra (2006) sintetiza trabalhos conceituais e empíricos de 1985 a 2005 considerados relevantes para a construção teórica do tema, descrevendo suas questões de pesquisa, metodologias e resultados, podendo ser verificadas a partir da figura 3.

Nestes trabalhos podemos observar contribuições tanto na perspectiva conceitual e estruturante quanto em trabalhos empíricos e complementares, de modo a compreender a situação da IC em diferentes contextos culturais ao redor do mundo. Dos trabalhos mapeados por Guerra (2006), sinaliza-se os estudos de Porter (1985), concluindo que a informação é uma fonte de vantagem competitiva sustentável e de Prescott (1999), o qual observa uma profissionalização nas atividades de IC, inserindo o componente do planejamento.

Autores	Questões de pesquisa	Metodologia	Resultados
Trabalhos conceituais			
Porter, M. (1985b).	Como a informação permite a geração de vantagem competitiva?	Desenvolvimento conceitual e estudo da cadeia de valor.	A informação é uma fonte de vantagem competitiva sustentável.
Prescott, J. (1999).	Como foi a evolução da IC?	Análise Descritiva	De um esquema passivo para um esquema planejado.
Rouach, D. y Santi, P. (2001).	Como são as atitudes dos profissionais de IC e como estas agregam valor?	Estudos quantitativos	Tipologias dos profissionais de IC.
Jaworski <i>et al.</i> (2002).	Quais são os fatores de geração de IC nas empresas?	Estudos de empresas com práticas de Inteligência competitiva.	A geração de IC depende das redes de IC, da qualidade da informação, do ambiente de das características dos analistas.
Ganesh, U. <i>et al.</i> (2003).	Qual é o campo de pesquisa de Inteligência Competitiva?	Proposta conceitual	Linhas futuras de pesquisa de IC.
Tena y Comai (2004a).	Situação da IC na Espanha	Análise Descritiva	Etapas de IC na Espanha.
Fuld, L. (2004).	Por que a estratégia necessita de IC?	Proposta conceitual	Importância da IC no processo estratégico.
Trabalhos empíricos			
Wee, C. y Leow, M. (1994).	Como foi a evolução da IC em Singaupra?	96 empresas as quais foi aplicadas um questionário, analisado por análise fatorial e equações estruturais	Apesar de Singapura conhecer IC, não foi investido recursos para potenciá-la
Choo, W. (1999).	Como se analisa o entorno?	Entrevistas a estudantes de MBA	Apresentaram-se novas técnicas
Guimaraes, T. (2000).	Qual é o impacto da IC e dos Sistemas de Informação nas Micro e Pequenas Empresas?	Equações estruturais, questionário com escala Likert. 43 empresas dos EUA.	Relação positiva entre a troca organizacional, IC e SI.
Teo y Choo (2001).	Como se utiliza a internet como ferramenta de IC?	Equações estruturais, questionário com escala likert em 600 empresas de Singapura.	Forte relação entre a qualidade da informação da internet e o uso de IC.
Wright, S. <i>et al.</i> (2002).	Qual é a tipologia que as empresas utilizam?	Estudo de caso	Avanços da IC nas empresas deste país.
Marin, J. y Poulter A. (2003).	Como se dissemina a inteligência competitiva nas empresas?	Estudo de casos	A distribuição de IC pode ser auxiliada pela tecnologia., mas é mais eficiente quando está focada em pessoas.
Tena y Comai (2004b).	Qual é a tipologia das empresas multinacionais catalãs	Análise descritiva de 19 empresas catalãs	Estrutura de IC nas multinacionais de tecnologia e farmacêuticas.
Tena y Comai (2004c).	Qual a tipologia das empresas espanholas.	Análise descritiva de 9 empresas espanholas.	Práticas de IC das melhores empresas espanholas.
De Pelsmacker <i>et al.</i> (2005).	Quais são as práticas das exportadores sul-africanas e belgas?	Empresas sul-africanas (309) e Bélgica (292) com muito baixo índice de resposta.	As empresas não estão equipadas com sistemas de IC.
Tena y Comai (2005)	Como se desenvolveu o IC na Espanha?	Análise Descritiva	Se apresenta o desenvolvimento de IC na Espanha.

Figura 3: Publicações clássicas sobre inteligência competitiva de 1985 até 2005.

Fonte: Traduzido de Guerra (2006).

Apesar da importância que Inteligência Competitiva adquiriu, conforme observado na evolução histórica, a sua aplicação não é homogênea, uma vez que é tratada de forma diferente, em função das características culturais dos países. Silva (2007) apresenta na figura 4 a situação de IC em diversas nações, e qual a influência da postura nacional nas empresas.

País	Antecedentes para a IC	Perfil	Atuação
Japão	Recuperação econômica e reconstrução pós segunda guerra.	Coleta de informação é culturalmente como parte natural do processo de gestão.	Apoio governamental sobre e coleta e disseminação de informações sobre o mercado global (<i>Japan External Trade Organization</i>), além de atuar na capacitação de profissionais.
Eua	Ligada aos programas militares e de contra-espionagem	Ênfase no curto prazo	Mentalidade não favorável a livre troca de informações entre setor público-privado.
Suécia	Guerra fria e preocupação com o posicionamento da URSS.	Sendo a maior parte das empresas suecas exportadoras, por características culturais, trocam informações entre si.	Uso das subsidiárias e embaixadas (informações sobre tendências econômicas, políticas e inovações), além da cooperação indústria e meio acadêmico, com capacitações
Alemanha	Recuperação do país na segunda guerra.	A House of Fugger Bank coletava e distribuía informações dos concorrentes. A Bayer, desde 1880 analisa as patentes de seus concorrentes.	Bancos praticam fortemente o papel de IC.
Holanda	Tradição de abertura de mercado e orientação para exportações	Grandes empresas têm áreas específicas de IC, usando as subsidiárias para coleta de informações	
França		Governo coopera estreitamente com as empresas na coleta de informações principalmente de inovação tecnológica.	Uso da estrutura governamental, capacitação das empresas e embaixadas têm papel ativo na troca de informações.
Canadá (BERGERON, 2000)		Esforço governamental para apoio de práticas de IC, principalmente em pequenas e médias empresas (the Québec Government's <i>Fonds de Partenariat Sectoriel Volet IV: Veilles Concurrentielles</i> .)	O Canadá desenvolveu um programa governamental único e inovador que patrocinou o desenvolvimento de IC, por meio de Centros de Inteligência Competitiva que apóiam as pequenas e médias empresas.
Brasil		A IC no país ainda é recente. Muitos trabalhos em termos de sensibilização e capacitação com o apoio da França Aix Marseille III University, IBICT, UFRJ and INT. (DOU, 2001) e no fomento via associação de classe ABRAIC.	Não se verifica um alinhamento entre o governo e as empresas, no mesmo modelo que em outros países. Projetos vêm sendo desenvolvidos, como pode ser observado pelo SEBRAE (2007), numa iniciativa de implantar um sistema de inteligência competitiva para orientar estratégias de atuação nos diferentes setores, cadeias produtivas e territórios.

Figura 4: Situação da Inteligência Competitiva nos países.

Fonte: Silva (2007), complementado pelo autor.

Em relação ainda ao perfil de Inteligência Competitiva é pertinente resgatar alguns aspectos entre o ocidente e o oriente, conforme estudo de Fleisher e Wright (2007) de como os aspectos culturais interferem inclusive no formato de IC das organizações, conforme observados na figura 5.

Aspectos	Empresas Ocidentais	Empresas Orientais
Horizonte da tomada de decisão	Curto – Quaternal.	Longo – Vários anos
Direcionadores Estratégicos	Market share	Crescimento
Determinação da estratégia	Determinada pela visão e missão	Oportunista
Estrutura e Gestão	Profissional e estruturada	Gerida por famílias Mal estruturadas
Investimentos e capital de base	Externos	Internos
Tomada de decisão	Dispersa	Centralizada
Alta Gestão	Participativa	Patriarcal e Autoritária
Networking	Contatos	Integração vertical
Treinamento	Formal e estruturado	Informal
Promoção	Produtividade	Contatos e Lealdade
Formato da IC	EUA	China
Tamanho da área de IC	Média de 6 pessoas	Entre 1 e três pessoas
Características do pessoal	Metade do tempo em IC 4 anos de experiência Alto nível educacional (mestrado) Salário médio comparado a outros assessores	1/3 do tempo em IC Menor experiência Menor nível educacional (graduação) Salários muito baixos
Produtos e serviços	Alta cobertura de monitoramento Grande uso de fontes públicas de informação Maior uso de técnicas analíticas sofisticadas	Orientado para tecnologia Grande uso de redes de pessoas Baixo nível de sofisticação na análise
Foco estratégico	Aumentar a perspectiva do tomador de decisão	Operacional: evitar surpresas e identificar oportunidades.
Formato da IC	Estados Unidos	Japão
Filosofia	Melhoria Contínua	Melhoria quando necessária
Valor da IC	Avalia custo/benefício e retorno positivo de investimentos em IC	Considera que a coleta de informação já justifica seu valor.
Compartilhamento de informação	Menos favorável ao compartilhamento, apesar de haver um movimento de mudança.	Compartilha informação dentro e fora dos keiretsus, normalmente interessante as praticas de gestão do conhecimento
Papel do Governo	Pouco suporte indireto do governo. Normalmente as necessidades de IC não estão associadas a questões comerciais	Ativamente suporta as organizações provendo IC a elas e auxiliando seus esforços dentro e fora do Japão
Participação dos funcionários	Tem funções de IC centralizadas e com responsabilidades designadas, com maior uso de Tecnologia da Informação.	Envolve todos os funcionários e gestores
Coleta de dados	Coleta menos informações em geral, mas utiliza maior quantidade de ferramentas (e mais sofisticadas) para análise.	Japoneses coletam vorazmente dados e informações, mas pecam na falta de análise e aplicação de ferramentas analíticas.
IC e Estratégia	Empresas normalmente reportam dificuldades em integrar IC, estratégia, processos e sistemas.	Geralmente tem mais sucesso que o ocidente em integrar e linkar IC e a estratégia

Figura 5: Comparação entre a IC no Oriente e no Ocidente.

Fonte: Traduzido e adaptado de Fleisher e Wright (2007).

De acordo com Coelho (2007), nos anos 90, a situação da Inteligência Competitiva no Brasil era caracterizada por:

- a) falta de informações sobre IC;
- b) falta de disseminação nas empresas brasileiras;
- c) falta de atividades de pesquisa;
- d) associada à espionagem e práticas antiéticas;
- e) problemas com a palavra “inteligência”.

De acordo com a autora, em 1996, o Instituto Nacional de Tecnologia (INT) realizou um acordo de cooperação com a Universidade de Marselha (que possui um centro de excelência em IC reconhecido pelo governo Francês), mais especificamente com o Centro de Pesquisas Retrospectivas de Marselha (CRRM), com o objetivo de transferência de tecnologia na área de Inteligência para o País.

O projeto envolveu a criação de um centro de referência em IC no país, com o suporte do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT); nesta primeira etapa, o foco era a capacitação de recursos humanos para multiplicar conhecimentos sobre metodologias e ferramentas de IC, e fomentar a pesquisa na área. Os atores envolvidos foram o INT, IBICT, MCT, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal de Santa Maria, Petrobrás e Telebrás, FBTS, CRRM e Georgia Tech, dos Estados Unidos.

A capacitação era realizada no nível de *Lato Sensu* no Brasil e o *Stricto Sensu* na França, e foi construída com base no modelo de Inteligência de Herring (1996). Atualmente, verifica-se que os cursos de inteligência competitiva oferecidos no país orientam-se e abordam estes conteúdos nas questões de fundamentos da disciplina, ainda que depois tenham um viés específico, mais orientado para TI ou para a Gestão, por exemplo.

Coelho (2007) aponta que os resultados deste trabalho podem ser observados pela criação de uma bibliografia em IC no país, praticamente inexistente anteriormente; a publicação de trabalhos fora do país; a criação da ABRAIC por antigos estudantes do curso; o fomento de seminários e congressos; a oferta de cursos de pós-graduação na UFRJ, UNB, PUC-PR, o prêmio de inovação em IC pelo FINEP.

O MCT, entretanto, em 2001, descontinuou o curso de pós-graduação em inteligência competitiva, mas as consequências destas ações podem ser observadas nos dias atuais, a partir de um início de desenvolvimento das atividades de Inteligência nas empresas brasileiras.

De acordo com Rangel (2006), a partir de um estudo exploratório da IC no país, verifica-se que há um número relevante de grandes empresas usando IC, com estruturas

dedicadas para estas atividades, e já possuem um monitoramento adequado de fontes secundárias. Entretanto, a avaliação de IC, as redes de pessoas como suporte e a tecnologia da informação ainda são precárias. Salienta-se que o Governo Federal também passou a realizar estudos prospectivos de inteligência, como pode ser verificado pelo projeto Brasil 3 Tempos (NAE, 2004), ou pelo Banco do Brasil (Marcial, 1999) e atualmente conta com o apoio do Centro de Gestão e Estudos Estratégico (CGEE), entidade que promove e realiza estudos e pesquisas prospectivas de alto nível na área de ciência e tecnologia, articulando suas relações com o setor produtivo.

É adequado evidenciar que já existem diversas publicações sobre a questão da Inteligência Competitiva no Brasil, indicando um amadurecimento do tema. Em publicação organizada por Lages e Zits (2005) foram apresentadas 21 experiências em relação à IC no país, tais como:

- a) Perspectivas da IC no país (MARCIAL, 2005), a partir de cenários prospectivos;
- b) Inteligência na Educação Superior Privada (CARDOSO JÚNIOR, 2005);
- c) Sistemas de Inteligência Setorial (LOPES, ABREU, ALCANTRA, LIBERMANN, ROSSITER, YONG, KIRZEMBLATT, 2005);
- d) Sistemas de Inteligência para APL da Serra Gaúcha, cadeias têxtil e vestuário (MODENA, PRADO, LINO, 2005);
- e) Tecnologias da Informação de suporte à IC (RANGEL, RIBAS JÚNIOR, BUENO, RIBEIRO, ABREU E ABREU, 2005);

Portanto, constatada a sua importância, desta maneira, para Heppes e Toit (2009) hoje a alta direção das empresas encara IC como uma *core capability*, que deve ser praticada como uma função formal da organização, especialmente para direcionar a tomada de decisão estratégica. De acordo com Miree e Prescott (2002), as empresas com melhores práticas de IC revelam que obtêm, alicerçadas na coordenação das inteligências na organização, maiores aumentos na participação de mercado, na redução de custos e no fortalecimento de sua posição competitiva em comparação com as empresas patrocinadoras.

Mas fundamentalmente, a Inteligência Competitiva, ainda que deva muito das suas raízes às estratégias militares, atualmente é composta de visões de outras áreas do conhecimento tais como Administração, Economia, Sociologia, Ciências da Informação. (PRESCOTT, 1998; NOLAN, 1999; CRONIN, 2000; MÁS BASNUEVO, 2005), e portanto é

tratada de forma multidisciplinar (MARCIAL e ORNELAS, 2007).

Neste sentido, estes elementos nos possibilitam traçar a história da IC, em termos de passado, presente e futuro. Prescott (1999), já esboçava o futuro da IC para os dias atuais, a partir de um estudo sobre a sua evolução e apresentado na figura 6, sintetizando, neste sentido, as origens e desdobramentos desta disciplina. Dois aspectos citados são evidenciados em função do escopo desta pesquisa: o aumento da atenção da alta direção neste processo, bem como a integração com o processo decisório.

Período de tempo	Pré-1980	1980-1987	1988-Presente	Futuro (após 2000)
Estágios	Coleta de dados sobre os competidores	Análise da indústria e dos competidores	Inteligência Competitiva	Inteligência Competitiva como capacidade chave
Evento Chave	Livro Estratégia Competitiva, de Porter em 1980	Fundação da SCIP	Estabelecimento da <i>Competitive Intelligence Review</i>	Cursos de IC ensinados nas escolas ao redor do mundo
Atributos				
Formalidade	Informar	Emergência de unidades formais	Formal	Integração do formal e informal
Orientação	Tática	Tática	Mista	Estratégica
Análise	Pouca ou nenhuma	Quantitativa e limitada	Tanto quantitativa e qualitativa	Ênfase no qualitativo
Atenção da Alta Direção	pequena	limitada	moderada	Alta
Link ao processo de tomada de decisão	pouco	fraco	forte	Integrado
Localização				
Principal localização do pessoal de IC	Bibliotecário/Marketing	Planejamento/Marketing	Marketing/Planejamento/Unidade de IC	Unidade de IC/Marketing/Planejamento
Tópicos Chave	Desenvolvimento das habilidades para buscar informação	Construir cases de negócio em IC Imagem de Espionagem Desenvolvimento da habilidades analíticas	IC Internacional Tecnologia em IC Contra-Inteligência IC demandado x fornecido	Análises de redes IC como aprendizado Infraestrutura de IC pra multinacionais Gerenciamento do processo.

Figura 6: Linha do Tempo da IC.

Fonte: Traduzido de Prescott (1999).

Entendendo-se o cenário onde Prescott (1999) chegou, verifica-se que num recente estudo publicado por GIA (2010), algumas questões puderam ser identificadas como tendências para a Inteligência para os próximos 5 anos, agrupadas em 6 dimensões, e apresentadas na figura 7. Observa-se que o aspecto da Alta Direção é uma dimensão novamente elencada, o que reforça o seu estudo.

Dimensão	Tendências
Escopo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes, usuários finais e competidores como forças-motrizes de mudança. • Mercados emergentes apresentando as maiores oportunidades e direcionando os esforços de inteligência.
Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Co-criação de Inteligência. • Ponto de Decisão de Inteligência (<i>Decision Point</i>): Inteligência integrada aos maiores processos de negócio. • Ferramentas de mídias sociais como parte do processo de inteligência.
Entregas de Inteligência (produtos)	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de Inteligência cada vez mais sofisticados. • Aumento da orientação para o futuro nas análises. • Mais ênfase em prover conclusões, provocações e auxiliar os executivos com tópicos estratégicos.
Organização de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização e descentralização funcional ocorrem em paralelo. • Redes de inteligência e times de especialistas (físicos e virtuais). • Terceirização de atividades.
Ferramentas de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • <i>RSS</i>, vídeos, <i>webcasts</i>. • Dispositivos móveis sendo usados como forma de compartilhar inteligência. • Abordagens gráficas de painéis (<i>dashboards</i>) asseguram grande forma de visualização.
Cultura de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da Alta Direção. • Demonstrar o valor da Inteligência na base. • Branding interno de Inteligência, treinamento de usuários. • Mídias sociais como colaboração virtual.

Figura 7: Futuro da IC para os próximos 5 anos.

Fonte: Traduzido de GIA (2010).

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITUAÇÕES

O conceito de inteligência competitiva como um processo há tempos vem sendo proposto como um esforço para aumento da competitividade da empresa e seu processo de planejamento estratégico (GUYTON, 1962, MONTGOMEY e URBAN 1970, PORTER, 1980 apud CALOF, 2001, p. 4). Inteligência, no entanto, deve ser encarada tanto como um processo quanto um produto (WHEATON E SHIDO, 2007; ESCORSA e MASPON, 2001; BENTO, 2000; PRESCOTT, 1999), uma vez que, da mesma maneira em que há um fluxo de transformação de dados em inteligência, por meio de atividades de planejamento à análise, a própria resultante deste processo é um produto de inteligência. E é esta inteligência que é disponibilizada aos tomadores de decisão, por meio de diversos formatos.

Entretanto, Pirttimäki, Lönnqvist, e Karjaluoto (2006) salientam não haver um entendimento comum sobre o conceito de inteligência competitiva. Conforme Más Basnuevo (2005, p. 2), a definição de IC é multifacetada e difusa; a autora se reporta a Giliad e Giliad

que a apresentam como processo, função, produto ou uma mescla dos três e ressalta que outras definições foram dadas por:

Porter em 1980, Westney e Ghosdal em 1994, Bernhard em 1994, Bergeron em 1996, Kennedy em 1996, Davenport em 1997, McGonagle e Vella 1998, Choo em 1998, Pollard em 1999, Salmon e de Linares 1999 Fahey em 1999, Fuld em 2000, Moon em 2000 e Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva em 2002.

No entanto, Más Basnuevo (2005) salienta que apesar da aparente difusão, verificam-se aspectos comuns nas definições dos autores pesquisados, conforme também observado por Silva (2007). De acordo com Fachinelli et al. (2010) estas diferenças de denominação devem-se mais a aspectos culturais e geográficos do que a conceituais, e Martre (1994) já havia identificado diferentes denominações ao comparar sistemas de inteligência em todo o mundo, sintetizando que muito da convergência deve-se ao reconhecimento da importância do cerne deste produto e processo, que é a informação.

Fundamentalmente, a Inteligência é tratada como um processo sistematizado, não se tratando de uma atividade pontual na empresa; seu propósito é para com a tomada de decisão de questões que dizem respeito aos objetivos da organização; a matéria-prima de seu processo é, essencialmente, a informação; esta informação é coletada de um amplo escopo do ambiente externo, que varia da concorrência aos avanços tecnológicos; e possui limitações éticas, uma vez que nem toda informação pode ser acessada, pois se trata de um conhecimento sensível (WRIGHT e CALOF, 2006; LESCA, 2003; PRESCOTT e MILLER, 2002; FULD, 2007).

Deve-se reforçar que Inteligência é um processo que está amparado por uma conduta de ética e legalidade; historicamente, a inteligência esteve associada a espionagem - conforme pode ser observado na seção que descreveu suas origens, seja ela industrial ou governamental.

O que se observa, contudo, é que tanto os autores quanto as associações que congregam os profissionais de inteligência (tais como *Society of Competitive Intelligence Professionals* - SCIP ou a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC), estabelecem, desde a sua constituição, limites explícitos de até onde este profissional pode ir para buscar informação. Para Bryant apud Calof (2001), ex-presidente da SCIP, a espionagem é o uso de meios ilegais para coletar informação, enquanto IC é um processo que se embasa em meios legais e éticos.

Isto pois, conforme apresentado por ROUACH (2008), já existe um entendimento na área de Inteligência de que 80% das informações disponíveis são consideradas informações “brancas”, ou seja, de caráter legal e de domínio público (exemplo, balanços patrimoniais

publicados em jornais); 15% são consideradas informações cinzas, e representam uma área sensível de coleta (tal como ouvir a conversa de um ex funcionário de empresa concorrente num evento). Já 5% são consideradas informações pretas e segredos, cuja coleta constitui prática de caráter ilegal e antiético (tal como acessar indevidamente a banco de dados da empresa concorrente para cópia da base de clientes).

Contudo, e de acordo com BAI (2007), ainda que haja estas três grandes categorias de acesso à informação (brancas, cinzas, pretas), o que se desenvolve é um gradiente, conforme a figura 8, o que implica numa avaliação subjetiva entre seus os limites, principalmente no que tange às informações cinzas. Contudo, o modelo deixa explícito a área de atuação e de abrangência da Inteligência Competitiva, a qual não possui como proposta coletar informações que caracterizem-se como espionagem industrial (informações secretas das organizações).

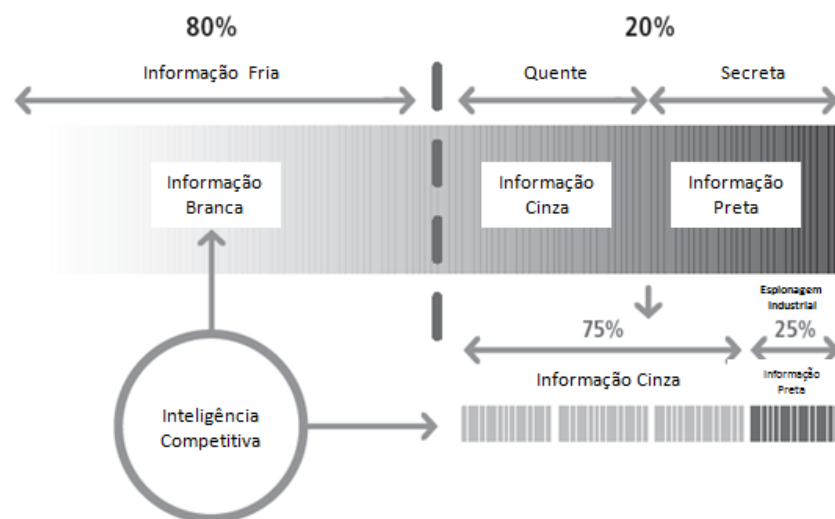


Figura 8: Escopo de atuação da IC sobre as categorias de acesso às informações.

Fonte: Traduzido de BAI (2007).

Ainda, sobre o conceito de IC, para este estudo, adota-se a definição de Inteligência a partir do Relatório Martre (MOTTE, 2007, p.5), referência na França, em que pode ser definida como

o conjunto das ações coordenadas de busca, tratamento e distribuição, para uso, da informação útil para os atores econômicos. Essas ações são feitas dentro da lei com todas as garantias para a proteção do patrimônio da empresa, nos melhores prazos e custo.

Para o autor, informação útil “é a que é precisada para os diferentes níveis de decisão da empresa ou da coletividade, para elaborar e pôr em prática de maneira coerente as estratégias e táticas necessárias para cumprir os objetivos da empresa para melhorar o

posicionamento dela no ambiente competitivo”.

Evidencia-se aqui o conceito de “informação útil”, uma vez que a inteligência só possui valor quando o produto gerado (análise) atende ao contexto do tomador de decisão, e ao momento, ao tempo de utilidade desta informação. De acordo com Fayard (2000),

uma informação, qualquer que seja sua natureza, não existe a não ser pela sua relação com um ator dotado de um projeto, entendido com a gestão e projeção no tempo e no espaço, de seus valores e interesses.

Ainda, um aspecto importante na definição de Inteligência do Relatório Martre é que estas ações, na empresa, se ordenam em um ciclo sem interrupção, ou seja, Inteligência é vista como uma questão sistematizada na organização.

Neste sentido, Cardoso Júnior (2003) resgata conceitos de inteligência competitiva de autores internacionais e nacionais e entidades, tanto acadêmicas quanto associativas (neste caso, a ABRAIC, a qual toma por base o conceito internacional da SCIP). Com base neste levantamento podem-se extrair elementos convergentes, de acordo com a figura 9.

Autor Internacional (KAHANER, 1996)	Autor Nacional (COELHO, 1999)	Academia (NIC/UnB, 1999)	Entidade Associativa (ABRAIC, 2001)
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.	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;	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.	Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo 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.
Síntese dos Autores			
Elementos em comum	É um processo sistemático e estruturado		
	Cuja “matéria-prima” é a informação		
	Deve estar alinhado aos objetivos da organização		
	Seu fim é para a tomada de decisão		
	Ampla escopo (não se restringe a informações apenas dos concorrentes)		
	Pode ter caráter antecipativo		
	Demanda pessoas para atribuir sentido às informações		
	É realizado dentro dos limites éticos		

Figura 9: Conceitos de IC e suas convergências.

Fonte: Adaptado de Cardoso Júnior (2003)

Para Calof (2001), qualquer que seja a definição escolhida, todos os pontos convergem para a criação de conhecimento sobre as informações disponíveis por meio de um processo

sistemático que envolve planejamento, coleta, análise e comunicação tendo como resultado uma tomada de decisão.

Observa-se, ainda, que o conceito de IC vem sofrendo evoluções ao longo do tempo. Conforme exposto por Prescott (1998 apud MÁS BASNUEVO, 2005), Alampalli (2002), e Guerra (2006), haveria três fases na escala de evolução da inteligência:

- a) o período anterior a 1980, caracterizado pela coleta de dados dos competidores usado para tomadas de decisões táticas;
- b) o período entre 1980 e 1987, caracterizado pela análise da indústria e dos competidores (período este influenciado por Porter, cujos estudos catalisaram a evolução do conceito de IC);
- c) e o período após 1988, quando a inteligência competitiva adquiriu forma como disciplina e vem se consolidando como uma capacidade distintiva para as organizações nos dias atuais, atingindo uma orientação estratégica, com vínculo direto com a tomada de decisão, e aportado por estruturas formais e com analistas dedicados.

Portanto, Heppes e Toit (2009) apontam que atualmente IC é uma nova disciplina de negócio que evolui em complexidade e importância, havendo uma migração da análise comparativa para tendências do competidor para a análise de correlação estratégica-ambiental.

Como resultado desta evolução, o que se verifica atualmente, de acordo com um levantamento realizado por Janissek-Muniz (2007), no qual foram resgatadas as origens dos termos utilizados para qualificar um determinado tipo de inteligência, é que há uma riqueza de desdobramentos de seus conceitos, o que denota um amplo escopo de atuação.

A partir deste levantamento, foi elaborada uma linha do tempo, apresentada na figura 10, de modo a compreender as linhas de atuação na área de Inteligência, e quais os autores envolvidos.

Neste panorama, observam-se a existência de 7 conceitos de IC, os quais possuem um escopo de atuação:

- a) *Business Intelligence*: automação;
- b) *Enviromental Scanning*: monitoramento do ambiente;
- c) *Veille Technologique*: novas tecnologias de informação e comunicação;
- d) *Veille Strategique*: antecipação;

- e) *Competitor Intelligence*: inteligência do concorrente;
- f) *Social Intelligence / Intelligence Economique*: inteligência social e econômica;
- g) *Competitive Intelligence*: Inteligência Competitiva (abrangendo diversas áreas de monitoramento).

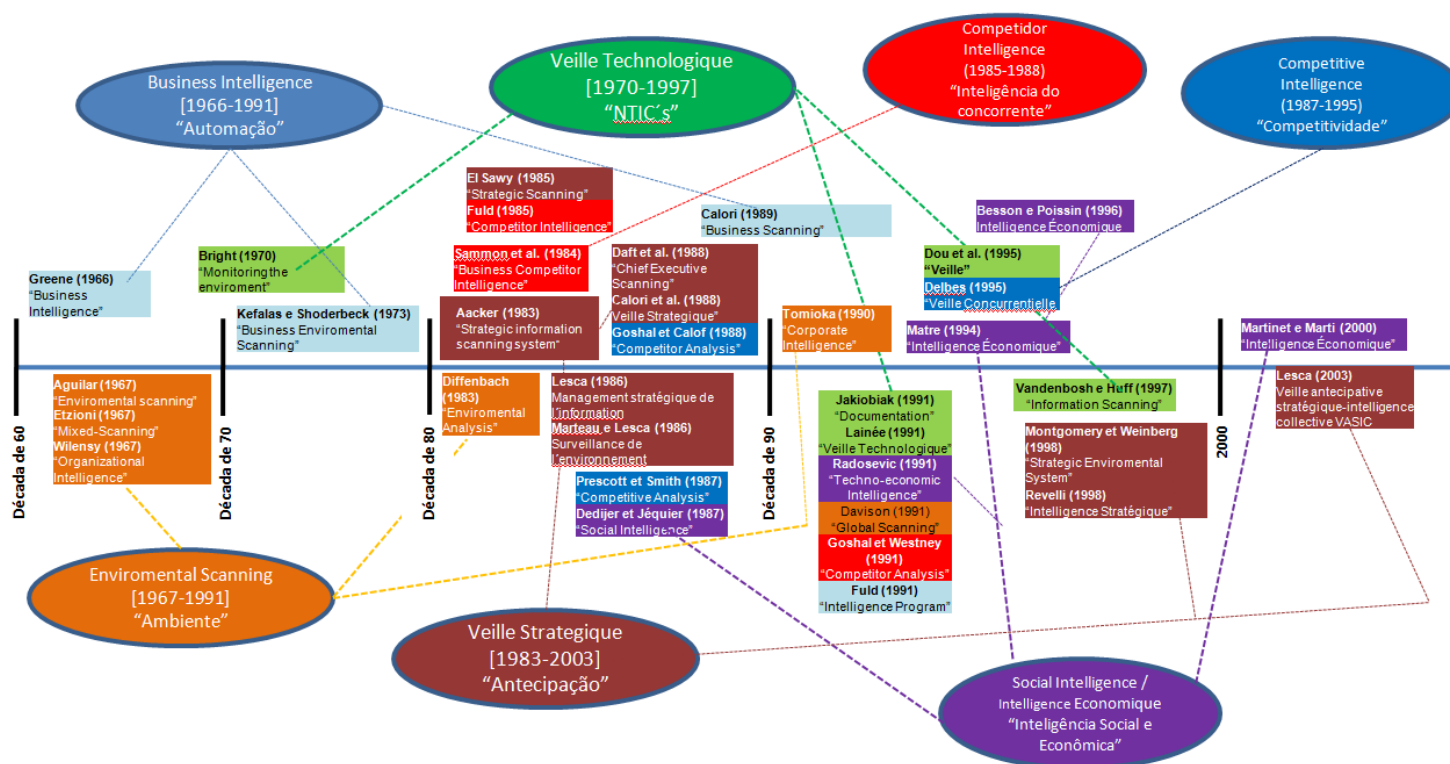


Figura 10: Linha do Tempo dos Principais Autores em Inteligência.
 Fonte: Elaborada com base em Janissek-Muniz (2007, pg. 62).

Estas tipologias estão distribuídas ao longo das décadas de 60, 70, 80 e 90 e início do século 21. De acordo com Janissek-Muniz (2007), o conceito de Environmental Scanning, por exemplo, foi predominante na década de 60, pela quantidade de publicações especificamente em 1967, sendo que até hoje esta terminologia está associada à Inteligência (XU e KAYE, 1995; SAXBY et al., 2002). Por outro lado, Aacker em 1983 desenvolve o conceito de “Strategic Information Scanning System”, pertencente a abordagem antecipativa da Veille Strategique, a qual foi sucedida de outros conceitos como o de “Intelligence Strategique” por Revelli em 1998 até Lesca em 2003 com Veille anticipative Strategique-intelligence collective.

Chama-se a atenção para o ano de 1991, onde ocorreu a publicação de 6 novos termos pertencentes às diferentes tipologias. Ainda que não esteja nesta linha do tempo, pode-se observar, por exemplo, a partir do ano 2000, gerações de conceitos locais, inclusive, tais como Inteligência Empresarial (CARDOSO JUNIOR, 2003). Contudo, o mapa não esgota todas as

terminologias utilizadas atualmente, tais como Inteligência de Mercado - Marketing Intelligence, tão predominante nos EUA quanto a própria “Competitive Intelligence”, de acordo com pesquisa bibliométrica de Calof e Wright (2008), ou o próprio Business Intelligence, o qual atualmente possui um viés diferente daquele da década de 60 e 70, agora bastante associado ao uso de Tecnologias da Informação.

Neste sentido, para este estudo, partiu-se da tipologia de Competitive Intelligence, tanto pela sua contemporaneidade (em pesquisas a bases de dados como Emerald, Scopus ou Ebsco a quantidade de resultados com o termo “Competitive Intelligence” é maior que os resultados com “Intelligence Economique”, ou “Intelligence Strategique”), e uma vez que a Competitive Intelligence, ao contrário da Competitor Intelligence, que foca apenas o monitoramento do concorrente, busca uma compreensão de todo o ambiente externo da empresa, seja do ponto de vista concorrencial até o político. De acordo com a tipologia de BAI (2007), a Inteligência Competitiva englobaria quatro outros tipos de inteligência, de acordo com a figura 11: a Mercadológica (clientes, compradores, distribuidores, fornecedores), a do Competidor (concorredores, preço, produtos substitutos), a Tecnológica (pesquisa básica e aplicada, processos, patentes e normas), a Estratégica e Social (ambiente regulatório, impostos, economia e política, recursos humanos e sociais).

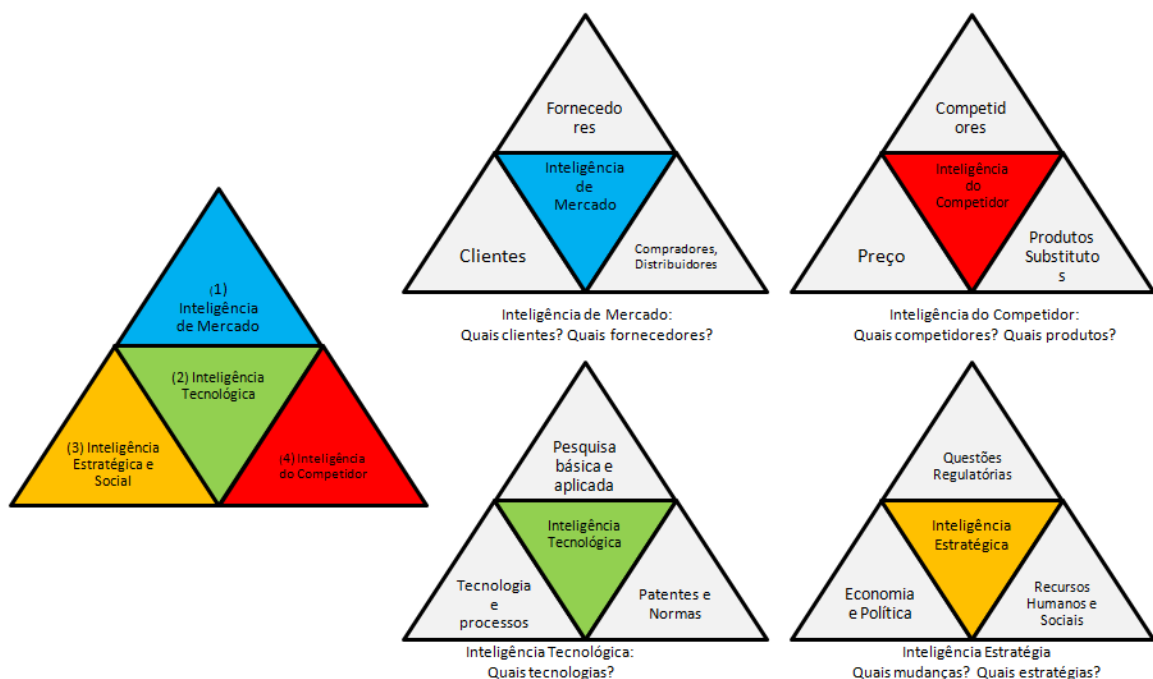


Figura 11: Tipos de Inteligência.
Fonte: Traduzido de BAI (2007)

Tendo em vista este amplo escopo, entende-se que o monitoramento de tais questões (concorrência, economia, política, tecnologia, ambiente) passa inclusive pela interação por diversos atores, seja numa configuração de tríplice hélice (ETZKOWITZ e LEYDESDORFF, 2002), ou de redes de empresas (RING e VAN der VEN, 1994; CASAROTTO e PIRES, 1999; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), ou até mesmo em alianças estratégicas (LORANGE e ROOS, 1996 e SPEKMAN et al., 1998). Quanto maior for esta interação, maior é a possibilidade de acesso a determinadas questões, sejam elas de ordem política, tecnológica ou competitiva. Estes elementos, portanto, trazem à luz uma discussão sobre aspectos emergentes na área de Inteligência – um deles é a relação entre Inteligência e Coopetição (BENGSTON e KOCK, 2000).

De acordo com Kossou (2007), a coopetição leva a colaboração e a inteligência estratégica, e propõe que enquanto a coopetição facilita o compartilhamento de informações e de conhecimento inter e intraorganizações, a inteligência estratégica otimiza o compartilhamento, gerando "*actionable intelligence* – inteligência acionável" de uma maneira interativa e suportando a estratégia de coopetição.

Fundamentalmente, e de acordo com Galland (2004), a complexidade de um arranjo de empresas, tal como uma aliança estratégica, gera, de um lado, uma maior propensão para a troca de informações; entretanto, a contrapartida surge com a dificuldade de controlar este fluxo de informações.

Portanto, para Kossou (2007) o desenvolvimento de inteligência estratégica vem a prevenir a disrupção (no sentido de perturbação) das informações, ou seja, na medida em que uma empresa estabelece quais informações são importantes, e fornece uma estrutura para mapeá-las e analisá-las, estará contribuindo para a geração de *actionable intelligence organizada* por toda a aliança.

Contudo, para Faggion et al., (2002), tendo em vista que a organização do fluxo de informações do ambiente externo não é automática, e tampouco simples para a empresa, surge a necessidade de um sistema de informação que organize a prática de coleta e análise. Para os autores, em síntese, cabe a esta estrutura utilizar-se de um processo formal para retirar do emaranhado de informações que o ambiente proporciona aquelas que são críticas para a tomada de decisão.

Estas questões são importantes pois estabelecem um novo conceito de postura de IC na empresa, na qual pode evoluir de uma “área” que atua com o monitoramento de questões externas, mas é uma “área” que realiza este diálogo (coleta, filtro, articulação), com os demais atores parceiros. Operacionalmente, verifica-se, por exemplo, que este tipo de área/estrutura

busca preferencialmente as fontes primárias (uma vez que a rede de contatos traz esta possibilidade) às fontes secundárias, tais como a coleta de informações pela Internet. Um estudo deste modelo foi realizado por Panizzon, De Conto e Malafaia (2010), em organização do setor automotivo da região da Serra Gaúcha, sobre 3 de suas várias alianças estratégicas com coligadas de outros países e suas interfaces na Inteligência Estratégica.

De acordo com os autores, verificou-se que esta configuração fomentou a complementaridade de informações de cunho estratégico (tais como novas demandas e tecnologias) e operacionais (como normas e parâmetros para produção), ampliando o fluxo de informações, bem como fomentando o desenvolvimento de uma estrutura de Inteligência Estratégica, a qual adquiriu o papel de canalizar e atribuir sentido a estas informações. Ainda, verificou-se neste caso que o uso de fontes primárias, em função de sua disponibilidade, é predominante dentro da aliança, e utilizada mais que as fontes secundárias – mas a estruturação destas informações não seria possível sem a área criada para este objetivo a qual atua como interface entre os nós da rede de informações entre matriz e coligadas.

Ainda, um segundo tópico emergente na área de IC, desdobrado a partir deste conceito de coopetição, diz respeito à construção do capital social entre estes atores, o qual possibilitaria uma troca de informações mais ágil e mais rica, tanto em termos de qualidade e de quantidade. Ainda que este seja um tópico a ser desenvolvido para futuras pesquisas, num ensaio teórico, Camargo et al. (2010), evidenciam a convergência entre os modelos de capital social e marketing de relacionamento (o qual trabalha com trocas relacionais entre os atores, indo além da díade comprador-vendedor), evidenciando que a operacionalização desta configuração competitiva de redes pode vir a ser realizada por esta abordagem. Considerando que as trocas relacionais envolvem sobretudo, informação, neste sentido, a partir de um entendimento destes estudos, entende-se ser particularmente apropriado que os tópicos Inteligência Competitiva, Coopetição, Marketing de Relacionamento e Capital Social possam vir a ser, no futuro, parte de um modelo integrado, haja visto que a Inteligência não é construída por uma empresa fechada nela mesma, mas sim a partir de uma ampla interação com outros atores estratégicos. Ainda a questão da relação da Inteligência com outro tipo de capital, o chamado capital estrutural e organizacional foi abordado por Zangouinezhad e Moshabaki (2009), o que sinaliza novos campos de interface e de pesquisa na área.

2.3 MODELOS ATUAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SUAS APLICAÇÕES GERENCIAIS

Para Viviers et al. (2005), num sentido mais amplo, Inteligência Competitiva, ao incorporar a coleta, análise e disseminação do conhecimento, torna-se o processo para reduzir a incerteza da decisão gerencial. Este é o sentido para que uma empresa desenvolva inteligência competitiva: sem incerteza, não há tomada de decisão – uma vez que se poderiam estabelecer regras de negócio para automatizar esta tomada de decisão. Portanto, sem a tomada de decisão sob o contexto da incerteza, não há necessidade de informações e cenários.

A questão, portanto, passa a ser o tratamento de tais informações, abrangendo a coleta e análise, vis-à-vis à grande quantidade de informações disponíveis no ambiente (TARAPANOFF, 2001). Convergindo a esta ideia, Gates apud Calof (2001, p. 1), aponta que:

a maneira mais significativa de diferenciar sua empresa dos competidores, a melhor maneira de colocar distância entre você e a multidão, é realizar um trabalho fascinante com informação. Como você coleta, gerencia e usa informação irá determinar se você vencerá ou perecerá.

Fundamentalmente, o autor corrobora três etapas do processo de inteligência: a coleta (uma vez que não se pode coletar todas as informações do ambiente, dentro do custo e prazo), a análise (onde a verdadeira inteligência é criada), e o uso desta informação na tomada de decisão.

Sendo a tomada de decisão sobre os aspectos estratégicos de uma empresa uma atribuição da alta direção, já é possível observar que, de forma orgânica, as empresas que desenvolvem IC incorporam as responsabilidades nos departamentos de Planejamento Estratégico, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento (VIVIERS et al., 2002; PELSMACKER et al., 2005; SAAYMAN et al., 2008). Esta configuração implica que IC torna-se pauta da agenda estratégica da organização – como pode ser observado em alguns países, da agenda entre o governo e as empresas (BERGERON, 2000; CALOF, 2001)

Entre os assuntos que envolvem a agenda organizacional, verifica-se que escopo de monitoramento abrange aspectos do ambiente social (economia, legislação), do ambiente organizacional (concorrentes, mercado, fornecedores) e do ambiente intra-organizacional (capacidade, forças, fraquezas, restrições) de modo a identificar oportunidades e antecipar problemas e expectativas (JANISSEK-MUNIZ, 2007).

Esta amplitude de escopo da Inteligência Competitiva deve ser esclarecida e para Saayman et al. (2008), o termo IC inclui, além da inteligência sobre os concorrentes, a inteligência coletada nos consumidores, fornecedores, tecnologia, ambientes e potencial relacionamentos de negócio. Para Calof (2001) a intenção da IC é o melhor entendimento de clientes, legislação e competidores de forma para criar novas oportunidades, antecipar mudanças e buscar vantagem competitiva. Portanto, para o autor, inteligência não é apenas monitorar os competidores (e aqui reforça-se a abrangência da IC), mas todo o ambiente de negócios – não se tratando de um mero escaneamento ambiental.

Desta maneira, com base em levantamento de Kirkwood (2009), Pelsmacker et al. (2005), Balestrin (1998) e Degent (1986), apresenta-se na figura 12 as variáveis externas passíveis de monitoramento pela organização.

Fator do ambiente	Variáveis – Informações a serem coletadas pela empresa	
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no mercado – segmento e clientes • Estratégia de <i>marketing</i> • Atividades de pesquisa e desenvolvimento • Novos projetos, expansões, aquisições • Composição de custos e preços • Novos entrantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financeiros, tendências e posição relativa • Capacidade gerencial, pessoas chave e áreas foco; • Métodos de produção • Pontos Fortes e Fracos • Análise do produto • Ciclos orçamentários
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Razões por que são clientes ou porque deixaram de comprar • Penetração em Mercados Mundiais • Tendências e oportunidades em novos mercados • Cultura • Informação estatística sobre mercados • Perfil de potenciais clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização dos produtos ou serviços • Segmentação do mercado • Perfil socioeconômico por segmento • Distribuição geográfica por segmento • Avaliação do desempenho do produto • Melhor posicionamento • Processo de escolha e de compra
Parceiros e Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciais e atuais parceiros e fornecedores • Canais de Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias de produto e de processo • Preço
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos produtos ou serviços • Tendências e substituições • Tendências ecológicas • Incentivos governamentais à pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de pesquisa • Novas máquinas e equipamentos • Novas matérias primas
Políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridades governamentais • Barreiras regulatórias • Política econômica, energética e ecológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de investimento e financiamento • Proteção à empresas
Situação geopolítica	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução política e econômica dos demais países • Problemas geopolíticos • Fontes de energia e de matérias-primas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências dos grandes mercados consumidores
Fatores socioeconômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos preços e do poder aquisitivo • Mudanças nos hábitos de consumo • Indicadores de conjuntura • Tendência da inflação • Ação sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento monetário e balanço de pagamentos • Deslocamentos urbanos • Tendência dos custos de mão de obra e de matéria-prima

Figura 12 : Variáveis de monitoramento do ambiente externo.

Fonte: Kirkwood (2008), Pelsmacker et al. (2005), Balestrin (1998) e Degen (1986),

De uma forma exploratória, em relação aos modelos de IC, reporta-se a Más Basnuevo (2005) a qual realiza uma pesquisa bibliográfica a respeito dos modelos, e observa-se que, apesar de sua ênfase (inteligência tecnológica, competitiva), as etapas e funções possuem características similares, tais como o planejamento, a busca da informação, a análise e a disseminação. O que muda nestes modelos é a sua ênfase, por exemplo, no caso da inteligência tecnológica, a qual tem por objetivo entender os novos conhecimentos gerados nas pesquisas básicas e aplicadas, a partir do monitoramento de bases de dados e de patentes, buscando avaliar novas tecnologias emergentes ou até mesmo o potencial tecnológico dos concorrentes. A figura 13 apresenta uma descrição das etapas e funções destes modelos.

N	Modelo	Etapas e funções	Ênfase
1	Lagerstam (1994)	Direção, organização, processamento, disseminação e uso. Funções auxiliares: planejamento e supervisão.	Processo de inteligência generalizado
2	Ashton e Stacey (1995)	Planejamento, coleta da informação, análise, entrega de informação e produtos, aplicação e avaliação.	Conhecimento do entorno do processo em ciência e tecnologia
3	Jakobiak (1995)	Busca, captura, difusão, tratamento, análise e validação, utilização. Funções auxiliares: sistema de controle sobre cada uma das etapas do processo, avaliação do impacto econômico.	Processo de inteligência tecnológica
4	Rodrigues e Escorsa (1997)	Fases interdependentes de planejamento e direção das atividades, obtenção da informação através de fontes formais (publicadas) e informais (baseadas em relações pessoais), processamento da informação, análise e interpretação da informação e difusão dos resultados.	Inteligência competitiva ou tecnológica
5	Clérc (1997)	Coleta, processamento, distribuição e proteção da informação	Inteligência Econômica
6	Orozco (1998)	Reunir, analisar e disseminar. Distinto aparecem a capacidade e função para executar estas etapas	Inteligência Corporativa
7	Cartier (2001)	Coleta de informação, análise e síntese, difusão e decisão	Inteligência
10	Martinet e Marti (1995)	Planejamento da informação, obtenção, tratamento para criar inteligência (avaliação, análise e interpretação, síntese e difusão) e incorporação na tomada de decisões.	Inteligência
11	Rodriguez (1997)	Exploração, monitoramento, investigação e análise difusão dos resultados e interiorização (incorporação das etapas de vigilância tecnológica)	Processo de inteligência, vigilância tecnológica
12	Solleiro e Castanôn (1998)	Estabelecer os objetivos do sistema em função das necessidades do usuário. Coletar e selecionar informação. Analisar, disseminar os resultados. Proteger a informação	Sistema de inteligência tecnológica competitiva
13	Choo (1998)	Uso da informação (necessidades, busca e uso), modos de usar informação (percepção, novo conhecimento, ação); cultura da organização (opiniões, valores, preferências, conjeturas, normas), teoria adaptada e teoria em uso, ciclo da inteligência, ciclo de manejo da informação	Inteligência da Organização
14	Grzanka (1999)	Comulação – legal e ética – análise e distribuição	Inteligência Competitiva
15	Orozco (2001)	Reunir a analisar dados para obter e difundir a informação. Reafirma a capacidade e função	Inteligência Empresarial

Figura 13: Modelos de IC.

FONTE: Más Basnuevo (2005).

Entretanto, apesar do aporte teórico já constituído, Prescott e Miller (2002) reforçam que há uma dificuldade para as organizações implementarem Inteligência Competitiva, assim como são dificuldades comuns em outros programas desta natureza, em função de restrições organizacionais, as quais abrangem desde o ceticismo pelas iniciativas (resistência a mudança), até questões de manutenção de poder via recursos informacionais. Neste sentido, os aspectos citados pelos autores estão descritos na figura 14.

Restrição	Problema	Consequências Gerenciais
Falta de objetivos claros	Os decisores explicam para a área de inteligência quais decisões pretendem tomar? Haveria um alinhamento entre os produtos de inteligência as necessidades?	Sem este alinhamento, a área de inteligência poderá gerar produtos que não atendam as necessidades da tomada de decisão dos gestores, o que gera perda de credibilidade.
Excesso de informação	Como lidar com a massiva quantidade de informações disponíveis? Como rastrear a internet e as mídias informativas de massa?	Sem uma definição do foco de monitoramento, a área de inteligência pode perder-se em meio a quantidade de informações disponíveis.
Perda de oportunidade	Como lidar com a dinâmica: receber a informação hoje, mas imprecisa, e a informação adequada, mas atrasada?	Não existe uma fórmula para esta questão, e é papel do tomador de decisão lidar com a incerteza.
Não socialização das informações	“Conhecimento é poder”. Se revelar o que sei, perderei meu papel na organização?	A organização não poderá fazer uso da rede interna de colaboradores.
Barreiras organizacionais	Como a estrutura organizacional influencia o acesso às informações internas da empresa?	Uma estrutura altamente verticalizada poderá afetar o fluxo de informações entre as áreas de maior contato com o mercado e os decisores.
Baixo Orçamento	Se a inteligência for vista como “função-meio” ela será tratada como despesa?	Não havendo um retorno claro dos benefícios da IC, ela poderá ser descontinuada.
Risco de infringir os limites éticos e legais	Como os analistas podem infringir os limites éticos e legais?	A prática de obtenção de informação ilegal pode vir a manchar a imagem institucional da organização, uma vez que a legislação e as associações vêm tornando-se mais rígidas em relação a esta prática.
Informações primárias exclusivas	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.	A formação de uma rede de colaboradores de inteligência é complexa, o que demanda recursos por parte da organização.
Ego da gerência	Ninguém é capaz de chegar a eles com novidades ocorridas no mercado para orientá-los na tomada de decisões.	Neste caso, deve-se envolver os gerentes como uma fonte de coleta de informações, uma vez que a alta direção pode manter contatos importantes com outros agentes.
Imagem da inteligência	Mistério, espionagem e espionagem industrial	A alta direção pode não apoiar desde o início a Inteligência por associá-la previamente à espionagem industrial.

Figura 14: Restrições para o desenvolvimento da Inteligência nas organizações.

Fonte: Adaptado de Prescott e Muller (2002).

Esta leitura nos indica que a implantação de um modelo de Inteligência Competitiva diz respeito não apenas ao estabelecimento de processos de coleta de análise de informações, conforme discutido nos modelos anteriores, mas ao estabelecimento de condições na organização para que este processo possa atuar de forma sistematizada e dinâmica. Como existem diversas restrições de ordem organizacional, os modelos atuais privilegiam o desenvolvimento não só de um processo de IC, mas também de um contexto, ou seja, de dimensões mínimas necessárias para dar suporte a esta atividade.

2.4 ELEMENTOS DO MODELO DE INTELIGÊNCIA ADOTADO: PROCESSO E CONTEXTO

Assumindo-se que a Inteligência Competitiva é constituída de um processo de um contexto, observa-se que em relação às etapas do processo de inteligência, verifica-se que há uma convergência significativa quando verificada na literatura.

Uma síntese dos modelos de 22 autores da área evidencia que as etapas de Planejamento, Coleta de Dados, Análise e Disseminação de Inteligência são as mais citadas em relação ao processo – ou como é normalmente denominado, o ciclo de Inteligência Competitiva. A síntese da relação pode ser verificada na figura 15, e a análise completa está disponibilizada no apêndice A deste documento.

Total de citações de cada etapa e percentual sobre o total de autores						
	Planejamento	Coleta	Tratamento e processamento	Análise	Disseminação	Uso e feedback
22 autores	21	22	12	21	22	8
	95%	100%	55%	95%	100%	36%

Figura 15: Resultado da pesquisa bibliográfica sobre as etapas do processo de IC.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que há convergência conceitual em relação ao processo, a busca centra-se na questão do contexto, ou das condições existentes nas organização para a sustentação do processo. Neste sentido, o modelo adotado para este estudo é o de Dishman e Calof (2008), em virtude de duas questões fundamentais: além dos elementos de processo de IC, estão contemplados os elementos de contexto; a partir do estudo de Saayman et al. (2008), este modelo foi utilizado em estudo empírico, o qual possibilitou sua validação. Salienta-se que este modelo foi primeiramente publicado em 2002, mas se optou citar neste trabalho a publicação mais recente de Dishman e Calof no qual ele foi exposto.

Sendo assim, o modelo de Inteligência Competitiva proposto por Dishman e Calof (2008), contém as quatro fases predominantes sobre o processo, conforme verificado na literatura: planejamento e foco de IC, coleta de dados, análise e comunicação. Em relação ao contexto de Inteligência Competitiva, os autores estabelecem três dimensões, as quais emergiram a partir de suas pesquisas: infraestrutura formal, envolvimento dos funcionários, alerta organizacional e cultura. A representação do modelo pode ser verificada na figura 16.

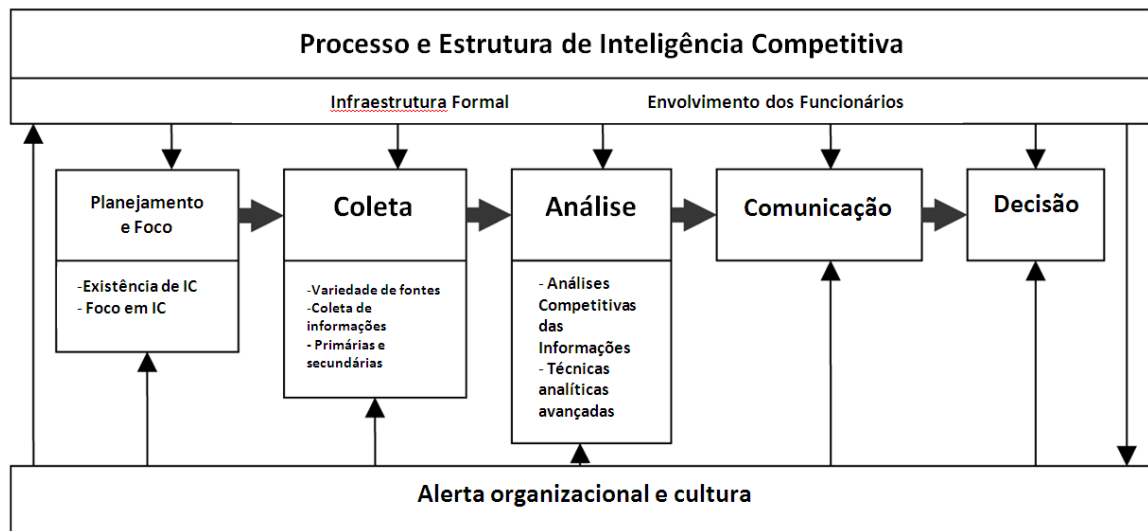


Figura 16: Modelo de Inteligência Competitiva.

Fonte: Traduzido de Dishman e Calof (2008).

Neste sentido, todas as etapas do processo sofrem alguma interação com os elementos do contexto, e o aspecto final do processo é a tomada de decisão. Salienta-se que a tomada de decisão não é uma fase do processo de IC, pois esta etapa é finalizada após entregue o produto de inteligência, conforme alguns autores, ou após realizado o feedback desta tomada de decisão – de acordo com outros autores. A tomada de decisão pode independer do ciclo de inteligência (é opção do tomador de decisão usar ou não estas informações), ou em determinados níveis de corporações, pode ser altamente dependente (GIA, 2010), com a Inteligência integrada aos processos de negócio. Portanto, essa é uma questão de maturidade da organização.

E com base em Saayman et al. (2008), Pelsmacker et al. (2005), Viviers et al. (2002) e Calof (2001), apresenta-se, nas seções a seguir, a descrição de cada dimensão do processo e do contexto de inteligência competitiva de acordo com o modelo a ser utilizado.

2.4.1 Planejamento e foco

Este elemento do processo diz respeito ao planejamento e foco da inteligência nas questões de maior importância para a gestão. Planejamento pois busca-se a preparação para o projeto, e foco pois envolve a concentração de esforços nos temas de maior relevância e de alinhamento estratégico (FAHEY e HERRING, 2007), assim buscando o dimensionamento adequado de quais informações serão monitoradas e coletadas, e qual é o produto a ser gerado para a tomada de decisão; portanto, é o momento onde se determinam os requisitos, os recursos, objetivos e resultados.

Battaglia (1999) aponta que esta é a etapa mais importante do processo, pois é onde se definem as necessidades informacionais para o processo decisório acerca de questões que poderão assegurar um desempenho competitivo para o sucesso da organização. Para Miree e Prescott (2002), os insumos de IC estão imbricados no processo de planejamento estratégico e, desta maneira, os resultados do processo de planejamento são usados para coordenar a coleta de dados e análise nos vários níveis organizacionais. Um exemplo é que os temas estratégicos definidos nas atividades de planejamento estratégico da organização podem orientar os temas de monitoramento e coleta das informações: uma empresa que tem uma intenção de internacionalização demandará informações a respeito deste tema, mais do que informações a respeito de regionalização, por exemplo.

Portanto, a partir desta fase onde a alta direção define as questões a serem respondidas (necessidades de Inteligência), para a tomada de decisão, é que haverá um melhor direcionamento de esforços. Para Lesca, Freitas e Cunha (1996), parte do empenho da alta direção em identificar quais informações são relevantes para a tomada de decisão estratégica da organização, evidenciando, mais uma vez, a importância do envolvimento da alta administração na IC.

A partir de Fleisher e Bensoussan (2007), Gomes (2009) e Platt (1974), foi possível identificar elementos em comum na questão da etapa de planejamento, a qual diz respeito, portanto, em situar o analista de qual é a informação mais apropriada para o decisor, levando em conta o problema a ser investigado e o contexto que este problema está envolvido.

Neste sentido, quanto melhores forem as informações sobre o contexto que envolve a geração de inteligência, mais apropriada e direcionada poderá ser a coleta e a análise. Para os autores, é apropriado utilizar a metodologia de *Key Intelligence Topics* - KIT's e *Key*

Intelligence Questions - KIQ's, proposta por Herring (1996). Essa metodologia, em síntese, aborda:

- a) Identificação da situação “gatilho” (*trigger*), com o decisor: como por exemplo, a tomada de conhecimento que o concorrente estaria projetando o lançamento de um novo produto no mercado. Este “sinal fraco” pode ter sido originado, inclusive, a partir de uma conversa informal numa feira de negócios;
- b) Identificação, em conjunto com o decisor, o problema: esta etapa é importante pois diz respeito a entender quais as implicações desta situação no negócio: se o lançamento do novo produto pode vir a concorrer com uma linha já existe na empresa, o problema, neste caso, seria: qual seria o novo (ou novos) produtos a serem lançados pelo concorrente?;
- c) Identificação dos Tópicos Chave (KIT's), os quais são dimensões que envolvem o problema e orientam a definição de questões de inteligência; neste caso, por exemplo, três tópicos podem ser “Produto”, “Mercado Consumidor” e “Recursos”;
- d) Identificação das questões chave de inteligência (KIQ's): as questões chave de inteligência são as diversas questões de pesquisa que nortearão a coleta de dados, como por exemplo, quais são as características do novo produto a ser lançado? (relacionado ao KIT produto), ou qual é o mercado de penetração deste novo produto? (relacionado ao KIT mercado consumidor), ou a empresa possui equipe de desenvolvimento interna para este projeto ou necessitará de novas contratações? (relacionada ao KIT Recursos);
- e) Identificação do contexto envolvido, em conjunto com o decisor: esta questão diz respeito a entender as percepções e hipóteses do tomador de decisão - neste exemplo, o interesse sobre o lançamento do produto do concorrente deve-se ao fato de que o principal produto da empresa, com maior rentabilidade, poderá sofrer perda de *market-share*, tornando-se necessário, portanto, atenciar esta mudança.
- f) Identificação com o decisor de como e onde esta informação será utilizada, pois este delineamento permite redirecionar os esforços para um estudo conclusivo, exploratório ou descritivo, aspecto relevante para a definição de custo e tempo da inteligência a ser coletada.

A partir deste entendimento, a equipe de inteligência poderá planejar quais são as fontes de informação a serem buscadas, os tipos de dados necessários e melhor metodologia de coleta, salientando-se que todos os esforços devem ser realizados dentro da legalidade.

Evidentemente que em projetos desta natureza, é importante mapear outras questões que poderão impactá-los (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2007), sendo importante serem discutidas em conjunto com o tomador da decisão. Estas questões estão expostas na figura 17.

Dimensões	Atividades
Finalidade e tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de problemas, KIT's, KIQ's orientadores.
Bases de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação se demandará dados primários ou secundários; • Avaliação se já existem estudos prévios semelhantes, informações coletadas que poderiam auxiliar ou atores com a informação ou conhecimentos necessários para este estudo;
Recursos e Riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da autonomia que a equipe terá para o desenvolvimento do projeto: muitas vezes um estudo demanda a busca de informações dentro da própria empresa, e uma área específica poderá gerar resistência; • Identificação dos patrocinadores do projeto, os quais tem participação no resultado e poderão influenciar no processo; • Identificação de recursos disponíveis, principalmente para a coleta de dados com fontes primárias; • Identificação da existência de estudos paralelos ou concorrentes; • Identificação de alguma outra barreira ou risco de ordem política, econômica, organizacional que a equipe deva ter conhecimento.
Comunicação e confidencialidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do o nível de confidencialidade do produto, levando em conta quantas pessoas terão acesso ao produto final, o contexto envolvido, a forma de comunicação entre analistas e decisores. • Identificação de informações sensíveis não deverão constar no produto final: por exemplo, ao serem coletadas as contratações de engenheiros de desenvolvimento de produto a partir de sites de recrutamento, no relatório final não é apropriado expor o nome destes engenheiros, mas sim sua formação e área de atuação.
Expectativas de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das expectativas de resultado, pois este aspecto ajuda a definir a profundidade da coleta de dados. A expectativa pode ser em relação a forma de apresentação (espera-se que o relatório evidencie tal aspecto, para que a diretoria se sensibilize), pode ser em relação a qualidade da informação (espero que os produtos concorrentes contenham, no mínimo, a informação de preço).
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da data de entrega do produto, uma vez que após este período a informação não terá mais validade. • Identificar, previamente se possível, se o estudo demandará uma análise rápida ou estudos aprofundados, com processos de análise mais demorados.

Figura 17: Dimensões do Diagnóstico para o Planejamento em IC.

FONTE: Elaborado pelo autor, com base em Fleisher e Bensoussan (2007) e Gomes (2009).

Contudo, Fleisher e Bensoussan (2007) advertem que na prática, é muito comum os analistas se depararem com demandas do tipo *need to know* e demandas *nice to know* dos tomadores de decisão. As primeiras dizem respeito informações realmente necessárias para a

tomada de decisão, enquanto as segundas dizem respeito a aspectos de curiosidade sobre um tema cujo conhecimento gerado não trará benefícios para a tomada de decisão.

Entretanto, estes estudos podem gerar novas idéias e serem frutos de uma nova visão sobre o assunto, promovendo o início de inovações. Portanto, Fleisher e Bensoussan (2007) sugerem que seja realizado um estudo de prioridades, conforme a figura 18, de modo a direcionar os esforços.

Identificação da Prioridade.		Este estudo		
		Serve como orientação e complemento para tomada de decisão.	É importante/útil para a tomada de decisão.	É crítico para a tomada de decisão, e ela estará fundamentada somente nele.
Relevância do tipo de estudo	Muito Relevante <i>Need to know</i>	Prioridade 3	Prioridade 2	Prioridade 1
	Interessante, mas não necessário <i>Nice to know</i>	Prioridade 5, se houver disponibilidade	Prioridade 4, se houver disponibilidade	N/A
	Desnecessário	N/A	N/A	N/A

Figura 18: Matriz de Avaliação de Prioridades.

Fonte: Adaptado de Fleisher e Benoussan (2007).

Mas tendo em vista a complexidade destas dimensões (Finalidade, Bases de Conhecimento, Recursos e Riscos, Comunicação e Confidencialidade, Expectativas de Resultado e Tempo), observa-se que este planejamento diz respeito essencialmente a encontrar o equilíbrio entre as questões de escopo, tempo, custo e qualidade do projeto, áreas de conhecimento já difundidas pelas metodologias de gerenciamento de projetos (PMBOK, 2010).

2.4.2 Coleta

Com base nas definições do planejamento, a informação é coletada de uma variedade de fontes secundárias e primárias, internas e externas, formais ou informais. Para Fuld (1996) e Martinet e Marti (2000), ainda que a informação primária seja mais difícil de ser adquirida, é a que possui maior validade e qualidade. Então, a organização que desenvolver uma rede como estratégia para o processo de inteligência desenvolverá uma grande vantagem (MARCON e MOINET, 2001).

A fase de coleta está associada também a organização, e Jakobiak (1995 apud BATTAGLIA, 1999, pg. 8) divide a informação nas seguintes tipologias: classes (bruta, primária, secundária, tratada); formas (alfabética, numérica, gráfica, sonora, audiovisual); tipos (científica, técnica, tecnológica, regulamentar e normativa, jurídica); e suportes (papel, microforma, magnética, óptica). Tais classificações são importantes a título de consulta para os analistas da organização, ou eventualmente, para os funcionários de uma empresa que possuem uma base de conhecimento disponível e informatizada.

Portanto, com o advento da Internet, a informação digital vem se tornando uma grande fonte de coleta de dados. Stollenwek (1997) apresenta na figura 19 uma tipologia de informação proposta pelo Centro de Estudos Retrospectivos de Marselha (CRRM), o que evidencia a quantidade de combinações de informações que uma equipe de Inteligência poderá coletar.

Tipologia	Contexto	Fontes	Meio de Suporte
Texto 40%	Científico	Publicações científicas, Seminários e Teses	Papel, magnéticos: base de dados online, plástico: microfilmes, microfichas, laser: cdrom e cd áudio, internet.
	Tecnológico	Patentes, Literatura técnica em geral.	
	Técnico-econômico	Relatórios anuais e publicações das empresas, normas e relatórios externos.	
	Econômico-Mercadológico		
	Meio Ambiente		
	Segurança		
	Jurídico		
Regulamentar			
Especialistas (10%)		Memória técnica da empresa e informação interna	Base de dados interna, intranet papel
Informal (40%)		Redes de pessoas de origens diversas e prospectos	Internet, oral
Feiras e congressos (10%)		Publicidade e relatórios informais	Texto, oral, internet

Figura 19: Tipologia das informações.

Fonte: Stollenwek (1997).

A figura 21 evidencia, portanto, que o trabalho dos analistas envolve a coleta de informações não somente por fontes de texto, ainda que a maior parte das informações seja deste tipo, mas também por meio de trabalhos de campo, a partir da consulta a especialistas no assunto.

Contudo, a questão da coleta de dados vem tendo grande ênfase nos últimos anos, em função do advento das novas tecnologias da informação. Em estudo publicado por Oliveira e Panizzon (2009), discorre-se e ilustra-se um caso de como é desenvolvida a interface entre Inteligência Competitiva e Tecnologia da Informação, sob duas vertentes:

- a) dados da empresa: o acesso a dados estruturados da empresa tem sido facilitado nos últimos anos em função das plataformas de *Business Intelligence*, as quais automatizam a coleta de informações (trabalho que antigamente o analista teria que desempenhar manualmente na busca, estruturação e tratamento), possibilitando um ganho de produtividade ao possibilitar que a maior parte do tempo seja dedicada à análise, e não à coleta; esta análise é facilitada por meio, por exemplo, de tecnologias como a OLAP (*Online Analytical Processing*), a qual possibilita um cruzamento tridimensional de dimensões e indicadores, possibilitando a descoberta de conhecimento e geração de inteligência dentro da própria empresa;
- b) dados externos à empresa: uma nova tecnologia emergente para o monitoramento do que ocorre fora da empresa é facilitado com os recursos chamados de “robôs de busca”, os quais são programados para escanear sites da internet, desde portais de notícias até blogs, buscando palavras-chave associadas a cenários de contexto, o que possibilita também um ganho de performance na coleta de informações – diferentemente do trabalho que era desenvolvido pelos setores de clipagem das organizações, os quais demandavam busca e leitura manual das documentações; com estes tipos de ferramentas, o analista tem condições de se concentrar na categorização e na interpretação destas notícias e informações, e qual o impacto que elas acarretam para a organização; importante salientar que estas palavras-chave e temas de busca programados devem estar alinhadas aos temas de monitoramento definidos na etapa de Planejamento e Foco de IC.

2.4.3 Análise

Esta etapa é considerada o cerne do ciclo de IC, pois é onde a verdadeira inteligência é criada, convertendo a informação em informação acionável ou inteligência, que é o conhecimento utilizado para a aplicação em tomadas de decisões (MARCIAL e

GRUMBACH, 2005), usando especialistas na área e ferramentas sofisticadas de análise quantitativa e qualitativa (BOSE, 2008).

Para Fleisher e Bensoussan (2007), é durante o processo de análise que o maior valor para o produto de inteligência é gerado, e é onde são produzidos os insights e a atribuição de sentido às informações. De acordo com Bessa (2008), esta etapa inclui a decomposição, avaliação e integração de todo o material coletado para a formulação de hipóteses. Para o autor, nesta etapa ocorre a conversão das informações tratadas em inteligência, por meio da significação do estudo em relação ao contexto ao qual está situado, e no uso das ferramentas quantitativas ou qualitativas, desta maneira, gerando um novo conhecimento, na medida em que também se inter-relacionam as partes de informações que foram coletadas. Ainda, e de acordo com Qiu (2008), a atitude empreendedora da organização, sua orientação para o mercado, e inclusive aspectos de valores normativos podem afetar o sense-making, ou a atribuição de sentido nas análises.

Há três questões emergentes que dizem respeito à análise: a primeira delas é sobre o viés do analista na elaboração de uma análise; a segunda diz respeito às novas técnicas de análise; e a outra diz respeito à própria representação da informação.

Sobre o viés da análise, Heuer (2007), ex-analista da CIA, em um clássico estudo intitulado *Psychology of Intelligence Analysis*, apresenta que é um fenômeno muito comum o analista “distorcer” os resultados, - uma vez que já possui pré-cognições antes mesmo de chegar às conclusões – e portanto busca apresentar uma ampla discussão sobre os aspectos psicológicos envolvidos na análise, tais como as percepções ou os modelos mentais. O trabalho de análise, neste sentido, envolve uma preparação mental robusta e de processos estruturados, entendendo e lidando com suas próprias limitações cognitivas. A questão de como processos estruturados influenciam a análise de informações também foram alvo de experiências conforme relatado por Folker Jr. (2000).

O autor apresenta uma metodologia que permite lidar com problemas complexos e busca minimizar este viés, chamada de Análise das Hipóteses Concorrentes (ACH). A lógica por trás deste método de 8 etapas reside na base de que, na análise tradicional do método científico, buscamos evidências para confirmar ou rejeitar as nossas hipóteses. Contudo, esta mesma evidência poderia estar justificando outras hipóteses que não foram discutidas no início da concepção do projeto; a metodologia, portanto, consiste em inverter a lógica, e passar a questionar, com base nas evidências (fatos), quais são as hipóteses existentes, e como cada item de evidência é consistente ou não com tais hipóteses. Heuer (2007) salienta que é

uma tendência natural do ser humano dar mais peso às informações que suportem as nossas hipóteses favoritas do que as informações que as enfraquecem. Portanto, uma evidência descartada que não suporta nossa hipótese, poderia ser justamente um sinal para outro evento com impacto para o problema. O contexto para este tipo de análise é válido em problemas normalmente enfrentados pelos analistas, que são chamados de problemas com informação incompleta e ambígua, normalmente resultantes em diversos cenários.

A proposta deste referencial não é esgotar a metodologia da ACH, inclusive porque suas referências e aplicativos de suporte estão disponibilizadas na base de conhecimento da CIA (www.cia.gov). Mas em síntese, sua proposta é auxiliar o analista ou uma equipe de analistas (FAHEY e HERRING, 2007) a reduzir o viés na interpretação do fenômeno, minimizando o impacto de focar a análise apenas sob uma hipótese (ou ser inclinado a interpretar uma evidência de uma maneira que corrobore a hipótese, mesmo sabendo que, no fundo, ela poderia sinalizar outros eventos). Tendo em vista que o trabalho de análise envolve pressão em função do tempo da entrega de resultados (e por isso, analistas podem buscar atalhos em razão desta restrição), este tópico passou a ganhar força a partir de 2001, quando a partir dos atentados de 11 de setembro a Inteligência Americana necessitou rever os seus conceitos. Como pode ser visto nesta metodologia, a extrapolação é um fator importante, e é por isso que linhas mais modernas na área de Inteligência Competitiva passam a tratar os problemas não só de maneira analítica e racional (herdada do processo de inteligência vista como uma aplicação do método científico), mas abrindo espaço para a imaginação e para intuição (COOPER, 2005).

O segundo elemento emergente na análise diz respeito à evolução das técnicas estatísticas multivariadas, das técnicas preditivas e da própria Tecnologia da Informação. Muitos dos softwares estatísticos entenderam este fenômeno, e estão mudando inclusive o perfil de seus produtos para encarar esta nova era da análise. O antigo SPSS, por exemplo, pacote estatístico comumente utilizado no mundo acadêmico, foi adquirido pela IBM, e transformou-se no PASW (*Predictive Analysis Software*) – mudando seu foco de atuação, agora para análises preditivas e gerenciais, com módulos tais como Clementine para a modelagem de análises de Inteligência, bastante relacionados aos aspectos de Marketing (*data mining*, segmentação de público alvo, *market basket*, entre outras análises.). Este é um exemplo do pacote de ferramentas de modelagem de informações para a tomada de decisão. Isso reflete uma mudança no perfil da análise, que demanda, não somente um trabalho mental

de interpretação dos dados e eventos, mas também de conhecimentos de modelagem e tratamento de dados complexos, cada vez mais presentes nas organizações.

A terceiro elemento emergente diz respeito a própria representação da informação. Como as análises ficaram mais sofisticadas, está sendo necessária uma evolução na própria forma de apresentar esta informação, de forma que não “bagunce” a cabeça do tomador de decisão, mas sim que o auxilie a interpretá-las. Neste campo, Few (2009) estabelece uma nova base de conceitos, os quais orientam os analistas a como disponibilizar de forma mais inteligente as análises que são desenvolvidas, sejam elas de natureza multivariadas ou inclusive geoespaciais, tal como é o caso do *geomarketing*, campo que vem se desenvolvendo na área de Inteligência de Mercado. Os resultados de seus estudos são publicados também por meio do site www.perceptualedge.com a partir de análises e discussões da melhor forma de representação das informações.

Em relação a análise para a área de Inteligência, Fleisher e Benoussan (2009, 2007) e evidenciam uma metodologia que poderá orientar os analistas a definir o melhor modelo para auxiliar os decisores, denominado FAROUT, e é um acrônimo para as 6 dimensões que existem num modelo analítico:

- a) F: *Future*, ou orientação para o futuro;
- b) A: *Accuracy*, ou precisão dos resultados do modelo;
- c) R: *Resources*, ou nível de recursos demandados para a geração do modelo;
- d) O: *Objectivity*, ou nível de objetividade do modelo, minimizando o viés dos analistas;
- e) U: *Usefulness* (Aplicabilidade), ou quanto o modelo fala “por si só”, ou demanda mais elementos para o tomador de decisão;
- f) T: *Time*, ou quanto o modelo necessita de tempo para ser desenvolvido.

Neste sentido, Fleisher e Benoussan (2007), a decisão do modelo deve levar em conta estas questões, uma vez que para o nível de questionamentos (definidos na etapa de planejamento), há uma ferramenta mais apropriada. Por exemplo, não é indicado utilizar um modelo de alta orientação para o futuro e que demanda um grande volume de dados para ser gerado quando o objetivo é responder uma questão do tomador de decisão que poderia respondida com um modelo simples. Neste sentido, é uma lógica de uso da ferramenta mais adequada para a situação. Neste sentido, a matriz de avaliação é apresentada na figura 20.

Método de análise deve levar em conta		
Características	Dimensionamento	
	Baixo	Alto
Orientação para o Futuro	Ancorado no presente ou passado.	Alta orientação para o futuro.
Precisão	Baixa precisão das fontes	Alta Precisão das fontes.
Necessidade de Recursos	Baixo volume dados, recursos financeiros e humanos.	Grande volume de dados, recursos financeiros e humanos.
Objetividade	Utiliza análises mais subjetivas, que contém vies dos analistas.	Utiliza análises que minimizam o vies dos analistas.
Utilidade	A análise demanda complemento de outras informações.	A análise não demanda complemento de informações do tomador de decisão.
Tempo	Análise requer pouco tempo para ser completada.	Análise requer muito tempo para ser completada.

Figura 20: Matriz de Avaliação do FAROUT.

Fonte: Adaptado de Fleisher e Benoussan (2007).

Sendo assim, Fleisher e Benoussan (2007, 2003) realizaram um painel de referência, no qual cada modelo é analisado com base nestas dimensões, em escalas de 1 a 5, possibilitando a seleção da melhor ferramenta para a situação. Para cada modelo, há um conjunto de elementos (descrição, histórico, pontos fortes, vantagens, limitações, processo de aplicação do modelo, ferramentas relacionadas – uma vez que determinados modelos se complementam, um caso prático e fontes de referencia). A síntese dos modelos é apresentada na figura 21, e a listagem completa é disponibilizada no apêndice B deste documento.

MÉTODO	OBJETIVO
ANÁLISES ESTRATÉGICAS	
Análise das nove forças de Porter	Mapear as forças que afetam a organização
Posicionamento competitivo	Avaliar se os planos estratégicos estão de acordo com o posicionamento competitivo da organização.
Análise SERVO	Analisar a relação entre Estratégia, Ambiente, Recursos, Valores e Organização para verificar a consistência da organização.
Análise da Cadeia de Valor	Identificar as atividades que geram valor para a organização.
Matriz BCG	Analisar a competitividade do portfólio de produtos (Crescimento e Market-share).
Matriz GE	Combina forças da empresa com análise interna da indústria para descrever a situação competitiva das Unidades de negócio, e auxiliar na alocação de recursos.
Análise de Grupos Estratégicos	Analisar o posicionamento dos concorrentes na forma de clusters.
Análise SWOT	Diagnosticar os pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças da organização para subsidiar estratégias.
ANÁLISES COMPETITIVAS E DO CONSUMIDOR	
Perfil de gestão	Analisar o perfil de gestão dos tomadores de decisão rivais.
ANÁLISES CORPORATIVAS	
Benchmarking	Analisar aspectos chave em relação a outras organizações.
McKinsey 7s	Testar a relação entre a estrutura existente para atender as estratégias correntes e propostas.
Sombreamento	Monitorar competidores ou mercados específicos, buscando compreender a sua forma de ação.
Análise Ganha/Perde	Analisar percepções dos clientes e as comparar com os competidores, dizendo porque um cliente consome ou não um produto.
ANÁLISES AMBIENTAIS	
Análises PESTEL	Analisar Fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Legais que interferem na organização.
ANÁLISES EVOLUTIVAS	
Análise de patentes	Analisar o potencial tecnológico dos concorrentes.
Análise de ciclo de vida do	Analisar a evolução das vendas de um produto em função do tempo

produto	
Análise Curva S	Analisar as mudanças tecnológicas e compara com as capacidades da organização.
ANÁLISES FINANCEIRAS, PROBABILÍSTICAS E ESTATÍSTICAS	
Análise de Interpretação Estatística	Envolve tanto as tradicionais técnicas de estatística descritiva quando as modernas técnicas de análise multivariada.
Análise de Programação de Fundos Estratégicos	Esta técnica tem um caráter mais interno, e auxilia a estruturar a interface entre as estratégias da empresa e a sua programação de recursos.

Figura 21: Modelos de Análise.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em FLEISHER e BENOUSSAN (2007, 2003).

Em síntese, a dinâmica da Metodologia FAROUT consiste na avaliação dos modelos e nestas dimensões; a título de exemplo é demonstrada na figura 22, elencando-se a comparação entre o modelo das Nove Forças de Porter e da Matriz GE / McKinsey, dois modelos clássicos na área de Estratégia:

FAROUT Modelo	Nove Forças de Porter	Matriz GE
Orientação para o Futuro	4	2
Precisão das fontes	3	3
Necessidade de Recursos	4	4
Objetividade e viés	2	3
Aplicabilidade e necessidade de complemento	3	4
Tempo	3	4

Figura 22: Exemplo de Avaliação da Metodologia FAROUT.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em Fleisher e Benoussan (2007, 2003).

Neste caso, por exemplo, pode-se verificar que a Matriz GE é mais indicada para análises em que há mais tempo disponível e menor necessidade de complemento de informações, salvo os objetivos de cada uma: enquanto o modelo de Porter pode incluir uma orientação maior para o futuro, a Matriz GE é uma descrição do panorama atual.

Em síntese, o estado da arte na área da análise indica para o desenvolvimento de modelos e métodos que auxiliem os analistas a estruturarem o pensamento e superarem as dificuldades obtidas nesta etapa da IC, a qual conforme SOUTO (2010, pg. 327), é considerada altamente desestruturada, e neste sentido, propõe uma metodologia de desenvolvimento de frameworks (que variam conforme o tipo de negócio) que auxiliem na condução do analista na geração de Inteligência (Situação Foco, Questões, Atributos e Obstáculos).

2.4.4 Comunicação

A partir da finalização das análises, estes resultados precisam ser comunicados via diferentes produtos, os quais são representados por meio de relatórios, alertas, *newsletters*, apresentações, dossiês, perfis de competidores, disseminando o conhecimento pela organização (MARIN e POULTER, 2004). Estes produtos, de acordo com Prescott (1999), devem ser Precisos (objetividade), Acionáveis (passíveis de gerar alguma ação sobre o assunto) e Relevantes (importância para a tomada de decisão). Sem estes atributos, estes produtos citados não possuem valor.

Sob essa ótica da comunicação, Fachinelli, Oliveira e Casa (2007) apresentam que a inteligência distribuída na organização pode ser desenvolvida a partir do estabelecimento de dispositivos de conectividade, cuja função é estabelecer a comunicação e interação entre os atores, e dispositivos de coerência, que tem como papel manter um alinhamento com os objetivos. Ou seja, mais do que entregar esta informação para o tomador de decisão, quanto possível é necessário que estes resultados circulem pela empresa, podendo gerar novos conhecimentos. Há empresas de grande porte que utilizam a lógica das redes sociais, onde especialistas podem rediscutir e comentar um produto de inteligência que seja postado no portal de conhecimento. Importante é que estas discussões gerem novas ações e projetos.

Portanto, nesta linha de fortalecer os canais de comunicação, num estudo realizado por Miree e Prescott (2002), ampliar a comunicação e outras relações operacionais estreitas entre as funções de vendas e de marketing pode aumentar a capacidade de coordenar as inteligências estratégica e tática. Em síntese, aproximar a equipe de inteligência das funções que estão diretamente em contato com o mercado aumenta o grau de disseminação.

O final deste ciclo é definido pela etapa de decisão, que é a utilização dos produtos gerados para a tomada de decisão dos gestores, ou inclusive, para subsidiar e servirem de insumos para os processos de planejamento (OLIVEIRA e PANIZZON, 2009). Contudo, o campo da tomada de decisão também é outra área complexa, a qual possui seus modelos.

Ainda, para Dishaman e Calof (2008) e Saayman et al., (2008), o contexto de Inteligência compreende também as questões de estrutura, alerta e cultura organizacional envolvendo dos funcionários.

2.4.5 Processo / Estrutura

Diz respeito à existência de políticas, procedimentos e estrutura formal – pessoas e coordenação com entendimento do mercado para a condução das atividades de IC. Os autores sugerem que deve estar o mais próximo possível dos tomadores de decisão, e não como um departamento funcional em linha.

Com a estrutura, tem-se o ganho de coordenação. Miree e Prescott (2002) evidenciam que empresas que têm como prioridade a coordenação das inteligências estratégica e tática, e conseguem articular os processos formais e quase formais (informais) usados para obter a coordenação, têm maior probabilidade de alcançar a coordenação do que aquelas que não têm a coordenação como prioridade e não conseguem articular os processos. A coordenação das inteligências estratégica e tática na função de vendas é facilitada pelo uso sofisticado de mecanismos de coordenação, tais como equipes, recursos humanos de IC, alocação, processo de planejamento, interação e redes de inteligência humana. Estes processos são habilitados e conduzidos por equipes e uso da Tecnologia da Informação. Isso evidencia que sem a infraestrutura formal, o processo de IC não se sustenta.

Prescott (1999) apresentou como a área de IC pode atuar tanto com a oferta de Produtos e Serviços, disponibilizados da maneira ilustrada na figura 23.

Oferta de produtos de IC	Oferta de Serviços de IC
Newsletters de tópicos de IC Busca de informações secundárias Relatórios de IC Alertas analíticos de um tópico em questão	Treinamento Participação em times multifuncionais Gerenciamento de bases de dados Fóruns de Inteligência Vendors / Qualificações Investigação de melhores práticas Desenvolvimento de redes de pessoas Exercícios de modelagem de resposta os competidores Cenários e jogos de guerra

Figura 23: Produtos e Serviços da área de IC.

Fonte: Traduzido de Prescott (1999).

2.4.6 Estado de alerta organizacional e cultura

De acordo com Saayman et. at (2008), esta dimensão de contexto refere-se ao senso de cultura de competitividade da organização, em que a empresa reconhece a importância da

competitividade e está atenta ao seu ambiente externo e interno. Isso inclui a capacidade da empresa em ouvir o que ocorre externamente à organização, em termos de clientes, mercado, legislação, economia. Neste sentido, em relação ao estado de alerta ao ambiente externo, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) apontam que a pressão do mercado é um antecedente para que a empresa venha desenvolver inteligência competitiva.

Por outro lado, internamente, enquanto os tomadores de decisão dizem qual inteligência é necessária, a busca e o compartilhamento de informação devem estar presentes na mente de todos os colaboradores, e neste sentido, o apoio da alta direção promove legitimidade ao processo de IC, aumentando seu grau de importância (FEHRINGER et al., 2005) e promovendo uma cultura que valorize o compartilhamento das informações.

2.4.7 Envolvimento dos Funcionários

Refere-se essencialmente e fundamentalmente a quanto os funcionários são orientados a buscar e socializar informações que sejam importantes para a tomada de decisão, e quanto a empresa disponibiliza capacitação para estas atividades (SAAYMAN et al. 2008). Por exemplo, a empresa pode orientar a seus vendedores que vão a campo para reportarem informações sobre o preço dos fornecedores concorrentes que tenham sido discutidos com os clientes ou informações para o desenvolvimento de novos produtos. Sobre esta dimensão, ressalta-se que estudos em relação ao perfil do profissional de IC e suas habilidades já foram realizadas por Vargas e Souza (2001).

2.5 ASPECTOS DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ao se falar em modelo de Inteligência Competitiva, a linha teórica atual não defende que é uma condição binária, da empresa ter ou não ter, mas sim, de um gradiente de evolução. Ainda que o grau de maturidade não seja objeto de medição nesta pesquisa, esta compreensão é importante a título de contextualização e de interpretação, pois, comparar empresas entre si em relação ao mesmo modelo, significa comparar empresas mais ou menos desenvolvidas nestas dimensões, e não empresas melhores ou piores em Inteligência Competitiva.

De acordo com West (2001, apud HEPPEL E TOIT, 2009, pg. 4), as empresas passam por uma série de estágios no que tange ao uso de IC, sendo a inteligência vista em seu estudo

num escopo mais concorrencial. Estas etapas dizem respeito ao perfil da empresa e em relação às atividades que dão suporte a estes estágios. O primeiro deles é chamado de *competitor awareness* ou *early stage CI*, caracterizado pela empresa saber quais são seus concorrentes e seus produtos, preços, clientes, mercados atendidos e pessoas-chave que trabalham na organização, sendo este conhecimento normalmente incompleto e não validado. Trata-se de um estágio em que a empresa entra logo que é formada, ou um pouco antes, com o desenvolvimento do plano de negócio. A informação normalmente é usada de forma ad hoc e em nível tático, como decisões de compras.

Conforme a empresa cresce, ela se torna *competitor-sensitive* ou *mid-level CI capability*, e passa a avaliar os danos que os competidores podem trazer ao seu negócio. Desta maneira, a principal forma de busca de informações tem como objetivo auxiliar em técnicas como *benchmarking* ou engenharia reversa, buscando proteger-se dos competidores (WEST, 2001 apud HEPPEES e TOIT, 2009, pg. 5).

A empresa atinge o nível de *competitor-intelligent* ou *world-class CI capability* quando passa a dedicar seus recursos para estudar os competidores e antecipar suas ações, tendo a inteligência como um componente-chave da estratégia da empresa. Isso demanda uma avaliação dos recursos tangíveis e intangíveis, de suas estratégias e movimentos. Este tipo de empresa sabe que a maior ameaça pode não ser necessariamente um competidor direto, mas um entrante no setor (WEST, 2001 apud HEPPEES e TOIT, 2009, pg. 5).

Ainda em relação a escala evolutiva, Calof (1998) apud Heppes e Toit (2009) apresenta que as empresas evoluem de um estágio mais reativo e prematuro de IC para um mais pró-ativo e estruturado, em termos de estilo, atividades, recursos e ferramentas utilizadas, de acordo com a figura 24.

	Nível de maturidade		
	Infância		Maduro
Estilo	Ad hoc, reativo	↔	Sistemas de monitoramento centralizados
Atividades	Ler jornais	↔	Totalmente integradas, pesquisa de campo de competidores, clientes e fornecedores
Recursos	Bibliotecário	↔	Departamento de IC
Ferramentas	Perfis	↔	Sistemas de IC

Figura 24: Níveis de maturidade em Inteligência Competitiva.

Fonte: Calof (1998, apud HEPPEES E TOIT, 2009).

Já para Rodrigues e Riccardi (2007) e Cardoso Júnior (2003), a maturidade das empresas em Inteligência Competitiva pode ser observada em cinco fases, que vão de um

caráter informal até o estágio em que a IC torna-se especializada na organização, dando suporte à estratégia, conforme a figura 25.

Rodrigues e Riccardi (2007)		Cardoso Júnior (2003)	
Fase 1 -	“Sem norma ou estrutura definida. Nenhuma experiência em IC. Existência de infra-estrutura de TI, mas não orientada para IC”.	Fase 1 - Informalidade	“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.”
Fase 2 - Formal	“Pouca Experiência em IC. Os elementos constituintes estão criados e os processos de funcionamento estão definidos. Elementos não funcionam integrados”	Fase 2 - Valorização	“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.”
Fase 3 - Disciplinado	“Incorporado e praticado. Experiência moderada em IC. Equipes observam procedimentos e padrões definidos. Elementos constitutivos funcionam de forma integrada. Empreendedorismo e Informação são incipientes.”	Fase 3 - Centralização	“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.”
Fase 4 - Controlado	“Avaliado para desempenho. Experiência em IC consolidada. Parâmetros e indicadores de desempenho definidos. Auditoria e avaliação do retorno da IC Inovação é sistematizada.”	Fase 5 - Profissionalização	“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).”
Fase 5 - Otimizado	“Ampliado e aperfeiçoado. Forte experiência em IC. IC suporta os processos decisórios e de inovação estratégica. Forte empreendedorismo corporativo.”	Fase 5 - Especialização	“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 25: Estágios de Maturidade em IC.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Rodrigues e Riccardi (2007) e Cardoso Júnior. (2003)

Um recente framework em relação a maturidade em IC foi proposto e aplicado numa pesquisa por Hedin e Thieme (2010), a partir dos estudos realizados pela *Global Intelligence Alliance*, evidenciando que quando um programa de IC é iniciado, a empresa não pode esperar ter uma operação *world class* imediatamente, mas sim passar por estágios de

amadurecimento, a partir de 6 dimensões, consideradas fatores-chave de sucesso, apresentadas na figura 26.

Fator	Descrição	Último estágio do Fator
Processo	Qualquer organização possui um processo de IC, seja formal ou informal. Inicialmente, o processo pode ser bastante simples, e ser desenvolvido ao longo do tempo.	Conduz as necessidades de inteligência dos processos de negócio (Estratégia, Marketing, Vendas, Operações) por processos estruturados tal como planejamento, frameworks, etc., com processos operacionais de suporte a IC,
Organização	A organização deve ter a capacidade de planejar e direcionar as o as operações de IC (coleta de informação análise e comunicação). Inicialmente começa com um Gerente individual	A organização possui e desenvolve competências profissionais e se desenvolve com a mudança da demanda. Forte patrocínio, mobilização e liderança, com uma complexidade de grupos envolvidos (redes de inteligência para coleta), times de análise, suporte da TI.
Escopo	O escopo envolve as áreas de negócio cobertas pelo processo de IC (tecnologia, competição, clientes, fornecedores), a profundidade de análise e a orientação para o futuro. Normalmente este escopo é bastante restrito no início.	Escopo: provê constante acesso aos insights necessários (áreas de negócio, cenários), sendo que com o passar do tempo, o escopo é aumentado, pois os tópicos tornam-se mais complexos para analisar e compreender.
Cultura	Relaciona-se ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que dê suporte a uma comunicação aberta, compartilhamento de informações, foco e metas. Considerada uma das dimensões mais difíceis de serem desenvolvidas.	Cultura: alto nível de alerta organizacional e compreensão do ambiente
Ferramentas	Disponibilidade de ferramentas apropriadas para gestão, coleta de informação, análise e compartilhamento.	Ferramentas: possui uma grande seleção de ferramentas analíticas e de suporte, e há constante manutenção e melhoria das mesmas, com alto grau de compartilhamento e integração.
Entregas	Inicialmente, as entregas de IC são esforços de relatórios para responder certas questões, e vão se desenvolvendo ao tempo com relatórios sistemáticos por exemplo.	Entregas: serve aos usuários de inteligência com produtos customizados e em tempo hábil, num portfólio estruturado, com diferentes propósitos e diferentes públicos alvo.

Figura 26: Dimensões de Maturidade em IC.

Fonte: Traduzido e adaptado de Hedin e Thieme (2010).

Estas dimensões, portanto, compreenderiam 5 níveis de evolução, os quais são descritos por Hedin e Thieme (2010) como:

- a) Informal – “A apagadora de incêndios”: precária condução de atividades de IC com pouca coordenação, normalmente por demanda (ad-hoc). Poucos recursos, sem escopo identificado e processos;
- b) Básico - “A Iniciante”: incorpora os primeiros passos em busca do desenvolvimento de um programa estruturado de inteligência. Estuda alguns dos aspectos básicos do ambiente da organização, mas ainda possui uma abordagem ad-hoc. Há baixa orientação para o futuro e desenvolvimento de cultura de IC;

- c) Intermediário – “Coordenação”: processos estabelecidos incluindo coleta de informações secundárias, mas ainda operando com um escopo estreito. Normalmente implementa um portal de IC. Ainda há pouca integração nos processos de negócio da organização;
- d) Avançado – Gestão: processos de Internos de IC estabelecidos, tais como rede de inteligência e inclusão na tomada de decisão organizacional. Os resultados do processo de IC são mais coordenados e criam uma visão mais holística do ambiente de negócios da organização;
- e) Padrão Classe Mundial – Futurista: integrada aos processos chave organizacionais entregados produtos sofisticados de inteligência com alta orientação para o futuro, tais como análise de cenários.

Neste sentido, apresenta-se na figura 27 a descrição de cada característica por fator e nível, possibilitando que a organização avalie-se nesta matriz.

	1.Informal	2.Básico	3.Intermediário	4.Avançado	5.Padrão Mundial
Processo	Processos reativos AdHoc. Compras de informação descoordenadas	Carece de análise. Coleta de informações de fontes secundárias. Pouca ou nenhuma análise.	Coleta de informações primárias. Análises centralizadas com escopo limitado.	Monitoramento completo do mercado. Análises avançadas. Pessoas chave envolvidas.	Integradas aos processos chave do negócio. Aplicada a decisões chave. Análises orientadas ao futuro e alertas antecipados.
Organização	Sem recursos dedicados. Atividades não estruturadas	Uma pessoa responsável. Coordenação aumentada. Provedores externos de informação	Coordenador de atividades tempo integral. Coleta de informações centralizadas. Análises Básicas.	Redes com recursos dedicados nas Unidades de Negócio. Terceirização. Acesso as informações primarias localizadas	Integração de esforços internos e externos. Orientado a tomadas de decisão chave. Steering group
Escopo	Sem foco.	Limitado a pequenos estudos.	Geral. Compreende boa parte do ambiente de negócios	Profundo. Tópicos específicos e questões entre Unidades de Negócio e funções	Orientada ao futuro. Foco fora do ambiente micro-empresarial.
Cultura	Sem entendimento do valor de esforços sistemáticos	Algum grau de alerta, e uma visão neutra no geral	Alto grau de alerta e visão compartilhada. Encoraja compartilhamento de informação	Participação aumentada, envolvimento o e suporte da alta direção	Apoio do mais alto nível (Chief-level)
Ferramentas	Emails, Pastas compartilhadas no servidor	Intranet corporativa para publicar as entregas	Portal na Web. Acesso estruturado para publicar as informações	Produção de conteúdo totalmente integrada. Gerações de alerta	Suporte ao processo de Inteligência. Ferramentas de colaboração.
Entregas	Estudos Ad-Hoc	Newsletters	Relatórios Estruturados, perfis.	Alertas personalizados. Análises profundas. Apresentações personalizadas	Comentário dos analistas. Análises agendadas Análises integradas com decisões chave

Figura 27: Estágios em IC versus dimensões.

Fonte: Traduzido de Hedin e Thieme (2010).

Em síntese, em relação aos aspectos de maturidade, é importante evidenciar que há uma convergência entre as dimensões do modelo de Dishman e Calof (2008), apresentada na figura 28, e os Fatores de Maturidade propostos por Hedin e Thieme (2010), o que reforça a decisão do modelo a ser utilizado.

DISHMAN e CALOF (2008)	HEDIN e THIEME (2010)
Processo de IC – Planejamento e Foco	Escopo de IC
Processo de IC – Análise e Comunicação	Entregas de IC
Contexto de IC – Alerta e Cultura	Cultura de IC
Contexto de IC – Infra Estrutura	Organização e Ferramentas de IC
Processo de IC (todas etapas)	Processo de IC
Contexto – Envolvimento dos funcionários	Organização de IC

Figura 28: Convergência entre os modelos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.6 ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Uma dimensão a ser trabalhada deste estudo refere-se ao envolvimento da alta direção, pois conforme mencionado, há uma hipótese de que possui um papel fundamental no modelo de Inteligência Competitiva.

Em relação ao que já foi pesquisado entre envolvimento da alta direção e IC, para Fehringer, Hohhof e Johnson (2005) e Evangelista (2005), a área de IC se beneficia do suporte da alta direção, pois ela assegura legitimidade e importância ao processo, na medida em que reconhece seu valor e a liga diretamente ao processo decisório.

Outros autores também evidenciam a responsabilidade da alta direção na IC, uma vez que ela é quem determina o foco que esta atividade possui na organização (TSU WEE TAN, 1999; TRIM, 2004, PRIPORAS, GATSORIS E ZACHARIS, 2005). Para Prescott e Bhardwaj (1995) isso é a alta gestão pensando em termos de desenvolver uma estrutura organizacional que se encaixe nas necessidades únicas de cada organização; extrapolando-se o conceito de desenvolvimento, aqui se refere tanto no fomento com recursos quanto com o envolvimento do tempo do gestor para os objetivos da inteligência.

Entretanto, observa-se a partir da bibliografia pesquisada que o envolvimento da alta direção na Inteligência Competitiva ainda não foi estudado em profundidade, mas verifica-se que a teoria refere-se à importância da mesma para o desenvolvimento da Inteligência Competitiva na organização, uma vez que a IC deve estar alinhada com a missão, estratégia e ações da empresa – sendo, portanto, útil para a alta direção.

Ainda, a compra da ideia e o envolvimento são cruciais para a credibilidade, a legitimidade e a alocação suficiente de recursos e priorização dos projetos (BLENKHORN e FLEISHE, 2007). Para Stara (1998), a efetividade de IC é medida pela sua capacidade de prover uma melhor tomada de decisão para a alta direção, que é a responsável pelas solicitações de demandas e priorização dos projetos. Portanto, uma unidade de IC desassociada dos interesses da alta direção terá dificuldades de sustentabilidade a longo prazo.

Guerra (2005), ao analisar a evolução da IC em diversas dimensões, aponta que, com o passar dos anos, o envolvimento da alta direção vem sendo considerado como fundamental no processo. Langton (2005) afirma que a maior força para o sucesso de um sistema de inteligência é o fato da alta direção suportar a iniciativa e compreender que o sistema leva tempo para ser desenvolvido em sua totalidade, não sendo apenas uma função de staff, mas sendo orientado para a demanda da alta direção.

Numa pesquisa com 429 respondentes em 5 continentes, realizada pela Global Intelligence Alliance (GIA, 2009, p. 13), muitos respondentes evidenciaram o papel crítico do apoio da alta direção (e normalmente reclamaram sobre a falta do mesmo), por meio das respostas. De acordo com o estudo, para estas empresas, o maior gargalo para o desenvolvimento de IC encontra-se no suporte da alta direção e de recursos, ou em síntese, aponta que sem o apoio do CEO, o contexto e o processo de IC tem dificuldades para se desenvolver.

Wright e Calof (2006), num estudo realizado em larga escala no Canadá, apresentam que em relação à cultura, senso de alerta e atitude, 76% das empresas apontaram que a alta direção prestava apoio explícito. Em relação ao planejamento de inteligência, 77% sentem que suas atividades estão focadas nas necessidades da alta direção, mas apenas 23% realmente envolviam os executivos para entender às necessidades de tomada de decisão. Os autores também reportam uma pesquisa do mesmo porte realizada na Inglaterra, e evidenciaram que enquanto a alta direção via as atividades de IC como “cruciais para a empresa, investimento de longo prazo, importantes”, outros afirmavam que a alta direção via a IC como “uma moda de curto prazo”. Os autores apontam que 73% das empresas recebiam suporte da alta direção, mas 22% reportavam suporte mínimo, o que sugere problemas de interação e comunicação.

Uma terceira pesquisa realizada na Europa (BADR apud WRIGHT e CALOF, 2006, pg. 2), relata que 80% dos respondentes apontam que a alta direção considera a IC como um *input* essencial para a tomada de decisão (bloco “cultura, senso de alerta e atitude”); no bloco de “planejamento”, 77% afirmam que a IC contribuiu em relação aos objetivos estratégicos e na tomada de decisão, o que sugere uma relação entre o apoio da alta direção e a utilização de

IC. Estes estudos deixam pistas de que a Inteligência Competitiva é sensível ao apoio da alta direção e esta é uma variável, portanto, pertinente de ser avaliada.

Desta maneira, como não foram localizados estudos empíricos relacionando IC e Alta Direção, teve-se como estratégia a busca por estudos paralelos, e resgatou-se um aporte teórico sobre esta variável a partir dos trabalhos de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Jaworski e Kholi (1993) e Kholi e Jaworski (1990), em que se avalia a importância da alta direção na orientação para o mercado. A seleção da orientação para o mercado foi realizada pois, de acordo com Kholi e Jaworski (1990) ela é composta de três componentes básicos:

- a) geração de inteligência: se refere à coleta (a partir de múltiplos departamentos) e a avaliação das informações relativas aos clientes e ao ambiente externo que influenciam o desenvolvimento do negócio da empresa. Originalmente, o foco da orientação para o mercado era o cliente, mas de acordo com Lusch and Lacziak (1987, apud JAWORSKI E KHOLI, 1993), outras forças como competidores, tecnologias e legislação passaram a incorporar o constructo da orientação para o mercado. Na escala definida pelos autores, questões como “nós nos encontramos com os clientes pelo menos uma vez por ano para verificar quais produtos ou serviços eles precisarão no futuro”, “nós coletamos informações da indústria por meios informais, tal como parceiros”, “nós realizamos pesquisa de mercado”, “nós comumente pesquisamos quem pode influenciar a compra de nossos clientes”, “nós verificamos os efeitos do ambiente em nosso negócio”, “nós coletamos inteligência sobre os competidores, em diversos departamentos”, “a alta direção diz frequentemente para os funcionários para estarem em alerta sobre as atividades dos competidores”, podem ser verificadas como indicadores no instrumento de pesquisa dos autores e são indicadores de Inteligência;
- b) disseminação de inteligência: refere-se ao processo de estender a informação em toda a organização, de forma tanto horizontal quanto vertical, e formal quanto informal. Questões como “em nossa unidade de negócio periodicamente circulam documentos (relatórios, newsletters) que provêm informação sobre os consumidores”, “quando alguma coisa importante acontece em algum mercado, toda a organização toma conhecimento em curto período de tempo”, “quando um departamento encontra algo importante sobre os competidores, alerta-se os demais departamentos” podem ser verificadas como indicadores no instrumento de pesquisa dos autores;

- c) responsividade: é a ação dada em resposta à inteligência gerada e disseminada. Essa atuação pode dar-se, conforme os autores, no planejamento, reorientando o mercado que deve ser foco de atuação da organização.

Neste sentido, verifica-se em termos teóricos uma semelhança significativa entre orientação para o mercado e inteligência competitiva, quando analisados suas bases e seu escopo de atuação. Giacomello (2009) realizou um estudo no qual concluiu que há uma íntima relação entre Inteligência Competitiva e Orientação para o Mercado, sendo estas inclusive influenciadoras na performance das organizações.

Portanto, Jaworski e Kholi (1993) estabelecem que a alta direção é um antecedente para a orientação no mercado, uma vez que essa desempenha um papel crítico ao moldar os valores e direcionamento da empresa. Fundamentalmente, sem os sinais claros da alta direção sobre a importância de estar alerta ao mercado, a organização não se orientará desta maneira, e isso se define no encorajamento em gerar inteligência (observar as mudanças no mercado), em compartilhar essa inteligência com outros na organização e em responder a estas mudanças. Para os autores, foi confirmado por meio das pesquisas que quanto maior a ênfase da alta direção sobre a orientação para o mercado, maior será a geração e disseminação de inteligência, bem como a resposta desta organização. Em relação ao risco, também avaliado pelos autores, caso a alta direção tenha aversão ao mesmo e não tolerar falhas na organização, a priori, os subordinados estariam menos propensos a gerar e disseminar inteligência. Mas o que se observou na pesquisa é que apenas a responsividade foi afetada pela aversão ao risco, pois responder ao desenvolvimento do mercado implica em riscos e se não há vontade da alta direção em assumi-los, a organização não irá responder.

O que fica evidente no trabalho de Jaworski e Kholi (1993) é que a geração e a disseminação de inteligência são facilitadas na medida em que a alta direção é enfática em lembrar aos funcionários o quanto é crítico ser sensível as informações externas e dar resposta aos desenvolvimentos do mercado. Os funcionários, entretanto, só responderão as demandas do mercado com novos produtos, serviços ou programas se a alta direção assumir um certo nível de riscos e aceitar falhas ocasionais.

Jaworski et al. (2002, p. 297), num estudo sobre a geração de inteligência competitiva nas organizações, novamente fundamentam a importância do envolvimento da alta direção e resgatam a transcrição de um entrevistado:

A alta gestão tem muito conhecimento sobre o negócio, eles têm bons contatos fora da empresa e ouvem uma grande quantidade de informações, mas ainda não possuem muita vontade de alimentar a organização com elas. Isso pois eles podem usá-las para obter vantagem, e portanto querem ter posse das mesmas [gerente, e analista de inteligência competitiva e de mercado]

Neste caso, a inteligência da empresa é afetada negativamente pela falta de envolvimento da alta direção, que toma uma postura de reter informações estratégicas. Os autores apresentam que neste caso, quanto maior o valor relativo da informação retida sob alguns indivíduos pela rede, menor é a acuracidade (precisão), o nível de compreensão e o *timing* da informação obtida pelos analistas de IC.

Ainda em relação ao apoio da alta direção, Rapp, Schillewaert e Hao (2008) investigaram o envolvimento da alta direção em relação à inovação; estudos que buscam relacionar inteligência com inovação já foram realizados (TANEV e BAILETTI, 2008; CANONGIA et al., 2004), e neste sentido, Raap et al. (2008) evidenciam por meio de um estudo que envolveu o uso de equações estruturais, o que assegura uma causa e efeito entre as variáveis, que o envolvimento da alta direção na inovação da empresa tem uma influência positiva e significativa na inovação desta organização.

Sobre a questão do envolvimento da alta direção em projetos, considerando que normalmente as ações de Inteligência são desempenhadas neste formato, ZWILKAEL (2008), numa pesquisa com 700 gerentes de projetos e seus supervisores, em 7 indústrias localizadas em três países, observa uma correlação significativa entre envolvimento da alta direção e sucesso em projetos.

Em estudo realizado por Galelli (2002), verificou-se que o envolvimento da alta direção possui uma relação positiva com a aceitação da organização de uma iniciativa de qualidade (composta por clima organizacional, performance e motivação, havendo uma relação significativa com estes três indicadores). De acordo com o autor, o envolvimento da alta direção apresentou o maior coeficiente de todas variáveis dependentes estudadas e corroborou a expectativa de que o envolvimento da alta direção num processo de implementação é traduzido como uma legitimidade pela organização sobre o programa. Em relação às questões sobre envolvimento da alta direção utilizadas pelo autor, pode-se verificar: “alta direção é séria sobre o nosso Programa de Qualidade (PQ)”, “o comportamento da alta direção define um modelo positivo e é um exemplo a ser seguido por nós”, “alta direção realmente acompanha as atividades relacionadas ao PQ”, “alta direção sinceramente quer ver o PQ acontecer”; “alta direção desempenha um papel importante em comunicar o PQ”; “alta direção efetivamente toma ações ao encontro do PQ”; “alta direção esta ativamente envolvida

em nosso PQ”, “alta direção está comprometida com o sucesso do PQ”.

Em síntese, Flatman e Berry (1988) já haviam concluído que o comprometimento e envolvimento da alta direção, acompanhados de constante comunicação com os funcionários, são decisivos para a implementação destes tipos de programas – sendo portanto, uma das maiores razões de sucesso ou de fracasso. Este fenômeno pode ser explicado por uma relação de aprendizagem e de espelhamento entre indivíduos de um grupo: Kossek (1990) evidencia que os funcionários são mais propícios a aceitar inovações se acreditarem que estas inovações têm o apoio da alta direção. Portanto, o envolvimento dos funcionários em um programa de IC, conforme esta teoria, passaria pelo envolvimento da alta direção também.

Tais evidências teóricas parecem indicar que o envolvimento da alta direção é uma variável relevante e de considerável influência, e portanto, justificável do ponto de vista acadêmico e gerencial de ser pesquisada, relacionando-a com o contexto de inteligência competitiva.

2.7 DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

Ainda que o foco deste trabalho resida nas questões de Envolvimento da Alta Direção e Inteligência Competitiva, julgou-se oportuno aproveitar esta pesquisa para explorar aspectos em relacionados ao desempenho das organizações. Neste sentido, Desempenho e IC já foram e continuam sendo alvo de estudos, e as pesquisas até o momento ensaiaram ou demonstraram que há relação positiva entre a prática de IC nas empresas e um melhor desempenho, sejam de pequeno ou de grande porte (SUBRAMANIAN e ISHAK, 1991; SLATER e NARVER, 2000; GROOM e DAVID, 2001; MCGONAGLE e VELLA, 2002; MILLER, 2002; PRESCOTT e MILLER, 2002; RODRIGUES Y RODRIGUES e FONTANA, 2003, HUGHES, 2005; GIACOMELLO, 2009).

Dito isso, a questão de mensuração do desempenho nas organizações é objeto de discussão em função de tratar-se de um constructo multidimensional, ou seja, a performance de uma organização não reside apenas na sua tradicional dimensão financeira, mas também na sua dimensão mercadológica e inclusive em dimensões de capital intelectual (VENKATRAMAN e RAMANUJAN, 1968; BAKER e SINKULA, 2005; FARRIS, BENDLE, GRONHOLDT e MARTERSEN, 2006; INCAS, 2010);

Neste sentido, essa multidimensionalidade demanda uma avaliação tanto quantitativa como qualitativa, objetiva e subjetiva. No entanto, conforme apropriadamente argumentado

por Giacomello (2009, p. 61), “independentemente da natureza, as medidas de desempenho devem, de um lado, ser simples o suficiente para serem compreendidas pelos respondentes, e por outro lado, terem a capacidade de explicar o comportamento do fenômeno de interesse”. Por esta razão é que o uso de medidas subjetivas para medir o desempenho das organizações tem se tornado uma opção cada vez mais adotada, haja visto que estudos já demonstram sua correlação com as medidas objetivas (DESS e ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986; PERIN e SAMPAIO, 1999).

Portanto, para este estudo, foram adotadas 8 medidas de desempenho, a partir das escalas propostas de desempenho financeiro e mercadológico propostas por Irving em 1995, adaptadas por Homburg e Pflesser (2000), Révillion (2005) e Giacomello (2009).

2.8 QUADRO TEÓRICO DE BASE E POSICIONAMENTO DO ESTUDO

A partir do levantamento do estado da arte em IC, Envolvimento da Alta Direção e Desempenho, verifica-se que esta pesquisa vem a preencher, portanto, uma lacuna existente no que se refere aos estudos sobre Inteligência Competitiva. Conforme observado desde a gênese do conhecimento sobre este assunto, muito foi pesquisado sobre os aspectos de importância da informação para vantagem competitiva, do seu processo, da sua interação com as Tecnologias de Informação e Comunicação, e inclusive com o desempenho. Contudo, conforme pode ser observado, poucos estudos retrataram como o Envolvimento da Alta Direção, o qual possui dimensões culturais, de liderança e gestão, interferem no desenvolvimento da Inteligência Competitiva, tanto em termos de produto, quanto em termos de processo nas organizações. É neste ponto em que este trabalho se posiciona, buscando identificar as suas relações, objetivando trazer e testar novos elementos que fortaleçam as teorias que sustentam a IC.

O quadro de base, portanto, consistiu na visão da Inteligência Competitiva sob o novo paradigma da escola canadense e americana, conforme os autores já descritos no referencial teórico, os quais observam que estas atividades envolvem mais do que o mero monitoramento concorrencial pelas empresas, mas de uma visão mais estratégica sobre os elementos que a envolvem. Essa, no entanto, é uma visão moderna, principalmente da escola americana, que por tradição sempre primou mais pelos aspectos concorrenciais. Neste sentido, observa-se que vem se construindo uma convergência com a escola francesa de Inteligência, sustentada por autores como François Jakobiak, Daniel Rouach, Humbert Lesca, Bruno Martinet, Yves-

Michel Marti , Henri Dou e Pere Escorsa, os quais trabalham com os conceitos de Intelligence Economique ou Veille Strategique. Estas abordagens, por pressuporem em essência que a Inteligência é uma atividade de mais alto nível estratégico, também assumem ser fundamental o envolvimento dos atores deste nível organizacional (uma vez que estas abordagens de Inteligência são trabalhadas não somente em nível empresarial, mas nacional).

2.9 HIPÓTESES DA PESQUISA

A partir do referencial teórico, foram desenvolvidas 6 hipóteses para este estudo, sendo que 4 estabelecem relação com cenários de configuração das empresas da Serra Gaúcha, representados numa Matriz apresentada neste capítulo. Neste sentido, definem-se como hipóteses da pesquisa, de acordo com a figura 29.

<i>Hipótese 0: Não há relação entre Envolvimento da Alta Direção e Desenvolvimento de IC</i>			
<i>Hipótese 1</i>	<i>Hipótese 2</i>	<i>Hipótese 3</i>	<i>Hipótese 4</i>
Quanto maior o envolvimento da alta direção, maior o desenvolvimento do contexto e do processo de IC (<i>alto desenvolvimento de IC e muito envolvimento da alta direção</i>).	O desenvolvimento de IC nas empresas é menor nas organizações em que há menor envolvimento da alta direção (<i>Pouco Envolvimento da Alta Direção e Menor Desenvolvimento de IC</i>).	O desenvolvimento de IC nas empresas é maior nas organizações em que há menor envolvimento da alta direção (<i>Pouco envolvimento da alta direção e alto desenvolvimento de IC</i>).	O desenvolvimento de IC nas empresas é menor nas organizações em que há maior envolvimento da alta direção (<i>Muito Envolvimento da Alta Direção e Baixo Desenvolvimento de IC</i>).
<i>Hipótese 6: Haverá maior relação entre o contexto de IC e o envolvimento da alta direção do que o processo de IC e o envolvimento da alta direção (SAAYMAN et al., 2008)</i>			

Figura 29: Hipóteses da pesquisa.

Com base nestas hipóteses, foi proposta a Matriz Envolvimento x Desenvolvimento, representada na figura 30, a qual servirá para a identificação do cenário das empresas pesquisadas. O eixo horizontal representa o gradiente sobre grau de envolvimento da alta direção, enquanto o eixo vertical representa o gradiente sobre o grau de desenvolvimento do contexto e do processo de IC.

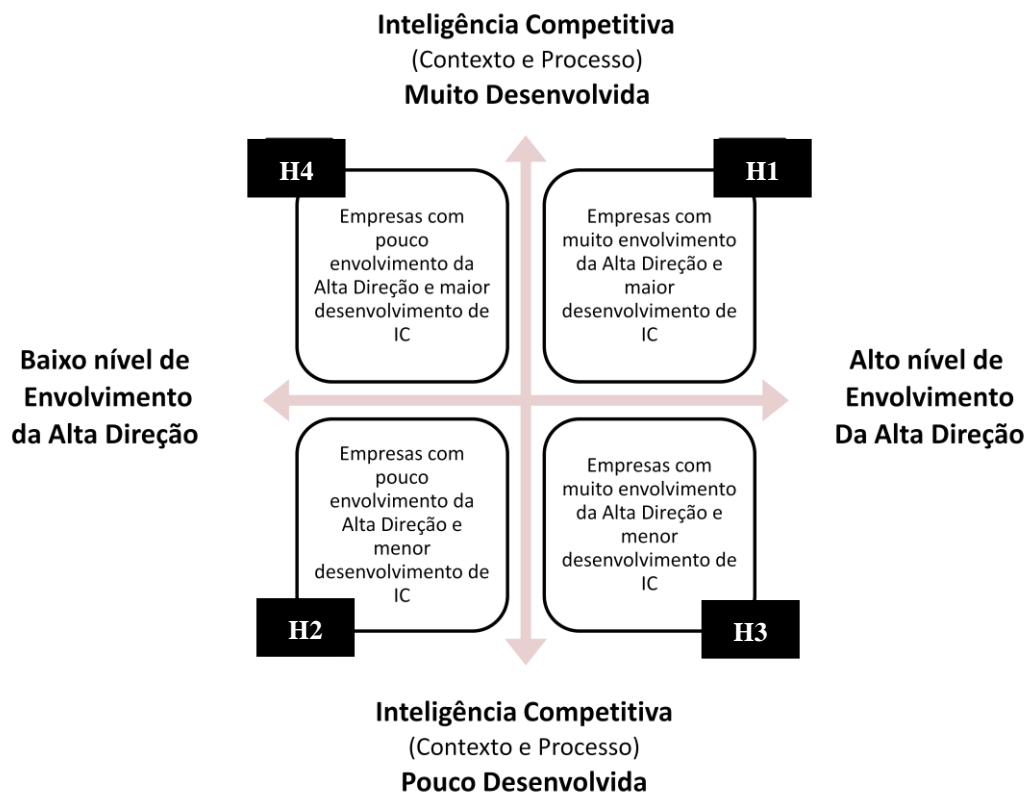


Figura 30: Matriz Envolvimento x Desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fundamentalmente, cada quadrante da matriz corresponde a um cenário que a organização poderá estar em relação ao desenvolvimento de Inteligência Competitiva versus envolvimento da alta direção e, portanto, representa um plano de ação específico de desenvolvimento:

- a) o quadrante H1 representa a hipótese 1 da pesquisa e identifica as empresas com muito envolvimento da alta direção e maior desenvolvimento de IC. Nestes cenários, caso identificadas estas empresas, sugere-se um estudo qualitativo para compreender as suas práticas.
- b) o quadrante H2 representa a hipótese 2 da pesquisa e identifica as empresas com pouco envolvimento da Alta Direção e menor desenvolvimento de IC; neste caso, haveria uma relação direta entre o não envolvimento da alta direção e o não desenvolvimento do contexto e do processo de IC: esta é uma fase que requer uma sensibilização da alta direção sobre a importância da IC, uma vez que, conforme discutido no referencial teórico, a alta administração tem papel fundamental para o lançamento de um programa;
- c) o quadrante H3 representa a hipótese 3 da pesquisa e identifica as empresas com muito envolvimento da alta direção e menor desenvolvimento de IC; neste caso, a

empresa ainda está num estágio preliminar de IC, onde a Alta Direção está fomentando seu desenvolvimento – conforme discutido no referencial teórico de maturidade em IC, sendo que outro aspecto seria identificar quais os gargalos em termos de desenvolvimento, a partir de uma pesquisa qualitativa;

- d) o quadrante H4 representa a hipótese 4 da pesquisa e identifica as empresas com pouco envolvimento da alta direção e maior desenvolvimento de IC: Neste caso, evidencia-se a necessidade do reconhecimento da equipe de IC pela alta direção, e do aproveitamento do potencial já existente;

É objetivo da pesquisa também auxiliar as empresas com informações, em função da contrapartida de disponibilização dos dados. Desta maneira, em relação ao *feedback* dos resultados, pretende-se disponibilizar em caráter individual o nível de desenvolvimento de IC das empresas em relação às nove dimensões (planejamento, coleta, análise, comunicação, infraestrutura, alerta e cultura, envolvimento dos funcionários e envolvimento da alta direção), bem como seu posicionamento em relação à Matriz e em relação à média de desempenho do setor.

3. MÉTODO DA PESQUISA

O método desta pesquisa e a forma de análise dos dados foi concebido conforme as orientações de Hair Jr et. al., (2007), Hair (2005), Aaker, Kumar e Day (2004), Favero et al. (2009) , e Pestana e Gajairo (2005) e Malhotra (2006).

Neste sentido, esta pesquisa enquadra-se como sendo quantitativa de caráter descritivo e do tipo *survey*, uma vez que envolve a mensuração de eventos, os quais servem para a avaliação das relações a serem testadas. A coleta de dados envolveu 4 etapas: construção do instrumento, identificação das empresas, avaliação e pré-teste do instrumento e aplicação.

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A primeira etapa da pesquisa consistiu na construção e validação do instrumento de pesquisa. Para as questões de Inteligência Competitiva, a partir da revisão de literatura, foi possível identificar nas bases de dados uma escala para o modelo de Dishman e Calof, cujo questionário foi refinado e validado por Saayman et al. (2008), sendo já utilizado e refinado previamente por Viviers et al. (2005) em outra pesquisa, a partir do instrumento inicial de Calof (2001).

Com base nestes três questionários, buscou-se verificar as questões convergentes ao longo do tempo: verificou-se que a maioria das questões mantiveram-se as mesmas, mas questões de ética, por exemplo, aplicadas nas pesquisas anteriores, não estavam presentes na escala de Saayman et al. (2008). A partir da seleção das questões, foi realizada uma tradução da escala, e solicitado para um pesquisador da área de Administração executar o processo de tradução reversa.

No entanto, parte da construção de uma escala que fora aplicada em outro contexto (neste caso, em empresas sul-africanas e belgas), envolve a sua adaptação ao contexto nacional. Como se verificava que determinadas questões não tinham sentido de serem indicadores para a realidade da Serra Gaúcha, tais como “nós validamos nossas fontes de informações mais de uma vez”, ou “nós usamos os resultados das entrevistas de desligamento em nosso sistema de inteligência” ou “nós usamos modelos psicológicos para a montagem de perfil dos competidores” a escala foi complementada a partir de indicadores propostos por Fachinelli et al. (2010), incorporando-os dentro das mesmas dimensões, tais como coleta ou análise. A partir de um estudo realizado por Jaworski, Maccins e Kohli (2002), também

buscou-se apropriar-se de determinadas questões que não estavam contempladas nos outros instrumentos, principalmente em relação a análise e redes de informação. Os aspectos analisados em cada dimensão a partir dos questionários de Calof (2001), Viviers et al., (2003) e Saayman et al. (2008) podem ser verificados na figura 31.

Bloco	Aspectos analisados
Planejamento e Foco	Se a alta direção é entrevistada (envolvida) sistematicamente para verificar as demandas informacionais.
	Se a empresa se propõe ao monitoramento do ambiente externo (concorrência, tecnologias, fornecedores) e grupos potenciais
	Se a empresa está preocupada somente com os competidores diretos.
	Se a empresa monitora atividades e planos de organizações que poderão afetar.
	Se a empresa define previamente os métodos de coleta das informações.
	Se a empresa desenvolve inteligência independentemente de alguém ter solicitado.
	Se os empregados reportam informação sobre os competidores.
Coleta	Se a empresa monitora sistematicamente novos competidores ou tecnologias.
	Se são usadas fontes primárias ou fontes secundárias.
	Se existe variedade de métodos de coleta.
	Se existe uma rede de pessoas que auxilie a responder as questões.
	Se os funcionários são treinados para desempenhar o papel de IC.
	Se os funcionários reportam regularmente informações.
	Se são preparados para buscar informações quando estão em outras organizações.
Análise	Se há conhecimento catalogado e disponível para coleta.
	Se busca-se coletar todas as informações possíveis sobre os competidores.
	Se é feita avaliação de novas tecnologias (perfis) que podem se caracterizar como ameaças ou oportunidades.
	Se são analisados os planos, estratégias e ações dos competidores para identificar ameaças e oportunidades, de modo a antecipá-los. Produção de perfis regulares destes competidores.
	Se são usadas técnicas analíticas avançadas.
	Se são usados modelos psicológicos para a montagem de perfil dos competidores.
Comunicação	Se existe suporte de TI para a análise.
	Se são usadas técnicas analíticas básicas, tal como swot.
	Se há uma variedade de maneiras de disponibilizar inteligência (dossiês, newsletters).
Alerta e cultura	Se a inteligência é distribuída somente para quem é autorizado.
	Se inteligência é distribuída para quem está interessado.
	Se a empresa acredita que IC pode ser usado para criar vantagem competitiva e é uma atividade legítima e necessária para o negócio.
	Se a cultura da empresa encoraja compartilhamento de informação.
	Se os funcionários entendem que compartilhar informação e conhecimento é importante para o sucesso da empresa.
	Se a alta gestão entende o que inteligência competitiva é e dá suporte as atividades.
Envolvimento dos funcionários	Se os resultados da IC influenciam a estratégia da empresa.
	Se a alta direção usa IC regularmente no planejamento e tomada de decisão.
Infraestrutura	Se os funcionários entendem o que é inteligência competitiva.
	Se a empresa incentiva os funcionários a reportar observações e informações.
	Se IC é uma atividade permanente.
	Se há uma memória das fontes de informação e dispositivos formais de gestão do conhecimento.
	Se há um ponto central para receber informações de IC, com pessoas e recursos alocados.
	Se há um plano de longo prazo de IC.
	Se há suporte de TI para as atividades (bases de dados, softwares)
Se há orientações éticas para a condução de C.	
	Se a IC se reporta direto à alta gestão.

Figura 31: Aspectos analisados nos questionários sobre IC coletados na pesquisa bibliográfica.

FONTE: Calof (2001), Viviers et al., (2003) e Saayman et al. (2008).

Já as questões de envolvimento da alta direção foram extraídas de Galelli (2002), o qual já apresentava no questionário original os itens em inglês e português, pois seu estudo foi

realizado em empresas nos Estados Unidos e Brasil. Por fim, as questões de performance foram extraídas das escalas propostas por Homburg e Pflesser (2000) e também utilizada por Révillion (2005) e Giacomello (2009), em estudo sobre IC . Neste sentido, a estrutura das dimensões e escalas utilizadas neste estudo foi a descrita de acordo com a figura 32.

Escalas	Tema	Autores
Inteligência Competitiva	Processo e Contexto de IC	Saayman et al. (2008) Viviers et al. (2003) Calof. (2001)
	Itens complementares à Processo e Contexto de IC.	Fachinelli et al (2009); Jaworski, Maccins e Kohli (2002);
	Integração com o processo decisório	Rangel (2006);
Envolvimento da Alta Direção		Galelli (2002);
Desempenho		Homburg e Pflesser (2000), Révillion (2005)

Figura 32: Base conceitual do questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

E, portanto, para facilitar a compreensão do respondente, a estrutura do questionário em relação às questões de IC foi ajustada de forma a que mantivesse a seguinte coerência, conforme a figura 33:

Instrumento	Constructos do Modelo de Dishman e Calof;	1.Contexto de IC:	1.Alerta e Cultura Organizacional; 2.Infraestrutura; 3.Envolvimento dos Funcionários; 4.Adicionado constructo “Envolvimento da Alta Direção”;
		2.Processo de IC:	1.Planejamento e Foco; 2.Coleta 3.Análise; 4.Disseminação; 5.Integração com o Processo Decisório (RANGEL, 2006) 6.Proposto constructo “Avaliação/Feedback”;

Figura 33: Estrutura final do instrumento, em relação às questões de IC.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Evidencia-se que a construção do questionário foi um trabalho progressivo, sendo geradas 15 versões do questionário, uma vez que, com a decisão de realizar um agrupamento inicial de todas as questões dos diferentes autores, foi necessário um trabalho sistemático de comparação de questões e de simplificação do instrumento, para um número de questões que houvesse coerência de ser respondido. O critério para a eliminação das questões dos

indicadores propostos pela teoria foi a sua semelhança e maior representação do contexto. Esta validação e construção foi assessorada por dois pesquisadores na área de Marketing, em consonância com o orientador deste estudo.

O questionário final ficou composto de cinco partes, num total de 13 questões de perfil da empresa e 56 questões da escala podendo ser verificado no anexo A:

- a) questões gerais de perfil da empresa, sendo as de perfil de monitoramento adaptadas de Rangel (2006);
- b) 1ª parte do instrumento, com 4 blocos, cada um com seu conjunto de variáveis; esta etapa utilizou uma escala tipo Likert de concordância de 5 pontos (discordo-concordo), da graduação “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, consistindo nas dimensões:
 - alerta e cultura (5 variáveis);
 - envolvimento da alta direção (7 variáveis);
 - infraestrutura (5 variáveis);
 - envolvimento dos funcionários (5 variáveis).
- c) 2ª parte do instrumento, com 6 blocos (planejamento, coleta, análise, disseminação e integração com o processo decisório, avaliação), utilizando uma escala tipo Likert de frequência 5 pontos, da graduação “nunca” até “sempre”.
 - planejamento e Foco (4 variáveis);
 - coleta (10 variáveis);
 - análise (6 variáveis);
 - disseminação (4 variáveis);
 - integração com o processo decisório (4 variáveis);
 - avaliação (5 variáveis).
- d) 3ª parte do instrumento, que consistiu numa escala tipo Likert de 5 pontos, a qual buscava medir 8 atributos de desempenho, com a graduação “muito pior que os concorrentes” até “muito melhor que os concorrentes”.
- e) questões complementares de identificação da empresa respondente.

Finalmente, este questionário foi aplicado como teste em duas empresas, uma com um menor nível de estruturação de IC, e outra de maior nível de estruturação IC, podendo-se verificar que o instrumento estava coerente para a pesquisa.

3.2 DA BASE DE DADOS DE EMPRESAS

A etapa mais crítica deste estudo consistia na listagem das empresas a serem pesquisadas. Ainda que estivesse definido o recorte das empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha, este mapeamento não estava facilmente disponibilizado. Conforme discutido anteriormente, restrições deste nível desestimulam as pesquisas tipo *survey* e geram atrasos para o desenvolvimento da área. Evidencia-se, portanto, dificuldade de acesso a estas informações e uma carência de bases de dados com listagem de médias e grandes empresas da Serra Gaúcha, neste caso, principalmente, em função de dois aspectos:

- a) a pesquisa envolvia todos os setores de atuação: alguns sindicatos mais organizados, tal como o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico (SIMECS) disponibilizam uma base de consulta em seu site, mas a maioria dos setores a serem pesquisados não possuem esta informação de forma tão estruturada;
- b) este mapeamento envolvia o faturamento e de número funcionários, de modo a realizar o recorte de médias e grandes empresas;

A primeira ação foi buscar localizar alguma listagem, em contato com setores de pesquisa da própria universidade, e o retorno que se obteve no momento é que estava-se em processo de negociação com as prefeituras para a obtenção da base; da mesma maneira, não foi possível obter acesso a base de cadastros da Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul.

A alternativa foi, portanto, a construção de uma base de dados, a partir de 4 grandes listas principais disponíveis na Internet:

- a) ARH Serrana (ARH, 2009): Listagem no site da ARH SERRANA de 120 empresas da Serra que haviam participado de pesquisa de cargos e salários em 2009, o que denota um certo nível de estruturação da empresa (ARH, 2009);
- b) SIMECS (SIMECS, 2009): Consulta a base de associados disponível no site, pelo filtro número de funcionários;
- c) revista Amanhã (AMANHÃ, 2009): anualmente é realizada uma pesquisa com as maiores empresas do país, a partir dos indicadores consolidados dos balanços publicados; a análise técnica é realizada pela *Pricewaterhousecoopers*, e a base de consultas possibilita selecionar as empresas por estado, tanto as líderes quanto as emergentes,

- d) secretaria do Comércio Exterior, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (SECEX, 2009): disponibiliza no site uma relação com todas as empresas exportadoras e importadoras do país, por cidade e faixa de exportação / importação.

Partindo-se desta estrutura principal, e com o auxílio do aplicativo Microsoft Excel, foi iniciada a construção de um banco de dados com o registro destas empresas, buscando-se complementar os registros das empresas com as informações das diferentes bases, efetuando a complementação de outras informações, tais como cidade e setor de atuação. Este trabalho de tratamento durou cerca de 3 meses, uma vez que demandou amplo esforço de coleta e complementação das informações, principalmente as de contato.

A partir de outros colegas pesquisadores, buscou-se complementar o registro das empresas, principalmente no caso do setor moveleiro, a partir de estudos que haviam realizado, apesar desta incorporação ter representado apenas 10% do total de empresas. Outras pesquisas foram realizadas para os setores de Educação, Informática e Saúde. Ao final, o banco possuía 270 empresas cadastradas, as quais eram de médio ou de grande porte, a partir dos critérios de porte utilizados na coleta, já eliminadas aqui as categorias não aplicáveis nesta pesquisa, tais como empresas de assessoria em comércio exterior ou cooperativas:

- a) número de funcionários maior que 100 para médio porte e mais de 500 funcionários para grande porte, a partir dos critérios do SEBRAE;
- b) faturamento acima de 2.4 milhões anuais para empresas de médio porte e acima de 48 milhões para grande porte, conforme critérios contábeis da legislação brasileira vigente, com base no SIMPLES Nacional.
- c) nível de exportação acima de 1 milhão anual (utilizada como complemento). A base de dados da SECEX fornecia 4 faixas de exportação (até 1 milhão, de 1 milhão até 10 milhões, entre 10 e 50 milhões, acima de 50 milhões).

A partir de uma consulta do Programa de Disseminação de Estatística do Trabalho, que acessa a base de dados da RAIS/CAGED, verifica-se que o número de empresas de médio e de grande porte da região da Serra é de 265 empresas. Tendo em vista o procedimento desenvolvido para a construção da base e a confiabilidade das fontes, considera-se que o erro desta diferença é perfeitamente aceitável para este tipo de estudo.

O trabalho final da listagem consistiu em coletar o telefone principal das empresas, por meio da pesquisa de seus sites, em função da estratégia de coleta de dados que viria a ser utilizada.

3.4 DA COLETA DE DADOS

Com o universo de 270 empresas mapeadas, as quais representam as empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha, foi verificada que a amostra necessária para um erro de 5% seria de 158 empresas. O cálculo foi realizado de acordo com orientações de Malhotra (2005), a partir do seguinte fórmula, onde $z=1,96$, $p=0.5$, $q=0.5$, $e=0.05$, $\alpha=0.05$ e $N=270$.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Contudo, conforme sugerido por Hair Jr. (2005), deve haver um proporção de 3 respondentes para cada variável, no mínimo, quando utilizadas análises multivariadas, tal como a análise fatorial. Neste sentido, a amostra ideal, para este caso, tendo em vista as 56 variáveis da escala, seria de 168 respondentes.

Sendo assim, a primeira estratégia de pesquisa era de coletar os dados via web, a partir de tecnologias já existentes para aplicação de questionários. Entretanto, tendo em vista a quantidade de empresas envolvidas e a complexidade do questionário e do assunto, julgou-se mais apropriado terceirizar a coleta.

Desta maneira, este trabalho foi realizado por entrevistadores do CEPA/UFRGS, os quais adotaram o seguinte procedimento:

- a) com base na listagem de empresas, entravam em contato pelo telefone principal;
- b) localizavam Gerentes ou Analistas nas áreas de Marketing, Planejamento ou Corporativa;
- c) verificavam a viabilidade de proceder com a pesquisa por telefone (tinham em mãos a carta de apresentação da pesquisa), executando-a no momento, agendando para outro horário ou encaminhando por email, se solicitados;

Neste sentido, obtiveram-se 168 empresas respondentes: de acordo com os entrevistadores, houve mais facilidade de coletar os dados com as empresas de médio que as de grande porte, e não houve dificuldades na interpretação das questões do instrumento.

Os questionários foram tabulados em planilha Excel, sendo convertidos para o PASW de modo a possibilitar as análises estatísticas, de confiabilidade, descritivas univariadas e análises multivariadas, tais como análise fatorial, análise de clusters, análise de variância, regressão múltipla, correlação canônica e análise discriminante.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A etapa de análise de dados consistiu fundamentalmente na aplicação das técnicas multivariadas mais apropriadas para auxiliar a responder aos objetivos deste trabalho, de acordo com as orientações de Hair Jr et al., (2007), Aaker, Kumar e Day (2004), Favero et Al (2009), e Pestana e Gajeiro (2005) e Malhotra (2006).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final, após os procedimentos de verificação, manteve-se em 168 empresas de médio e de grande porte de diversos setores de atuação. Neste sentido, verifica-se na figura 34 que 49% das empresas respondentes são dos setores Metal-Mecânico ou Moveleiro, tradicionais representantes do setor produtivo da Serra Gaúcha.

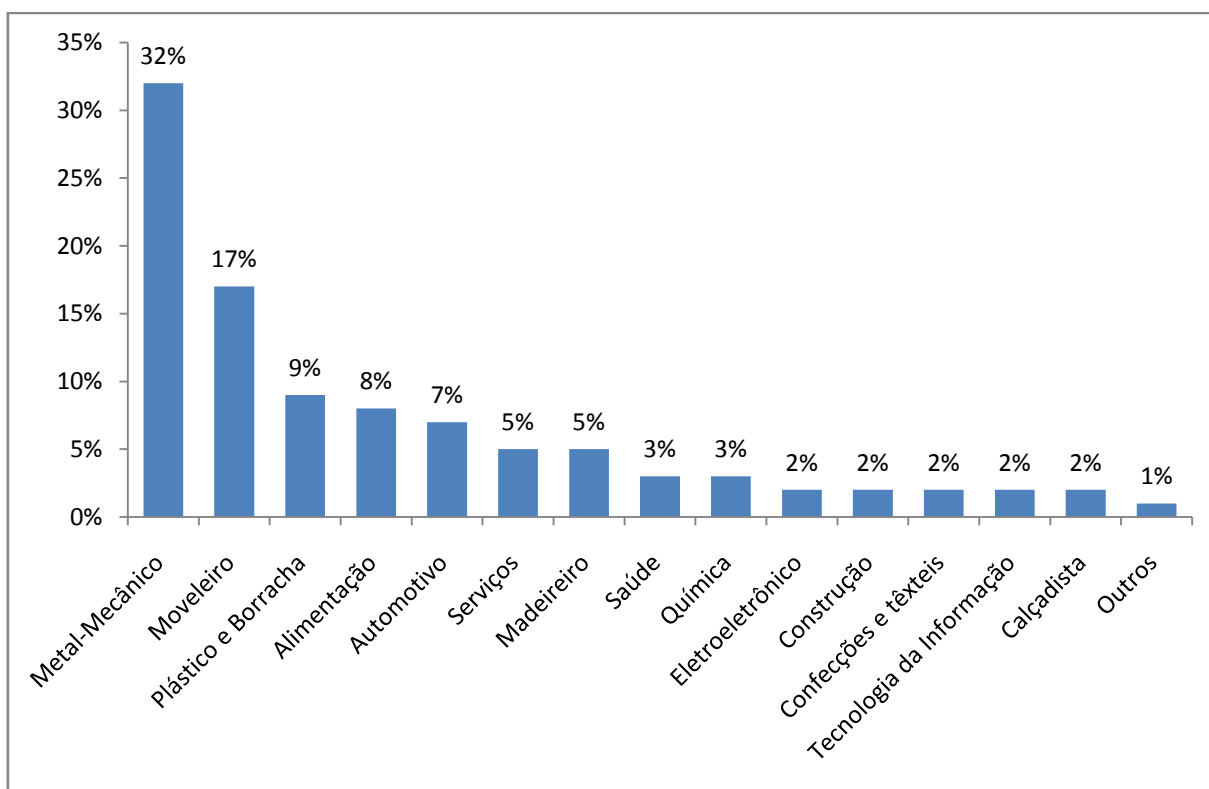


Figura 34: Setores respondentes da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se ainda que 28% das empresas respondentes são de grande porte, e 72% são de médio porte, distribuídas nos setores, conforme a figura 35. Esta proporção está de acordo com a distribuição de médias e grandes empresas na consulta pela RAIS/CAGED.

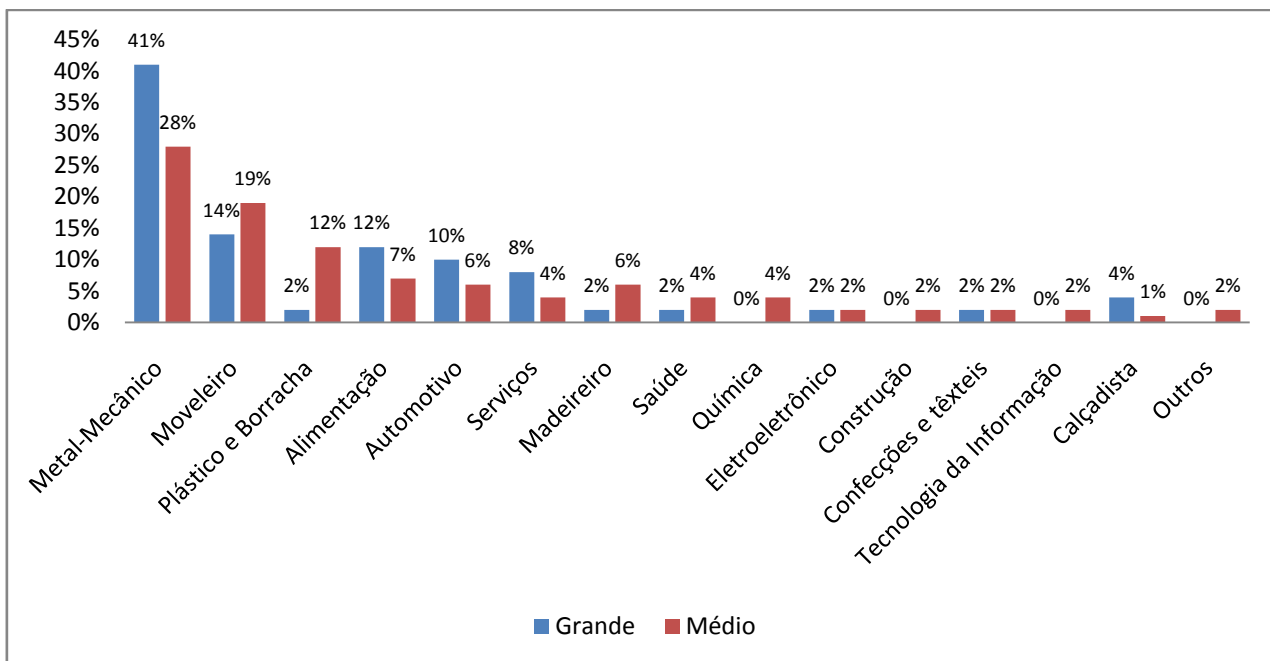


Figura 35: Setores respondentes por porte.

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a localização destas empresas, evidencia-se na figura 36 que 60% estão instaladas na cidade de Caxias do Sul, 16% em Bento Gonçalves, 5% em Farroupilha, 5% em Garibaldi, 3% em Vacaria e 12% em outras cidades (o agrupamento de outras cidades foi realizado para evitar a exposição de empresas, em casos de apenas uma organização em uma cidade).

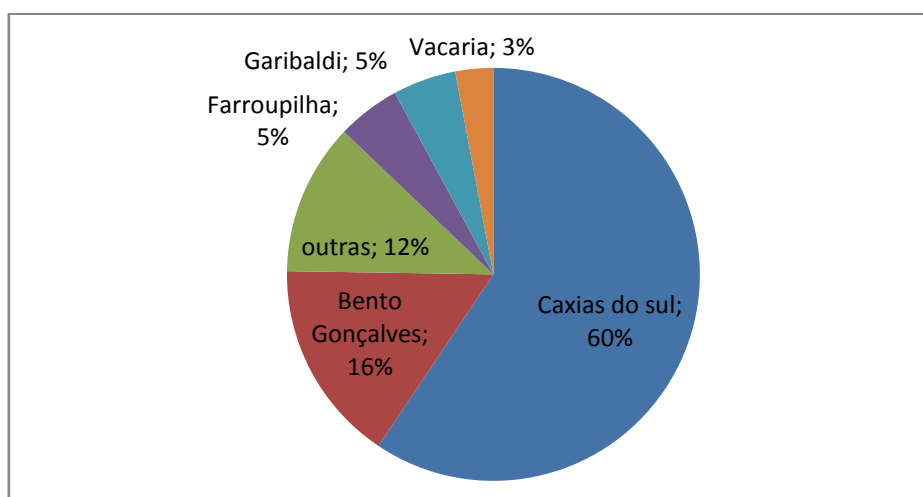


Figura 36: Cidades participantes da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa

Sobre a área principal de atuação destas organizações, observa-se na figura 37 que 12% têm perfil de atuação no mercado internacional (mais de 50% de suas vendas é destinada ao mercado externo), 52% tem perfil de atuação no mercado internacional (mais de 50% de

suas vendas é destinada ao mercado nacional), e 36% tem perfil de atuação no mercado regional (mais de 50% de suas vendas é destinada ao Rio Grande do Sul).

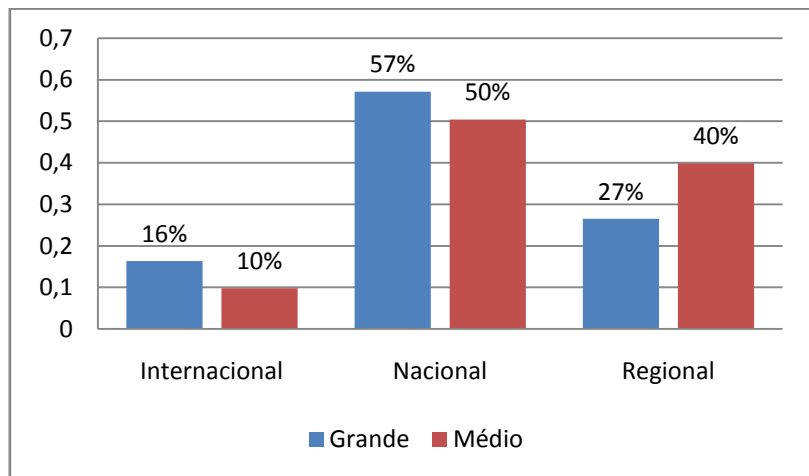


Figura 37: Perfil de atuação versus porte.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionadas sobre o grau de concorrência, 13% indicaram sofrer ampla concorrência nacional e internacional, 42% muita concorrência, 31% concorrência razoável, 12% pouca concorrência e apenas 3% como monopólios de mercado. Esses resultados, apresentados na figura 38, evidenciam o ambiente competitivo que estas organizações vivenciam.

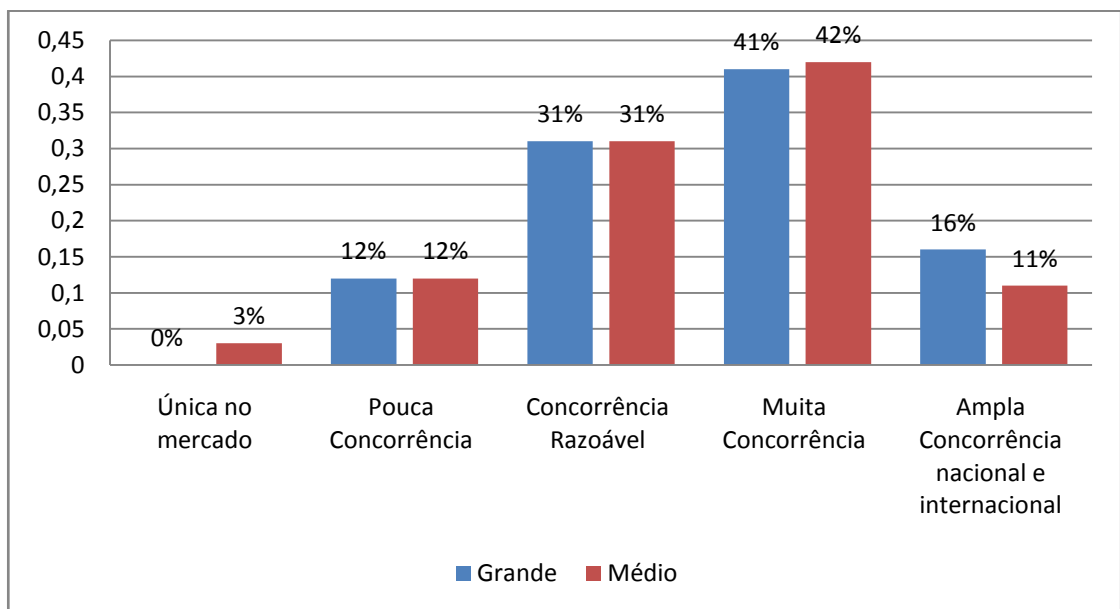


Figura 38: Grau de concorrência versus porte.

Fonte: dados da pesquisa

Contudo, apesar da competitividade, ainda é muito baixo o percentual de empresas que declararam desenvolver parceiras, cooperação ou alianças com outras empresas. Observa-se

que 34% não praticam, 20% praticam pouco, 33% praticam razoavelmente, 11% praticam muito e apenas 2% praticam amplamente a até com os concorrentes. A figura 39 demonstra o grau de aliança por porte de empresa, evidenciando que esta prática é mais predominante nas empresas de grande que nas de médio porte, ainda que esta seja uma alternativa de desenvolvimento estratégico para as mesmas.

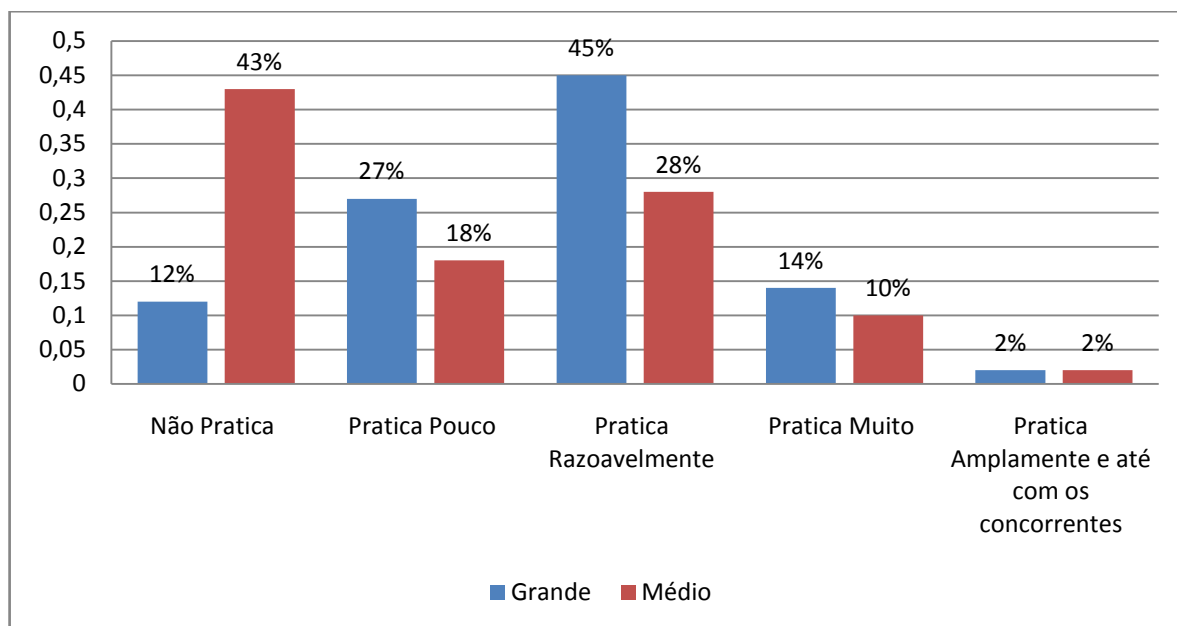


Figura 39: Grau de Aliança versus porte.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De modo a entender as relações entre Envolvimento da Alta Direção e o Processo e Contexto de Inteligência Competitiva, buscou-se no primeiro momento efetuar o procedimento de Análise Fatorial sobre os dados coletados, objetivando condensar as diversas variáveis em um número menor de fatores, de modo a identificar os constructos e simplificar o processo de análise.

A primeira etapa consistiu em rodar esta análise com o suporte do aplicativo PASW 18, a partir dos seguintes parâmetros:

- a) utilização das 56 variáveis;
- b) extração pelo Método dos Componentes Principais, baseados nos autovalores;
- c) rotação Varimax;
- d) suprimindo-se os coeficientes abaixo de 0,4, de acordo com Hair (2005).

Como resultados desta primeira análise, obteve-se um índice de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,88 e significância no Teste de Esfericidade de Bartlet, resultados que conforme FAVERO (2009), indicam maior adequação ao uso da análise fatorial. Neste sentido, obteve-se 13 fatores que explicam 67,11% da variabilidade dos dados. Contudo, na análise da matriz rotada, 3 variáveis apresentaram carga fatorial menor que 0,4, o que demandou sua exclusão e uma nova análise. Foi realizada a análise fatorial até que se atingisse uma matriz rotada estável, com todas as cargas acima de 0,4. A descrição dos índices obtidos nas três análises fatoriais realizadas encontra-se na tabela 4.

Tabela 4 - Resultado da Análise Fatorial.

Indicadores	1ª Fatorial	2ª Fatorial	3ª Fatorial
KMO	0,888	0,884	0,883
Grau de ajuste à AF	Bom	Bom	Bom
Fatores	13	11	11
Variabilidade Total	67,11%	64,45%	64,83%
Variáveis sem carga	B1.3Cultura_Preocupação B8.4Disseminação_Reuniões B6.6Coleta_Competidores	B9.4 Avaliação_ Indicadores	B7.1Análise_Especialistas B1.5Cultura_Reconhecimento

Fonte: dados da pesquisa

Neste momento, verifica-se na matriz rotada desta 4ª fatorial a configuração dos seguintes dimensões, as quais demonstram coerência com a base teórica proposta para a construção do questionário (Coleta, Envolvimento da Alta Direção, Envolvimento dos Funcionários, Agrupamento de Decisão e Avaliação, Análise, Estrutura, Planejamento e Foco, Disseminação, Alerta e Cultura, Coleta Primária e Secundária).

Contudo, analisando-se na matriz rotada os itens que fazem parte destes fatores, observa-se que apenas “B3.1Estrutura_Processo” e “B5.3Planejamento_Demanda” agruparam-se com fatores dos quais não fazem parte (decisão e análise, respectivamente), sem apresentar carga nos fatores que teoricamente deveriam fazer parte.

O Fator 10 (Coleta Primária e Secundária), após análise das questões que o compõem (“B6.8Coleta Primária” e “B6.7Coleta Secundária”), pode ter se separado do fator 1 “Coleta” em função da redação destas questões, e não por tratar-se de uma dimensão isolada de “Coleta”. Ela indicaria que, quanto maior a média, mais a organização utilizaria fontes primárias e secundárias nesta etapa, aspecto que havia sido medido nas demais questões que se configuraram no bloco Coleta. Como não há suporte da literatura para a manutenção desta dimensão, estas duas variáveis foram excluídas do modelo, bem como as supracitadas no parágrafo anterior, rodando-se a fatorial novamente com os mesmos parâmetros.

Neste sentido, obteve-se um KMO de 64,86% de explicação, com 9 fatores descritos na tabela 5, em conjunto com os itens que as compõem.

Tabela 5 - Fatores e Cargas Fatoriais dos Itens.

Fator	Dimensão	Média	DP	% Var	Alfa	Itens	Cargas
1	Envolvimento da Alta Direção	3,9117	,57135	32,96	0,846	B2.7 Direção Comprometida	.767
						B2.1 Direção Entendimento	.669
						B2.3 Direção Uso	.623
						B2.5 Direção Comunica	.604
						B2.6 Direção Atua	.587
						B2.2 Direção Suporte	.560
2	Coleta	3,6614	,64170	5,986	0,850	B6.2 Coleta Postura	.711
						B6.3 Coleta Softwares	.677
						B6.1 Coleta Rede	.668
						B6.9 Coleta Macro	.659
						B6.10 Coleta Tendências	.537
						B6.4 Coleta Clientes	.503
3	Envolvimento dos Funcionários	3,0916	,81178	4,522	0,869	B4.2 Funcionários Encorajados	.751
						B4.5 Funcionários Reportam	.731
						B4.3 Funcionários Informados	.725
						B4.1 Funcionários Compreensão	.720
						B4.4 Funcionários Capacitados	.710
						4	Análise
B7.2 Análise QualiQuanti	.668						
B7.5 Análise Modelos	.640						
B7.3 Análise Dedicção	.543						
B7.4 Análise Recomendações	.459						
5	Integração com o processo decisório	3,6155	,64890	3,464	0,827		
						B9.5 Avaliação Mudança	.605
						B8.3 Decisão Inovação	.581
						B8.4 Decisão Fatos	.520
						B8.2 Decisão Planejamento	.514
						B9.3 Avaliação Processo	.473
						B9.1 Avaliação Qualidade	.469
						B9.2 Avaliação Necessidade	.435
6	Estrutura	3,6930	,68562	3,108	0,758	B3.4 Estrutura Canais	.764
						B3.2 Estrutura Sistemas	.667
						B3.3 Estrutura Formalizada	.595
						B3.5 Estrutura Hierarquia	.493
7	Planejamento e Foco	3,7460	,63836	2,904	0,757	B5.1 Planejamento Identificação	.779
						B5.4 Planejamento Alinhamento	.718
						B5.2 Planejamento Preparação	.668
8	Disseminação	3,7183	,68826	2,777	0,737	B8.3 Disseminação Amplitude	.602
						B8.1 Dissmenição Filtro	.528
						B8.2 Disseminação Produtos	.432
9	Alerta e Cultura	3,9127	,58164	2,733	0,631	B1.2 Cultura Atenção	.740
						B1.4 Cultura Compartilhamento	.593
						B1.1 Cultura Agilidade	.592

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma observação é feita acerca do fator “Integração com o Processo Decisório”, o qual consiste dos itens que representariam “Decisão” e “Avaliação”, a partir da base teórica. Foi processada uma Análise Fatorial, num primeiro momento mantendo-se apenas as questões

que compõem o bloco de “Decisão” e num segundo momento mantendo-se apenas os itens que compõem o bloco de “Avaliação”. Nestas simulações, verificou-se que estas questões agrupam-se nestes mesmos fatores (Decisão ou Avaliação), mas, ao fazerem parte do mesmo modelo, os itens agrupam-se num só fator.

Esta questão levanta uma discussão que para a amostra investigada, o momento da tomada de decisão com base nas informações de IC e da própria avaliação de seus produtos e do processo não são etapas tão distintas conforme exposto pelo modelo teórico, e, portanto, esta dimensão (Fator 5), passa a representar o nível de integração e avaliação do processo decisório com o processo de IC. Esse fator expressa que, quanto maior a média, mais a empresa tende a tomar decisões e avaliações com base em análises originadas neste processo.

A partir deste momento, procedeu-se com a geração de novas variáveis que representam estas dimensões, formadas a partir das médias dos itens que compõem os fatores. Desta maneira, buscou-se entender as relações entre as dimensões pesquisadas.

4.3.1 RELAÇÃO ENTRE ALTA DIREÇÃO, CONTEXTO E PROCESSO DE IC

A relação entre o Envolvimento da Alta Direção, Contexto e Processo de IC foi testada com o apoio de quatro técnicas: Correlação, Regressão Linear, Análise de Variância e Correlação Canônica.

4.3.1.1 Correlação Linear entre os fatores

Em primeira análise, foi gerada uma matriz de correlação (todas as correlações são estatisticamente significativas) entre os fatores que compõem o processo de IC (planejamento e foco, coleta, análise e disseminação), o contexto (envolvimento dos funcionários, estrutura e alerta e cultura), e envolvimento da alta direção na IC, apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Correlações entre Processo, Contexto, e Envolvimento da Alta Direção.

Fatores		Contexto			Alta Direção
		Envolvimento dos Funcionários	Estrutura	Alerta/Cultura Organizacional	
Processo	Planejamento e Foco	0,437	0,363	0,384	0,496
	Coleta	0,500	0,485	0,361	0,433
	Análise	0,492	0,500	0,330	0,482
	Disseminação	0,554	0,381	0,313	0,359
Alta Direção		0,476	0,499	0,546	

* todas correlações são significativas a 0,01.

FONTE: Dados da pesquisa.

Nesta análise, pode-se verificar que todas as correlações são positivas, e que numa interpretação qualitativa, verificam-se as seguintes associações (destacadas em negrito na tabela 5):

Em relação às dimensões de contexto de IC, o **envolvimento dos funcionários** está mais associado à **coleta e disseminação**: esta correlação positiva reflete na questão da participação dos funcionários na coleta de informações, uma vez que eles estão em contato direto com o mercado (clientes, fornecedores...) e tornam-se uma importante fonte para a Inteligência; da mesma maneira, a disseminação reflete o quanto a empresa preocupa-se em compartilhar esta inteligência, e portanto, empresas que compartilham mais as informações tenderiam ter um maior envolvimento dos funcionários neste processo; uma vez que estas associações trazem a luz discussões não só sobre aspectos de processo, mas culturais também, tal associação entre alto envolvimento dos funcionários e alta disseminação poderia levar a futuras pesquisas em relação ao compartilhamento de informações e gestão do conhecimento.

- a) A **estrutura** está mais associada à **coleta e análise**: de fato, no ciclo de Inteligência, duas etapas altamente dependentes de estrutura são a coleta (no momento em que disponibiliza infra-estrutura tecnológica e possibilita a busca de informações via internet, por exemplo), e da análise (a partir do uso de pacotes estatísticos, de análise qualitativa ou de softwares de *Business Intelligence*); a disseminação também, em aspectos teóricos, é dependente da estrutura, nos casos em que a Inteligência é disseminada por Portais (Intranet) das empresas, o que não reflete o contexto de todas as organizações da amostra, uma vez que esta é uma prática em difusão em grandes empresas, mas ainda emergente em médias empresas. Em síntese, diversos estudos foram realizados sobre a melhor localização da área de Inteligência na estrutura da Empresa, mas uma futura pesquisa poderia entender o quanto isso de fato influencia na capacidade de coleta de informações e de análise da organização.
- b) A dimensão **Alerta e Cultura** está mais associada ao **Planejamento e Foco**: esta correlação reflete aspectos de atenção da organização às informações de mercado e como estes temas orientam o foco e o planejamento das atividades de inteligência; esta questão é fundamental uma vez que as metodologias de KIT/KIQ tomam como base este alinhamento entre os temas estratégicos e a busca das informações.
- c) Em relação às dimensões de processo de IC, a associação mais alta de **Planejamento e Foco** é com **Alta Direção**: esta associação poderia evidenciar aspectos já discutidos pela base teórica de que a Alta Direção, enquanto cliente dos

serviços e produtos de Inteligência Competitiva, atua no sentido de direcionar o foco das atividades, com base na definição dos temas mais importantes e estratégicos para organização que necessitam de subsídio informacional;

- d) A **Coleta** está mais associada com **Envolvimento dos Funcionários e Estrutura**: conforme discutido anteriormente, esta correlação reflete que a coleta das informações tem relação com a disponibilidade de pessoas para realizar esta coleta e da infraestrutura disponível.
- e) A **Análise** está mais associada com **Estrutura**: esta associação traz a luz uma discussão pertinente, não focada de fato na relação entre existência de estrutura e sua localização versus capacidade de análise, mas de que as empresas com maior estruturação de IC demonstraram maior capacidade de análise das informações; uma vez que a Inteligência é gerada na etapa de análise, esta correlação sobre a estrutura traz implicações gerenciais importantes para as organizações, uma vez poderia indicar a capacidade da Inteligência Competitiva como uma função empresarial.
- f) A **Disseminação** está mais associada com **Envolvimento dos Funcionários**: esta relação já discutida anteriormente demonstra que as organizações que tendem a ter uma maior disseminação das informações tendem a exercer um maior envolvimento dos funcionários; esta questão também traz a luz reflexões que dizem respeito a implicações gerenciais, uma vez que a distribuição da Inteligência por toda a organização passaria também pela função Inteligência estar interagindo com os funcionários, a partir de um conceito de redes, por exemplo.
- g) A dimensão **Envolvimento da Alta Direção** tem maior associação com **Alerta e Cultura e Planejamento e Foco**: O Envolvimento da Alta Direção demonstrou maior associação com uma dimensão do Contexto e do Processo de IC, evidenciando aspectos que nas organizações em que há maior preocupação com o monitoramento do ambiente externo também haveria maior envolvimento dos gestores para o sucesso de IC; da mesma maneira, as organizações que possuem maior capacidade de planejamento e foco das atividades de IC são aquelas em que também haveria maior envolvimento da alta direção, evidenciando o aspecto já discutido de que as atividades de IC precisam ser direcionadas pelos clientes, que são os tomadores de decisão, ou a Alta Direção – portanto, no momento em que eles se envolvem no processo, principalmente na etapa de planejamento, seria possível uma melhor direcionamento dos esforços; esta questão evidencia portanto

aspectos gerenciais muito expressivos, na própria dinâmica da condução das atividades de IC.

Cabe evidenciar que as segundas maiores correlações entre o “**Envolvimento da Alta Direção**” são com “**Estrutura**” e “**Análise**”. Isso apresenta também associações com dimensões de contexto e de processo, e que as empresas com maior envolvimento da alta direção teriam também maior nível de estrutura e de análise das informações e vice-versa (já discutidas a suas importâncias previamente).

Portanto, estas associações evidenciam um caráter complexo e multidimensional entre os elementos que compõem o processo e o contexto de IC, demonstrando ser particularmente apropriado para pesquisas futuras uma avaliação destas relações a partir de ferramentas mais robustas, tal como é a modelagem de equações estruturais ou PLS. Uma vez que não faz parte do objetivo deste trabalho esta avaliação do modelo como um todo, esta técnica não será desenvolvida neste momento.

Uma vez que o referencial teórico embasa que os fatores Envolvimentos dos Funcionários, Alerta e Cultura e Estrutura fazem parte de uma dimensão teórica denominada de “Contexto de IC” e os fatores Planejamento e Foco, Coleta, Análise e Disseminação fazem parte de outra dimensão teórica denominada de “Processo de IC”, foram geradas novas variáveis de análise a partir das médias destes fatores, apresentadas na tabela 7.

Tabela 7 – Dimensões Contexto e Processo.

Dimensão	Média	DP	Fatores	Média
Contexto	3,5657	0,53500	Envolvimento dos funcionários	3.0916
			Alerta e Cultura	3.9127
			Estrutura	3.6930
Processo	3,6853	0,52121	Planejamento e Foco	3.7460
			Coleta	3.6614
			Análise	3.7704
			Disseminação	3.7183

FONTE: Dados da pesquisa.

4.3.1.2 Correlação entre as dimensões de contexto e de processo de IC

Em segunda análise, buscou-se efetuar a correlação entre as dimensões de Contexto e de Processo de IC, e esta associação apresentou um coeficiente de correlação de Pearson de 0,713, o qual indica uma associação positiva (também estatisticamente significativa a 0,01) entre estas duas dimensões, confirmando a base teórica de relação entre Contexto e Processo

de IC, e que as empresas com alto desenvolvimento do contexto também possuem alto desenvolvimento do processo, e vice-versa.

4.3.1.3 Regressão Linear: Envolvimento da Alta Direção e IC

A terceira análise de relações consistiu na regressão linear entre envolvimento da alta direção e contexto e processo, em dois modelos individuais. O primeiro modelo foi gerado tendo contexto de IC como variável dependente e envolvimento da alta direção como variável independente. O segundo modelo foi gerado tendo processo de IC como variável dependente e envolvimento da alta direção como variável independente. Como resultado, verifica-se que a associação é maior com o contexto do que com o processo, tanto pela análise do R^2 quanto pela análise dos Betas, como apontado por Saayman et. al (2008) e verificado na figura 40.

Em síntese, os resultados indicando que o Envolvimento da Alta Direção tem maior associação com o contexto implicam que haveria uma relação positiva entre o fato da empresa ter sua Alta Direção efetivamente envolvida no processo e a empresa ter um maior nível de desenvolvimento das condições que dão suporte ao processo de IC, ou seja, na infra-estrutura e sistematização, no estado de alerta e cultura organizacional e no envolvimento dos funcionários nestas atividades. Todas estas condições são as que potencializam o processo de IC, o qual, por si só, não é o suficiente para gerar produtos de inteligência que venham a ser utilizados pelos tomadores de decisão, neste caso, a Alta Direção.

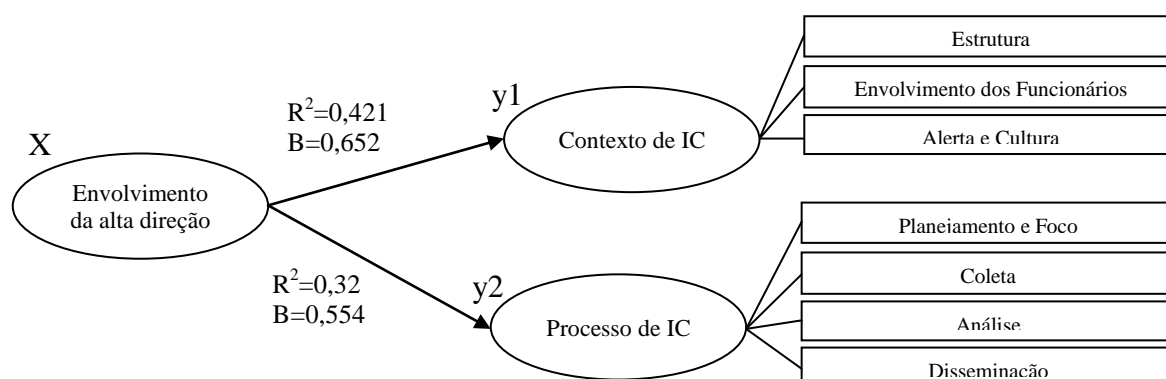


Figura 40: Regressão Linear Entre Envolvimento da Alta Direção e Contexto e Processo

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

4.3.1.4 Análise de Cluster: Envolvimento da Alta Direção e IC

A quarta análise para avaliar as relações entre o Envolvimento da Alta Direção, Contexto e Processo de IC demandou primeiramente a realização de Análise de Clusters, de modo a identificar as organizações pesquisadas em grupos distintos.

Para este objetivo, foi utilizada a técnica *two-step* cluster, com o suporte do software PASW 18, tendo como variáveis contínuas de diferenciação o Contexto, Processo e o Envolvimento da Alta Direção, configurando-se um número de 4 clusters a serem localizados, tomando-se como base a matriz Envolvimento x Desenvolvimento.

Com isso, foram identificados 4 clusters, sendo que o modelo apresentou um bom ajuste na separação destes grupos. Observa-se pela figura 41 que o cluster H1 representa as empresas com as menores médias de IC (Contexto, Processo, Alta Direção), enquanto o cluster H4 apresenta as empresas com as maiores médias nestas dimensões. Os demais clusters apresentam as organizações em situações intermediárias de desenvolvimento do contexto e do processo.

Label	H1	H2	H3	H4
Description	Empresas com menor Envolvimento da Alta Direção e menor nível de IC (contexto e processo)			Empresas com maior Envolvimento da Alta Direção e maior nível de IC (contexto e processo)
Size	5.4% (9)	28.0% (47)	37.5% (63)	29.2% (49)
Features	Desenvolv_Contexto 2.41	Desenvolv_Contexto 3.08	Desenvolv_Contexto 3.64	Desenvolv_Contexto 4.14
	Desenvolv_Processo 2.75	Desenvolv_Processo 3.27	Desenvolv_Processo 3.69	Desenvolv_Processo 4.25
	Fator1_Direcao 2.59	Fator1_Direcao 3.54	Fator1_Direcao 4.04	Fator1_Direcao 4.34

Figura 41: Clusters de empresas.

FONTE: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Neste sentido, de modo a visualizar a caracterização destas empresas e representar os clusters na matriz Envolvimento x Desenvolvimento, verifica-se a seguinte disposição dos clusters de acordo com a figura 42.

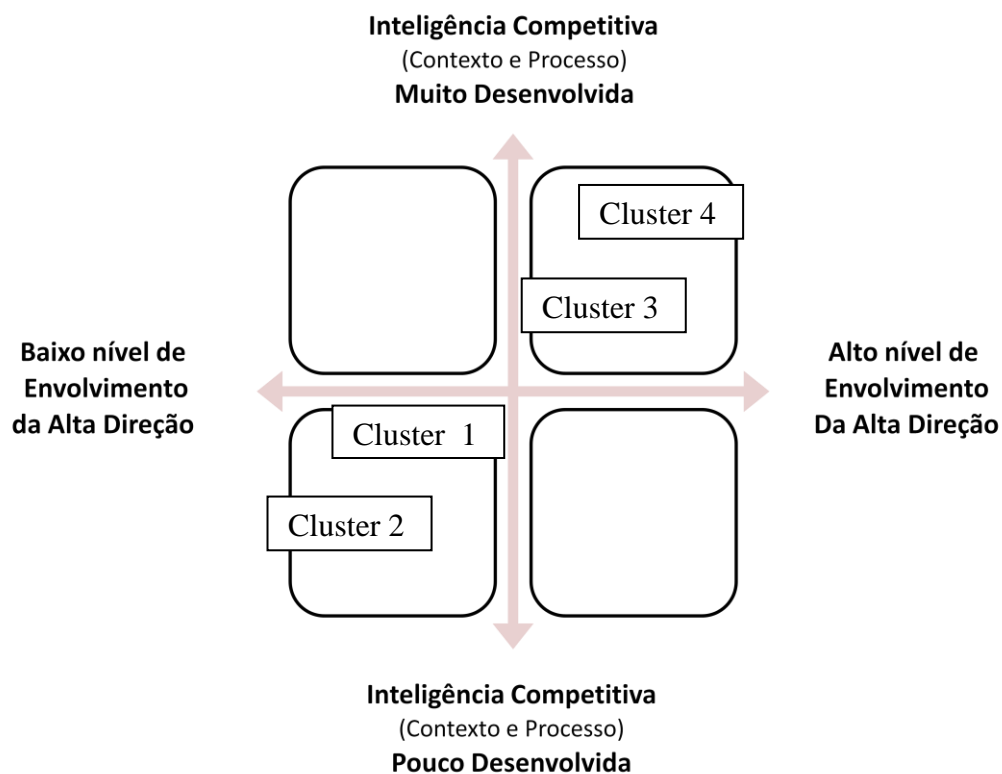


Figura 42: Clusters vs. Matriz Envolvimento x Desenvolvimento.

Contudo, tendo em vista que os clusters não possuem um número de empresas equivalentes (Cluster 1 possui 9 empresas), rodou-se a Análise de Clusters forçando-se a identificação de 3 clusters; caso a configuração da análise de clusters fosse deixada em “automática” no PASW, também são identificados os mesmos 3 clusters com o mesmo número de empresas, com bom ajuste da separação. Como resultado da análise, verifica-se a identificação de 3 clusters, conforme a figura 43.

- a) Cluster 1: empresas com menor nível de desenvolvimento de contexto e de processo IC e de envolvimento da alta direção (média de 2.95, 3.17 e 3.37 para estas dimensões, respectivamente);
- b) Cluster 2: empresas com nível intermediário de desenvolvimento de contexto e de processo IC e de envolvimento da alta direção (média de 3.63, 3.68 e 4.03 para estas dimensões, respectivamente);
- c) Cluster 3: empresas com maior nível de desenvolvimento de IC e de envolvimento da alta direção (média de 4.14, 4.25 e 4.34 para estas dimensões, respectivamente);

Label	H1	H2	H3
Description	Empresas com menor nível de desenvolvimento de IC e menor envolvimento da alta direção	Empresas com nível intermediário de desenvolvimento de IC e de envolvimento da alta direção	Empresas com maior nível de desenvolvimento de IC e maior envolvimento da alta direção
Size	31.5% (53)	39.3% (66)	29.2% (49)
Features	Desenvolv_Contexto 2.95	Desenvolv_Contexto 3.63	Desenvolv_Contexto 4.14
	Desenvolv_Processo 3.17	Desenvolv_Processo 3.68	Desenvolv_Processo 4.25
	Fator1_Direcao 3.37	Fator1_Direcao 4.03	Fator1_Direcao 4.34

Figura 43: Nova análise de clusters.

FONTE: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa

Em relação à caracterização destes clusters, não foi encontrada associação em relação a características como: setor, mercado principal de atuação, grau de concorrência ou aliança, indicando que as empresas com maior nível de desenvolvimento em IC desta amostra tem representantes de todos os setores e mercados principais de atuação, ao contrário de uma expectativa inicial de que as empresas que atuam principalmente no mercado internacional demonstrariam maior nível de desenvolvimento em IC. Contudo, ainda que conclusões não possam ser extraídas desta análise, este aspecto torna-se base para estudos futuros, uma vez que o mais indicado para caracterizar estas empresas é aprofundar-se num estudo qualitativo nas 49 organizações do cluster 3.

Outra opção de análise é avaliar os grupos a partir das características individuais mapeadas por variável. Um aspecto pertinente é em relação à questão 3. Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal, com pessoal e recursos/orçamento dedicados (setor, softwares, pessoa responsável, etc.) que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações”, a qual, ao ser cruzada com os clusters, revela que as empresas com maior nível de desenvolvimento em IC tendem a possuir uma estrutura dedicada para este tipo de atividade, conforme pode ser verificado a partir da figura 44, principalmente ao se comparar o cluster 1 e 3, em relação ao nível 5 da escala, que é “concordo totalmente”.

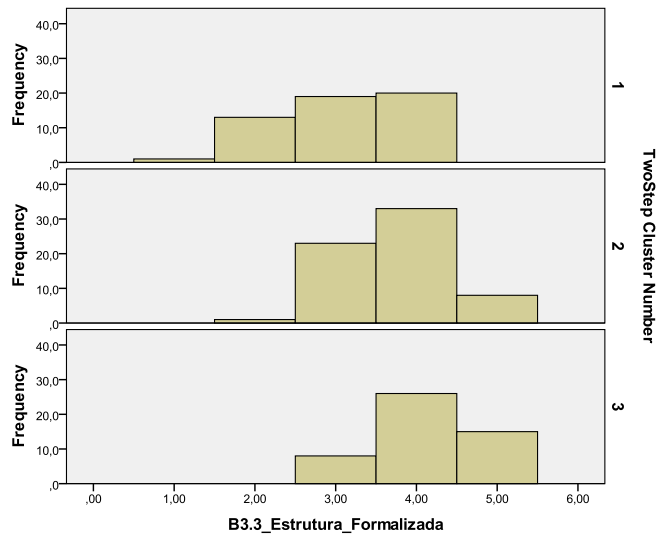


Figura 44: Formalização da estrutura, por Cluster.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Com a identificação destes clusters, foi utilizada a técnica da Análise de Variância (ANOVA) para confirmar se há diferença significativa entre as médias, tanto em relação à média de Envolvimento da Alta Direção quanto a média de Inteligência Competitiva (média de Contexto e Processo). O teste de Tukey para as médias também apresentou que há diferença significativa nas médias em cada cluster (entre 1 e 2, 2 e 3, e 1 e 3).

A figura 45 apresenta a ANOVA para os clusters, em relação ao nível de desenvolvimento em IC e ao envolvimento da alta direção, confirmando a diferenciação realizada na análise de clusters.

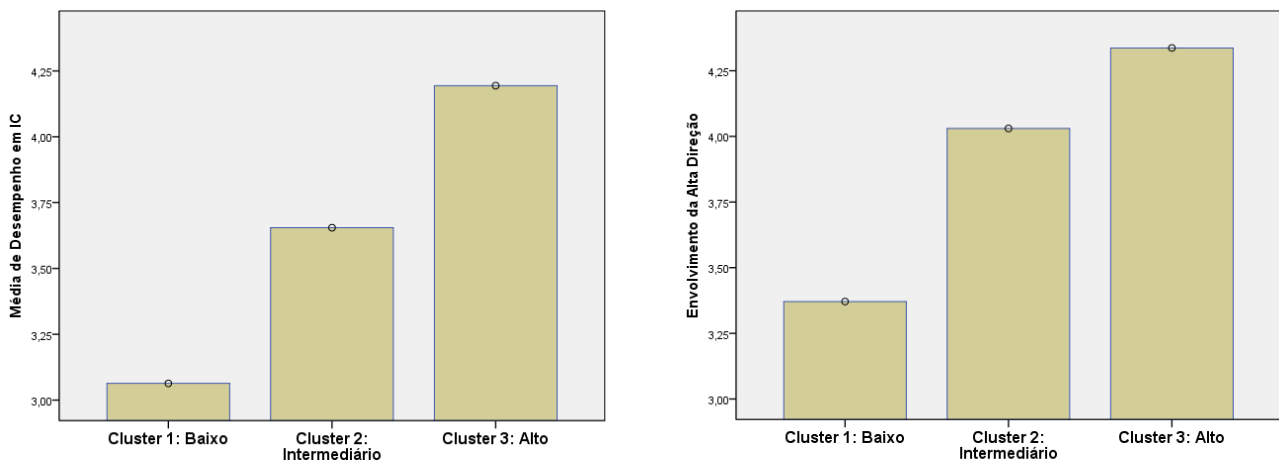


Figura 45: ANOVA dos Clusters para a Média de IC e Envolvimento da Alta Direção.

FONTE: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Neste sentido, a partir destas análises, verifica-se uma relação positiva entre o envolvimento da alta direção e o desenvolvimento de IC (contexto e processo), uma vez que a média de IC aumenta do cluster 1 para o cluster 3, bem como aumenta a média do envolvimento da alta direção, sendo que as empresas do Cluster 1 são as de menor desempenho nestas dimensões e as do Cluster 3 as de maior desempenho.

Estes resultados trazem a discussão de que uma alta performance no desenvolvimento da Inteligência Competitiva na empresa, a partir de seu processo e de seu contexto, demandariam também um envolvimento da alta direção, em termos de comprometimento e comunicação desta atividade na organização.

Desta maneira, pode-se afirmar que existe uma relação positiva, e tanto do ponto de significância estatístico quanto prático, entre o desenvolvimento de IC da empresa e do envolvimento da alta direção em IC. Caso os resultados, a partir das análises realizadas demonstrassem uma relação inversa (empresas com maiores níveis de IC e baixos níveis de envolvimento da alta direção), poder-se-ia levantar uma nova hipótese de que a IC na empresa independeria do envolvimento da alta direção.

4.3.1.5 Correlação canônica entre as dimensões

Um último teste realizado para identificar a relação entre Contexto, Processo e Envolvimento da Alta Direção foi realizado com base na análise de Correlação Canônica, técnica mais adequada nos casos em que é necessário avaliar a relação entre conjuntos de múltiplas variáveis dependentes e múltiplas variáveis independentes (HAIR, 2005; FAVERO, 2009). Conforme os autores, ainda que a classificação das variáveis como dependente ou independente seja de pouca importância para a estimação estatística das funções canônicas geradas a partir dos conjuntos das variáveis – uma vez que o objetivo da técnica é maximizar a correlação entre os conjuntos, promovendo o relacionamento entre todas as variáveis – para a programação deste modelo foi utilizado o “Contexto” como o conjunto de variáveis independentes (envolvimento dos funcionários, alerta e cultura, estrutura e envolvimento da alta direção) e o “Processo” como conjunto de variáveis dependentes (planejamento, coleta, análise, disseminação), tendo em vista que o “Contexto” estabelece as condições para o desenvolvimento de um “Processo” de IC. A análise foi gerada com o uso do aplicativo

PASW 18, a partir das funções de sintaxe, tendo seus resultados confirmados com análise realizada pelo software Statistica.

A medida de força da relação é expressa pela Correlação Canônica: verifica-se que a correlação canônica (R) da associação entre as dimensões de contexto e de processo é de 0,7292, com um R^2 canônico de 0,5317 (variância compartilhada de uma variável estatística canônica para outra) e um índice de redundância de 30,1%. De acordo com Hair (2005), o índice Stewart-Love de redundância “expressa habilidade do conjunto de variáveis independentes (assumidos como um conjunto) para explicar a variação nas variáveis dependentes (consideradas uma por vez)”, sendo portanto análoga à estatística R^2 da regressão múltipla.

Ainda, o autor evidencia que um alto índice de redundância demanda uma alta correlação canônica e alto grau de variância explicado pela variável estatística dependente. Portanto, estes resultados indicam uma associação entre o contexto de IC (incluindo-se nesta dimensão o envolvimento alta direção) e o processo de IC, mas que existem outros elementos a serem pesquisados, uma vez que a explicação do conjunto dependente pelo conjunto independente não é total. Haja visto o caráter emergente da disciplina de Inteligência, estes resultados apontam para um amadurecimento de seu corpus teórico, encorajando a descoberta de novas dimensões que envolvem este modelo.

Na tabela 8 é apresentada uma análise de sensibilidade realizada sobre a Correlação Canônica deste modelo, de modo a observar a estabilidade do mesmo e a influência da retirada ou da adição de determinados elementos, conforme sugerido por Hair (2005). Conforme o autor, nesta análise, é importante considerar a interpretação das cargas canônicas, as quais podem ser interpretadas como uma carga fatorial na avaliação da contribuição relativa de cada variável a cada função canônica, sendo recomendada como a melhor alternativa em relação ao método de cargas cruzadas canônicas, disponível em poucos pacotes computacionais.

Contudo, isso não significa que pela análise das cargas canônicas, estas variáveis, neste estudo em questão, devem ser entendidas como preditores-chave do “Processo de IC”, uma vez que não estamos falando de “atributos”, mas de elementos inter-relacionados. Portanto, a análise apresentada é aplicada com fins descritivos e não preditivos.

Tabela 8 – Análise de Sensibilidade da Correlação Canônica.

Indicadores	Modelo Completo	Resultados após eliminar			
		Funcionários	Estrutura	Cultura	A.Direção
Correlação Canônica	0.729	0.529	0.699	0.722	0.717
R Canônico	0.531	0.444	0.489	0.521	0.514
Explicação 1a Raiz	91.74%	94.29%	92.89%	92.21%	94.68%
Sig. 1a Raiz - WILKS	0.4238	0.521	0.475	0.437	0.457
Redundância	30.1%	27.8%	29.7%	33.8%	29.8%
Pesos					
Funcionários	0.509		0.640	0.531	0.582
Estrutura	0.351	0.544		0.364	0.424
Cultura	0.169	0.233	0.194		0.263
Alta Direção	0.254	0.453	0.385	0.335	
Cargas					
Funcionários	0.853		0.891	0.861	0.873
Estrutura	0.770	0.845		0.779	0.782
Cultura	0.599	0.657	0.628		0.604
Alta Direção	0.762	0.852	0.796	0.770	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do relatório do PASW 18.

Verifica-se que a dimensão com maior poder de explicação (do Contexto para o Processo) é o “envolvimento dos funcionários”, seguida de “estrutura” e “envolvimento da alta direção”. Conforme exposto anteriormente, isso não significa que melhorar o envolvimento dos funcionários por si só trará mais melhorias ao processo de IC, mas nesta amostra em questão, é a dimensão que em termos estatísticos mais representa na variabilidade.

Em implicações gerenciais, conforme exposto, deve-se levar em conta que o modelo é complexo e todos os fatores devem ser desenvolvidos para que esta função evolua na empresa. Pelas análises nota-se ainda que a correlação canônica diminui ao serem retiradas qualquer uma das variáveis independentes, sendo que a causa mais impacto no modelo é o envolvimento dos funcionários (R^2 Canônico baixa para 0,444) e a que causa menos impacto é alerta e cultura (R^2 Canônico baixa para 0,521). Novamente reforça-se que isso não significa que a questão de Alerta e Cultura não seja importante para a Inteligência Competitiva na empresa. Mas em síntese, esta análise sustenta a relação entre o Contexto e o Processo de IC, e sustenta bem como a inclusão do Envolvimento da Alta Direção como uma variável de Contexto de IC, uma vez que teoricamente essa dimensão não representa uma fase do

Processo de IC, e pela análise de sensibilidade, ao ser excluída do modelo representou uma redução no índice de redundância, na correlação canônica e no R^2 canônico.

Neste sentido, a partir de uma generalização analítica, sugere-se que no modelo proposto de Calof e Dishman, além das dimensões de processo (planejamento, coleta, análise e disseminação), o envolvimento da alta direção passe a fazer parte da dimensão de contexto, em conjunto com o envolvimento dos funcionários, estrutura e alerta e cultura.

De modo a possibilitar uma visão sistêmica e sintética das análises realizadas, apresenta-se na figura 46 a descrição das análises em relação às questões de pesquisa propostas.

Questão / Hipóteses	Análises Estatísticas		
	Correlação e Regressão Linear	Clusters e ANOVA	Correlação Canônica
Identificar qual o grau de relação entre envolvimento da alta direção com as dimensões de contexto e de processo de IC.	Indicaram que existe relação positiva entre o envolvimento da alta direção e as dimensões de contexto e de processo de IC.	Demonstraram que as empresas com maior média em Contexto, Processo e Alta Direção (Cluster 3) tem diferença significativa nestas médias em relação às empresas com a menor média nestas dimensões (Cluster 1).	Demonstrou associação entre as dimensões de Processo e de Contexto, incluindo o Envolvimento da Alta Direção, sendo que esta tem uma contribuição importante nas cargas.
H1: O grau de envolvimento influencia positivamente para que o contexto e o processo de IC se desenvolvam na organização.	A partir do R2 e dos Betas observou-se que o grau de envolvimento tem relação positiva com o contexto e com o processo de IC.	Demonstrou que as empresas com maior média em Contexto, Processo e Alta Direção (Cluster 3) tem diferença significativa nestas médias em relação as empresas com a menor média nestas dimensões (Cluster 1), neste sentido, são duas características (alto nível de IC e alto nível de envolvimento) associadas.	
H2: O desenvolvimento de IC nas empresas é menor nas organizações em que há menor envolvimento da alta direção.		Verificou-se a existência do Cluster 1, que demonstrou a existência de empresas com menor nível de desenvolvimento de IC e menor envolvimento da alta direção.	
H3: Há empresas com menor desenvolvimento de IC e com um maior envolvimento da alta direção.		Tais empresas foram localizadas, e parte delas ficou concentrada no cluster 3 (na primeira análise), e no cluster 2 (na segunda análise). Contudo, o que se verifica é que estas empresas possuem um tempo menor de operação da área que atua como IC (entretanto, diferença não significativa), o que poderia indicar um período de fomento da alta direção para a geração da IC nestas organizações.	
H4: Há empresas com maior desenvolvimento de IC e com um menor envolvimento da alta direção.		Hipótese não suportada. Verificou-se que não existem empresas com alto desenvolvimento de IC (contexto e processo) e menor envolvimento da alta direção, o que sugere o aspecto de que seria necessário o envolvimento da alta direção para fomentar o desenvolvimento de IC.	

H5: Haveria maior relação entre o contexto de IC e o envolvimento da alta direção do que o processo de IC e o envolvimento da alta direção.	Confirmada: o R2 e Betas são maiores para o contexto do que para o processo.		Na análise de sensibilidade da Correlação Canônica verificou-se que o Envolvimento da Alta Direção, ao ser tratado em conjunto com o contexto, melhorou os índices de relação e redundância.
Considerações com base nas análises	Verifica-se a partir destas análises que existe relação positiva entre o envolvimento da alta direção e as dimensões de Contexto e de Processo de Inteligência Competitiva, nas empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha, sendo que as empresas com maior envolvimento da alta direção demonstraram-se também as com maior nível de desenvolvimento de IC.		

Figura 46: Síntese das descobertas da pesquisa.

4.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E DESEMPENHO

Buscando-se explorar as relações entre Inteligência Competitiva, Envolvimento da Alta Direção e Desempenho, buscou-se no primeiro momento realizar uma análise fatorial sobre os 8 itens utilizados na escala para a mensuração do desempenho. Neste sentido, observou-se a existência de 2 fatores, os quais explicam 60,46% da variabilidade, e um KMO de 0,860. Salienta-se que o item “desempenho geral” apresentou carga nos dois fatores (demonstrando que o respondente considera desempenho geral tanto sob o ponto de vista financeiro quanto mercadológico), mas considerando que a carga maior foi em “Desempenho Financeiro”, este item fará parte deste fator.

Contudo, na análise do alfa de Cronbach para a validação dos blocos, apenas o item “Produtos Inovadores” aumentou o índice se retirado (de 0.77 para 0.79). Neste sentido, para efeito de análise, serão utilizadas duas medidas conforme expresso na tabela 9.

Tabela 9 - Fatores do Desempenho.

Fator	Média	DP	Variação	Alfa	Item	Cargas Fatoriais
Desempenho Financeiro	4.057	0.6305	46,93%	0,79*	TxCrescimentoVendas	0.830
					Lucratividade	0.788
					ProdutosInovadores*	0.702
Desempenho Mercadológico	4.015	0.5333	13,52%	0,72	Satisfação	0.815
					ManutençãoClientes	0.782
					AtraçãoClientes	0.552
					ParticipaçãoMercado	0.530

*após exclusão de ProdutosInovadores.

FONTE: Dados da pesquisa.

Observa-se que a correlação entre a Desempenho Financeiro e Mercadológico é de 0,609, o que indica uma correlação alta, mas evidencia que nem toda empresa que possui um alto desempenho financeiro terá alto desempenho mercadológico ou vice versa.

Para este caso, a equação de regressão, de modo a demonstrar a e previsibilidade e consistência do modelo, é de “Desempenho Geral” = 0,660Desempenho Financeiro + 0,228Desempenho Mercadológico + 0,311. O R deste modelo é 0,819 e o R2 ajustado de 0,667, o que demonstra um bom grau de previsão destas variáveis.

A próxima análise consistiu em testar a ANOVA entre a média dos desempenhos versus os 3 clusters já identificados, os quais representam as empresas com menor nível de desenvolvimento em IC (cluster 1) e maior nível de desenvolvimento em IC (cluster 3).

A figura 47 demonstra uma comparação entre as ANOVAS de desempenho financeiro e mercadológico, verificando-se que as empresas com maior nível de desenvolvimento de IC são as que possuem maior desempenho tanto financeiro quanto mercadológico e que a diferença entre as médias é estatisticamente significativa.

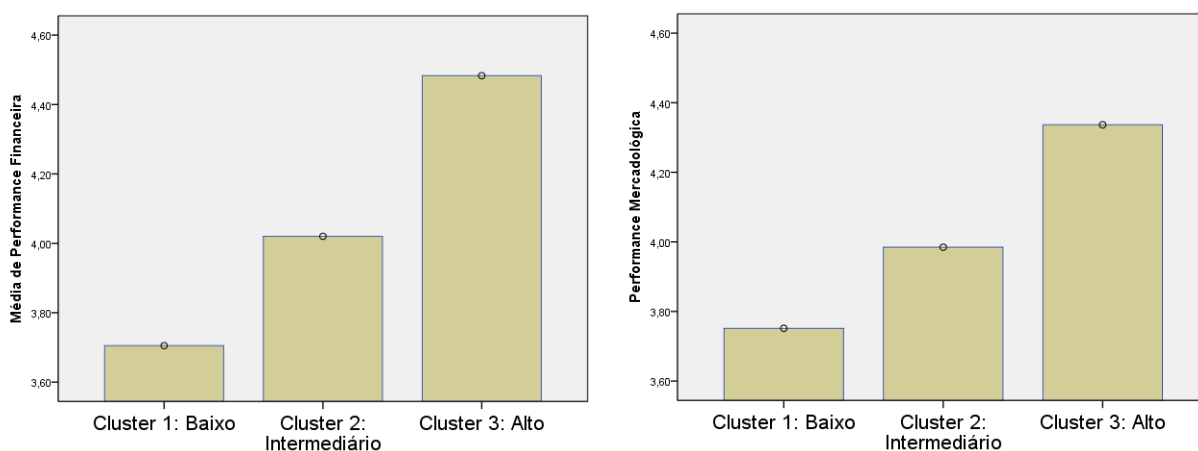


Figura 47: Anova dos Clusters versus Desempenho Financeiro e Mercadológico.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Outra análise realizada foi a relação entre a capacidade de lançar produtos inovadores no mercado e o nível de desenvolvimento em IC, apresentada na figura 48. Pela análise de variância foi possível verificar que as empresas do cluster 3, que expressa aquelas com maior nível de desenvolvimento em IC (contexto, processo e envolvimento da alta direção) possuem uma média maior e estatisticamente significativa que das empresas dos clusters 2 e 1, demonstrando que das empresas de médio e grande porte da Serra Gaúcha, aquelas com maior nível de desenvolvimento em IC são as que têm maior desempenho de lançamento de

inovações em relação aos concorrentes. Como teste de comparação múltipla para esta análise, foi utilizado o teste de Tukey.

Ainda que não se possa estabelecer relações de causalidade a partir desta análise, estes resultados são importantes a ponto de estimular novas pesquisas sobre as relações entre IC e Inovação, considerada a nova base da competitividade das empresas. Em consonância a esta afirmação, em estudo realizado por Tanev e Bailetti (2008), também foi verificada associação clara entre desempenho em inovação e IC, contudo, em empresas de pequeno porte no Canadá.

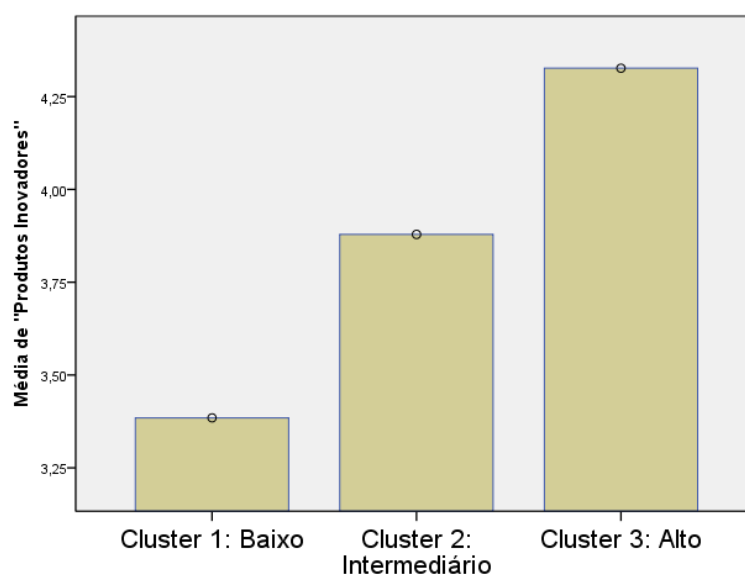


Figura 48: Anova dos Clusters, por capacidade de lançamento de produtos inovadores.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Foi realizada uma análise inversa, em relação a estrutura dos clusters. Neste caso, foi gerada uma análise de cluster por desempenho global (a partir das variáveis desempenho_financeiro e desempenho_mercadológico) como critérios de diferenciação, configurando-se o PASW para identificar 3 grupos distintos: como resultados, obteve-se três clusters de desempenho, com um nível de separação adequado, de acordo com os testes do aplicativo.

Neste sentido, ao ser executada a ANOVA destes clusters com as variáveis contexto e processo, verifica-se que há diferença significativa entre as médias, e que a média destas variáveis é menor nas empresas de menor desempenho global e a média destas variáveis é maior nas empresas de maior desempenho global. O resultado da análise é apresentado na figura 49, no caso de envolvimento da alta direção.

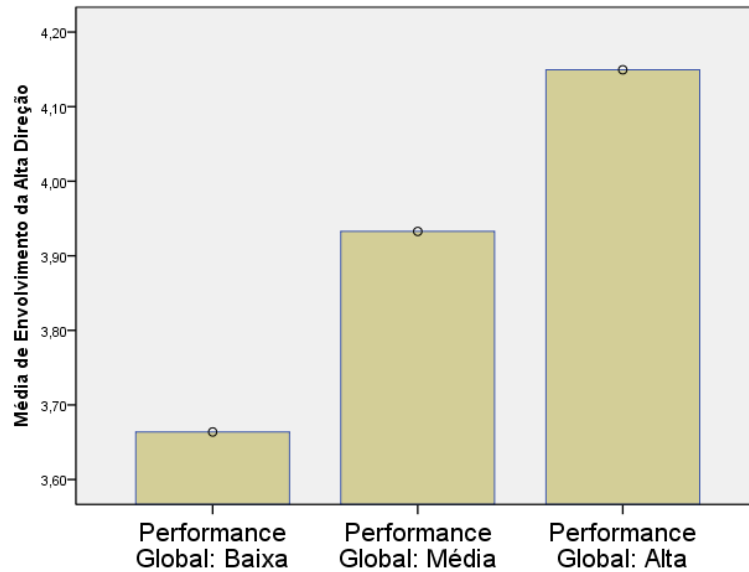


Figura 49: Envolvimento da alta direção por Clusters de Desempenho.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Estes resultados demonstram, portanto, que as empresas com maior desempenho global também apresentam em média um maior Envolvimento da Alta Direção nas atividades de IC, enquanto as empresas de menor desempenho global apresentam uma média menor de Envolvimento da Alta Direção nas atividades de IC. Acerca do desempenho, deve-se levar em conta que seu conceito é diferente para o setor Metal-Mecânico ou para o setor de Saúde.

No entanto, como o desempenho é medido em função da percepção do respondente em relação à concorrência, como resultado temos que as empresas de desempenho global alto na realidade são o conjunto de empresas nas quais os respondentes, independentemente do setor, assumem que possuem um desempenho maior que os concorrentes, o que torna possível estas comparações.

Ainda, é apresentada na tabela 10 as médias para cada fator em relação aos clusters de desempenho. Verifica-se que as empresas do cluster 3 tem a média estatisticamente significativa e superior aos clusters 1 e 2, em todos os fatores de processo e no envolvimento da alta direção, salientando a importância de desenvolver estes fatores como um todo. Chama-se a atenção, no entanto, sobre a média do Fator3_Funcion, que indica o envolvimento dos funcionários – dimensão que ainda não está amplamente disseminada, nem nas organizações de maior desempenho.

Tabela 10 – Médias das dimensões de Processo e de Contexto de IC por cluster de desempenho.

Fator	Cluster		
	1	2	3
Fator1_Direcao	3.6948	4.0023	4.3000
Fator2_Coleta	3.5211	3.6455	4.1371
Fator3_Funcion	2.8028	3.1744	3.6960
Fator4_Resposta	3.5151	3.8833	4.1943
Fator5_Analise	3.4676	3.6085	4.1040
Fator6_Estrutura	3.4613	3.7559	4.1800
Fator7_Planejamento	3.5399	3.8169	4.1333
Fator8_Dissemina	3.4789	3.8216	4.1200
Fator9_Cultura	3.7418	3.9718	4.2533

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Por fim, pode-se verificar na figura 50 que ao associarmos os clusters de desenvolvimento em IC (processo, contexto e envolvimento da alta direção), já identificados previamente com os clusters de desempenho global, verifica-se um nível de associação estatisticamente significativo, a partir dos relatórios da análise de correspondência do PASW.

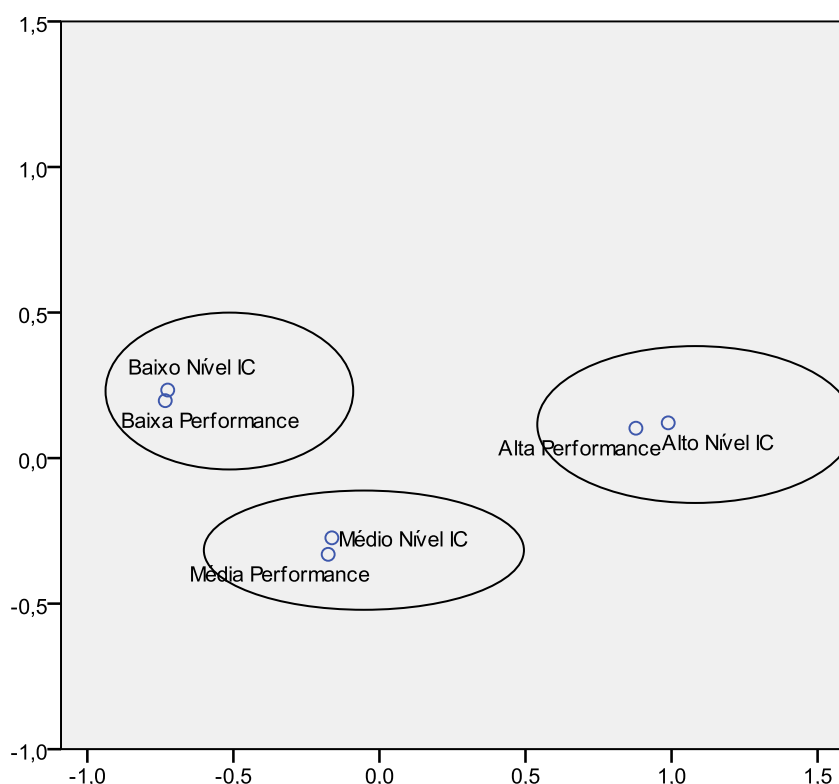


Figura 50: Análise de Correspondência entre Clusters de IC e de Desempenho.

Fonte: Relatório do PASW.

4.5 SOBRE A INTEGRAÇÃO DA IC COM O PROCESSO DECISÓRIO

Uma das dimensões resultantes da análise fatorial foi a Integração com o Processo Decisório. É apropriada a mensuração desta dimensão, uma vez que medir os fatores do modelo de IC por si só não trariam muito sentido sem a inclusão de uma variável dependente. Entende-se que a tomada de decisão na empresa independe do processo de IC, mas a Integração com o Processo Decisório pode ser considerada uma variável dependente tanto do Processo quanto do Contexto de IC. Ressalta-se que a Integração nesta amostra demonstrou-se agrupada com Avaliação, ou seja, o fator4 mede o quanto a empresa decide com base nos resultados, os avalia e estas questões geram mudanças.

Para esta análise buscou-se efetuar uma análise de regressão múltipla, com a integração com o processo decisório como variável dependente e todas as demais variáveis como independentes, tomando-se por parâmetro o método backward do PASW.

Como resultado desta análise, verifica-se que o modelo apresenta um R de 0,805 e um R2 ajustado de 0,638. A equação do modelo traduz-se na seguinte: Integração Processo Decisório = .275Fator5_Análise + .221Fator8 Disseminação + .208 Fator1_EnvolvimentoDireção + .175Fator6_Estrutura + 0.164Fator2 Coleta + 0,236.

Este modelo indica que há uma associação muito significativa entre estes fatores e a tomada de decisão integrada. Avalia-se, a seguir, as dimensões que fizeram parte do modelo, a partir de seus betas:

- a) há associação entre maior capacidade de análise da organização e maior integração da IC com o processo decisório; organizações que possuem processos mais estruturados de análise de informações podem utilizá-las mais frequentemente na tomada de decisão uma vez que o valor dessa informação é maior;
- b) há associação entre maior disseminação de informações e maior integração da IC com o processo decisório; tomadas de decisão com base em produtos de inteligência só podem ocorrer se estes produtos, de fato, chegarem até os decisores;
- c) há associação entre maior envolvimento da alta direção e maior integração da IC com o processo decisório; isso implica em aspectos de mobilização da alta direção sobre a importância da IC e até mesmo que, enquanto tomadores de decisão, também são usuários dos produtos, estimulando essa integração;

- d) há associação entre maior estrutura e maior integração da IC com o processo decisório; estruturas e maior sistematização da atividade pode implicar em processos alinhados de entrega de produtos e de tomada de decisão;
- e) há associação positiva entre grau de coleta e grau de integração de IC com o processo decisório.

Contudo, uma contribuição importante deste estudo emerge na análise dos clusters de desempenho (baixo, médio e alta), versus a média da dimensão “integração com o processo decisório. Neste sentido, de acordo com a figura 51, verifica-se que há diferença significativa entre as médias dos clusters, demonstrando que as empresas de menor desempenho tem um nível menor de integração do processo decisório com o processo de IC, e as empresas de maior desempenho tem um maior nível de integração do processo decisório com o processo de IC, ou seja, as decisões são tomadas com base em dados e análises. Tais resultados demonstram, neste contexto, uma associação positiva entre a desempenho global e a integração da IC com o processo decisório.

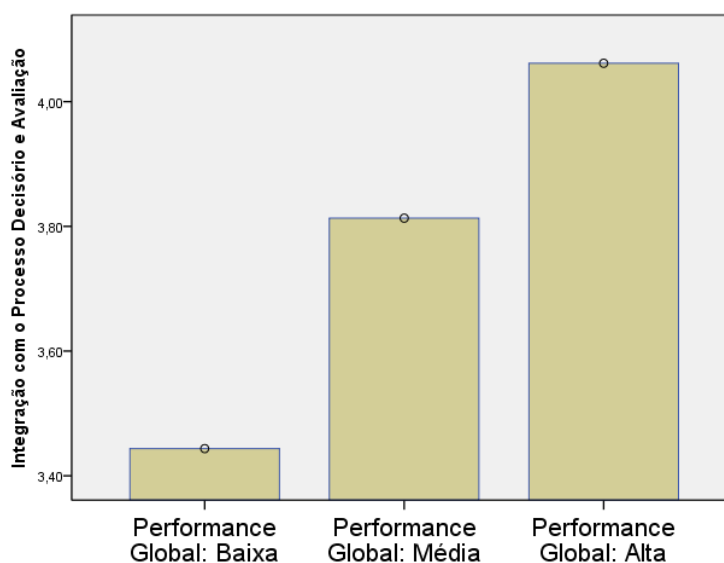


Figura 51: Média de Integração do Processo Decisório versus clusters de desempenho.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

4.6 ANÁLISE MULTIVARIADA DE VARIÂNCIA ENTRE AS DIMENSÕES

Para efeito de consistência das análises, foi realizada ainda uma Análise Multivariada de Variância (MANOVA), entre os Clusters de desenvolvimento em IC com as seguintes dimensões enquanto variáveis dependentes: desempenho, integração com processo decisório,

envolvimento da alta direção e desenvolvimento em IC. O objetivo desta análise é verificar os efeitos destas variáveis ao serem tratadas de forma conjunta, uma vez que os autores (HAIR, 2005; FAVERO, 2005) sugerem que a aplicação de múltiplas ANOVA em função da presença de duas ou mais variáveis dependentes e correlacionadas (não ortogonais), pode aumentar o erro tipo I. Neste sentido, procedeu-se com o teste a partir do recurso Multivariate – General Linear Model do PASW. Como resultado dos testes (tests of between-subjects), verificou-se que há diferença significativa entre as médias destas dimensões nos diferentes clusters, mesmo quando avaliadas em conjunto, e as análises são expostas na figura 52.

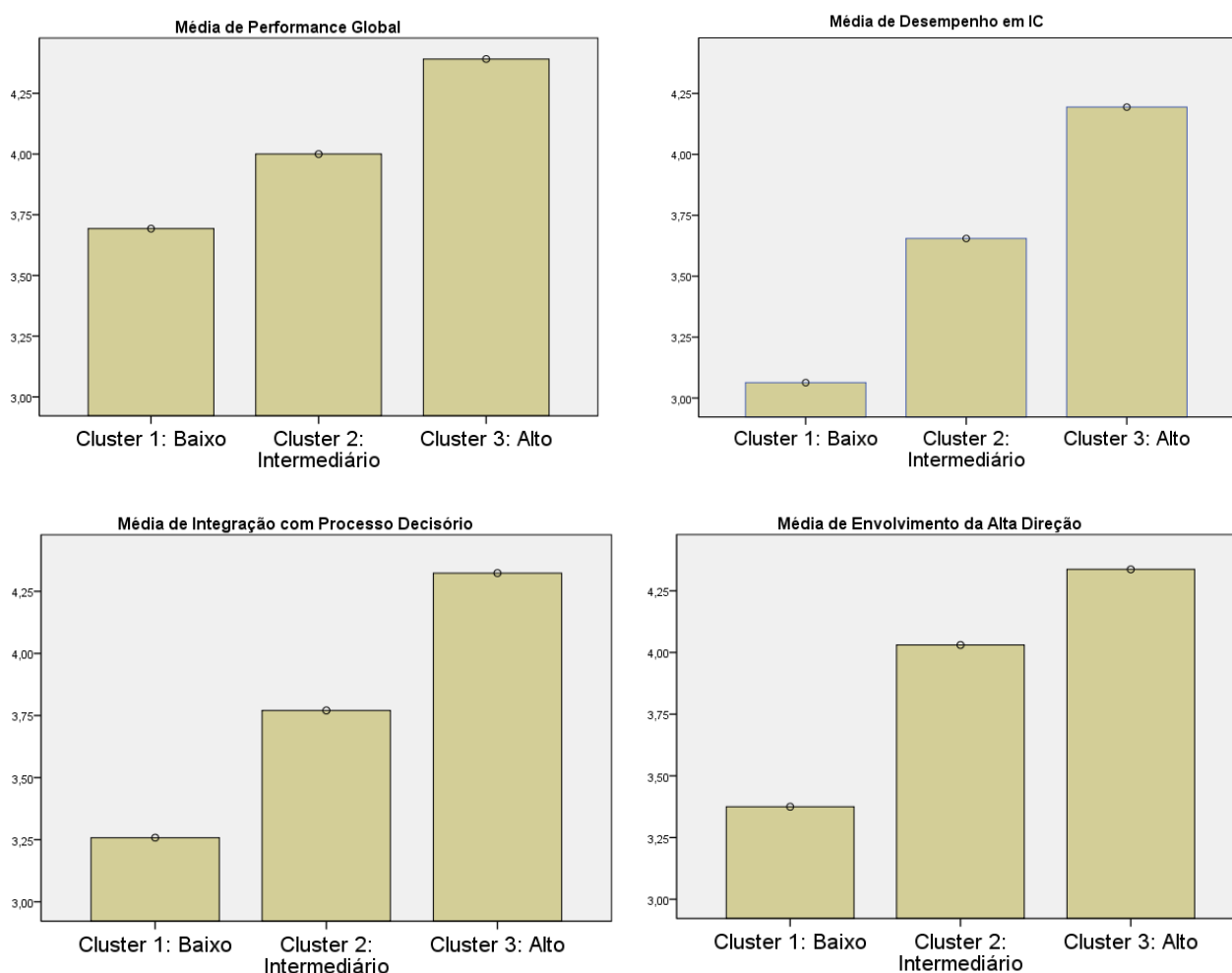


Figura 52: MANOVA entre os clusters de IC e dimensões

Fonte: Resultados do PASW 18.

4.7 ANÁLISE DOS SETORES DE ATUAÇÃO

A primeira análise em relação aos setores de atuação foi efetuada com a técnica de Análise Discriminante. Normalmente esta técnica é utilizada para prever a qual grupo um elemento pertencerá, a partir da seleção de um conjunto de dimensões ou atributos. Entretanto, não é com este propósito que esta técnica será utilizada para este estudo, uma vez que, conforme já exposto, o modelo de inteligência tem um caráter multidimensional e integrado, não se trata de desenvolver apenas uma ou outra etapa individualmente para se obter maior desempenho, mas sim atuar como um todo.

Contudo, ao efetuar a análise discriminante pelo PASW, tendo-se a variável de agrupamento os 3 clusters identificados, e as variáveis independentes as dimensões de contexto e de processo de IC, os testes estatísticos do aplicativo confirmam novamente que os grupos diferem estatisticamente em cada uma das variáveis usadas na Análise Discriminante.

Portanto, o que pode-se verificar a partir dos resultados da análise discriminante é, quais são as dimensões que mais diferenciam as organizações da Serra Gaúcha, o que possibilita uma compreensão deste panorama. Neste caso, as três primeiras dimensões, com a determinada contribuição apresentada, foram:

- a) Envolvimento dos funcionários: 0,538;
- b) Integração com o processo decisório: 0,418;
- c) Estrutura: 0,375.

A primeira dimensão é o envolvimento dos funcionários, ou seja, se há uma dimensão que diferencia os clusters de menor ao maior desenvolvimento de IC é o envolvimento dos funcionários. De fato, esse fator foi o que apresentou as menores médias e os maiores desvios, e pode ser considerado um bom indicador da maturidade em IC, se vista sob o ponto de atuação de uma área ou de uma organização. A empresa pode ter um bom nível de desenvolvimento de IC, a partir de, por exemplo, uma unidade localizada na Diretoria, com processos bem estabelecidos de planejamento e foco, coleta, análise e disseminação. Contudo, esse tipo de configuração não permite explorar o pleno potencial destas atividades, uma vez que uma das maiores fontes de informação e de coleta, os funcionários, não estão envolvidos no processo.

A segunda dimensão diz respeito ao grau de integração do processo de IC com o processo decisório. Um aspecto diz respeito à organização desenvolver IC e a outra diz respeito à organização utilizar os seus produtos e serviços. Esse indicador evidencia que ainda há um longo caminho a ser percorrido no que se refere à Integração de IC nos processos de tomada de decisão do negócio, conforme exposto por Hedin e Thieme (2010). Contudo,

conforme já discutido, isso faz parte de um processo de amadurecimento, e nos estágios iniciais, não se pode exigir que toda e qualquer decisão da empresa seja tomada somente com base numa área de IC, a qual precisa adquirir experiência para esta atividade.

A terceira dimensão diz respeito a estrutura entre as empresas, e demonstra que em se tratando de uma estrutura funcional, é possível diferenciar as empresas por tal aspecto. Não é objetivo deste trabalho investigar se existe um setor chamado de “IC” nas empresas, mas sim se estas atividades são desempenhadas, independentemente do nome. Contudo, o fator 3 (estrutura), em síntese mede não só a existência, mas a sistematização desta atividade, o que pode indicar que atividades de busca de informação, principalmente nos clusters 1 e 2, são atividades isoladas.

Neste sentido, avaliando-se os aspectos de estrutura e organização das atividades de IC, a partir da questão “*Caso a sua empresa possua uma área ou setor formalmente reconhecido na estrutura organizacional e que desempenha atividades que envolvam coleta, análise e disseminação de informações sobre o mercado, a concorrência, os clientes e novas tecnologias*”, verifica-se que 97% das empresas de médio e de grande porte pesquisadas entendem que desenvolvem atividades de Inteligência Competitiva, sem necessariamente denominá-las por este termo no setor. Sendo assim, verifica-se na tabela 11 que 11% têm este setor ligado à área de Estratégia, Planejamento ou novos Negócios, 20% ligada Diretamente ao Diretor de uma empresa, 1% a área de suprimentos, 67% à área de Marketing ou Comercial, 1% a área de Tecnologia e 1% em outras, no caso citada como Engenharia de Desenvolvimento – indicando possivelmente busca de inteligência tecnológica.

Tabela 11 – Lotação da área de que desempenha atividades de IC.

Estrutura	Frequência	Percentual
4. Área de Marketing ou Comercial;	109	67%
2. Diretamente ligada ao Diretor de uma empresa ou Unidade de Negócios;	32	20%
1. Área de Estratégia, Planejamento ou novos Negócios;	18	11%
3. Área de Suprimentos;	2	1%
5. Área de Tecnologia;	1	1%
6. Outras	1	1%
Total	163	100%

FONTE: Dados da pesquisa.

Por meio da análise de clusters, buscou-se identificar agrupamentos em relação a Estrutura (lotação das atividades de IC) e o nível de desenvolvimento de IC. O PASW

identificou os mesmos clusters que representam as possibilidades de lotação apresentadas na tabela 11, mas identificou 2 clusters formados a partir das empresas que tem as atividades ligadas ou a área de Marketing ou à área Comercial, diferenciadas e assumidas nesta categorização pelo nível de desenvolvimento em IC.

A partir da ANOVA, verifica-se na figura 53 que há diferença significativa entre o nível de desenvolvimento de IC e a desempenho global das empresas, tomando-se por base aquelas que têm as atividades de inteligência competitiva ligadas a área comercial, geralmente mais orientada a vendas, e aquelas que são ligadas a área de Marketing, com escopo mais estratégico.

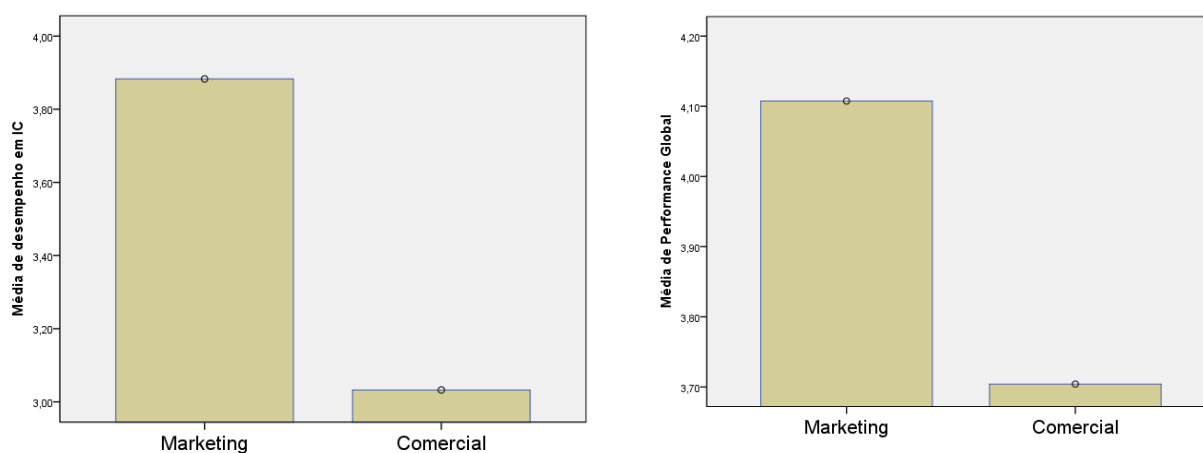


Figura 53: ANOVA de desenvolvimento de IC e desempenho global versus lotação.
 Fonte: Relatório do PASW18.

Em relação ao perfil de monitoramento das empresas, verifica-se pela tabela 12 que numa análise de respostas múltiplas, 72% das empresas monitoram aspectos relativos a vendas (melhorar o desempenho do processo comercial - ex: monitorar preços do concorrente), 45,1% produtos (buscar informações para inovação de produtos), 43% competidores (monitorar movimentos dos competidores), 40,7% novos negócios e mercados (identificar e avaliar oportunidades para entrada em novos negócios e mercados). Neste sentido, pode-se verificar o viés do monitoramento das empresas, ainda de caráter comercial.

Chama-se a atenção também sobre o aspecto de que menos da metade das empresas monitora informações relativas a inovações de produtos e sobre seus competidores, além de novos negócios e mercados. Ainda, 26,5% das empresas salientaram que efetuam monitoramento em relação aos fornecedores, provavelmente em função da cadeia produtiva, e 17,9% monitoram aspectos relativos a tecnologias.

Tabela 12 – Temas de Monitoramento das empresas pesquisadas.

Monitoramento	N	%	% de Casos
Vendas	117	27,4%	72,2%
Produtos	73	17,1%	45,1%
Competidores	70	16,4%	43,2%
Novos Negócios e Mercados	66	15,5%	40,7%
Fornecedores	43	10,1%	26,5%
Tecnologias	29	6,8%	17,9%
Fusões e Aquisições	16	3,7%	9,9%
Regulação	7	1,6%	4,3%
Macroeconomia	6	1,4%	3,7%
Total	427	100,0%	

FONTE: Dados da pesquisa.

Em relação às médias de processo de IC para os setores, buscou-se apresentar na figura 54 estes resultados. Conforme comentado anteriormente, não foi possível evidenciar na análise de clusters padrões a respeito de quais setores pertenceriam a cada cluster, e ao ser realizada a ANOVA, não é verificada diferença estatisticamente significativa entre as médias de desenvolvimento de IC por setor. Tal análise pode ter sofrido influência do tamanho desigual dos setores, principalmente nos menores, uma vez que um caso apenas pode representar um aumento representativo no desvio padrão, e consequentemente na variância.

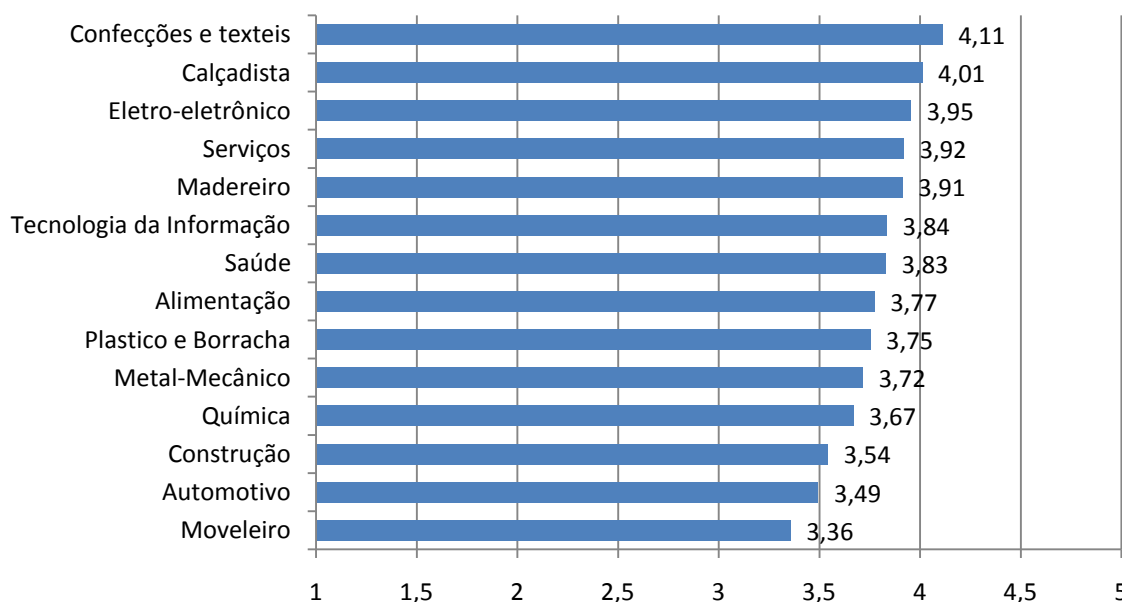


Figura 54: Médias de Processo de IC, por setor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Contudo, ainda pode-se afirmar que nesta amostra, as empresas do setor de Confecções e Têxteis, e Calçadista, apresentaram média de desempenho em processo acima

de 4, não permitindo, no entanto, efetuar-se uma generalização sobre a população, pelas restrições descritas acima.

Este indicador, contudo, sugere que há uma potencialidade para novos estudos aprofundados nestes setores, os quais, em função de necessitarem de atualizações frequentes em relação a tendências da moda, muito provavelmente necessitam buscar constantemente informações do mercado interno e externo. Contrariamente, nesta amostra, o setor com o menor desempenho em processo de IC foi o setor moveleiro, o que também se traduz numa motivação para novos estudos.

Para superar a questão da análise em virtude do número de empresas por setor, buscou-se efetuar uma nova investigação com base nos três setores mais representativos da Serra Gaúcha, o Metal-Mecânico, Automotivo e o Moveleiro, basicamente representados pelas cidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, conforme pesquisado em 1999 por Balestrim e Reginato, respectivamente. Nestes casos, no entanto, está se tratando de empresas de médio e de grande porte.

A primeira etapa da análise consistiu em rodar uma análise de clusters, a partir dos setores como variáveis categóricas e do desempenho de processo e contexto de IC, de modo a identificar grupos distintos entre os setores. Esta análise revelou a existência não de 3 mas de 4 setores com médias estatisticamente diferentes, e a coesão da separação é considerada adequada. O que se identifica na figura 55 é que o setor metal-mecânico é desmembrado em empresas de alto desempenho e de baixo desempenho.

Cluster	3	1	2	4
Label	Moveleiro	Metal-Mecânico	Metal-Mecânico	Automotivo
Description		Alto desempenho	Baixo desempenho	
Size	31.6% (30)	28.4% (27)	27.4% (26)	12.6% (12)
Features	VAR00004 Moveleiro (100.0%)	VAR00004 Metal-Mecânico (100.0%)	VAR00004 Metal-Mecânico (100.0%)	VAR00004 Automotivo (100.0%)
	Desenvolv_Processo 3.36	Desenvolv_Processo 4.14	Desenvolv_Processo 3.28	Desenvolv_Processo 3.49
	Desenvolv_Contexto 3.50	Desenvolv_Contexto 3.92	Desenvolv_Contexto 3.07	Desenvolv_Contexto 3.37

Figura 55: Clusters identificados a partir dos setores.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Neste sentido, partindo-se da lógica de tentar identificar dois perfis de desempenho por setor, foi rodada uma nova análise de cluster, desta vez forçando a localização de 6 grupos, sendo os resultados apresentados na figura 56. Verifica-se que existem, para os três setores (metal-mecânico, moveleiro e automotivo), empresas de alto, médio e baixo nível de desenvolvimento de IC.

Cluster	1	2	3	4	5	6
Label	Metal-Mecânico	Metal-Mecânico	Moveleiro	Moveleiro	Automotivo	Automotivo
Description	Alto Desempenho	Médio Desempenho	Médio Desempenho	Baixo Desempenho	Médio Desempenho	Alto Desempenho
Size	28.4% (27)	27.4% (26)	25.3% (24)	6.3% (6)	9.5% (9)	3.2% (3)
Features	VAR00004 Metal-Mecânico (100.0%)	VAR00004 Metal-Mecânico (100.0%)	VAR00004 Moveleiro (100.0%)	VAR00004 Moveleiro (100.0%)	VAR00004 Automotivo (100.0%)	VAR00004 Automotivo (100.0%)
	Desenvolv_Processo 4.14	Desenvolv_Processo 3.28	Desenvolv_Processo 3.52	Desenvolv_Processo 2.70	Desenvolv_Processo 3.26	Desenvolv_Processo 4.20
	Desenvolv_Contexto 3.92	Desenvolv_Contexto 3.07	Desenvolv_Contexto 3.69	Desenvolv_Contexto 2.76	Desenvolv_Contexto 3.13	Desenvolv_Contexto 4.09

Figura 56: Clusters de desempenho identificados nos setores.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Dando sequência, foi efetuada a análise de variância para estes grupos, e verificou-se que há diferença estatisticamente significativa entre as médias do desenvolvimento do Processo, conforme a análise de clusters já havia identificado.

Em todos os casos, o alto desempenho de um setor é estatisticamente diferente do desempenho médio e baixo, mas os desempenhos de mesmo nível (médio com médio, alto com alto), não apresentam diferença estatisticamente significativa, de acordo com o teste de Tukey. A análise das médias é apresentada na figura 57.

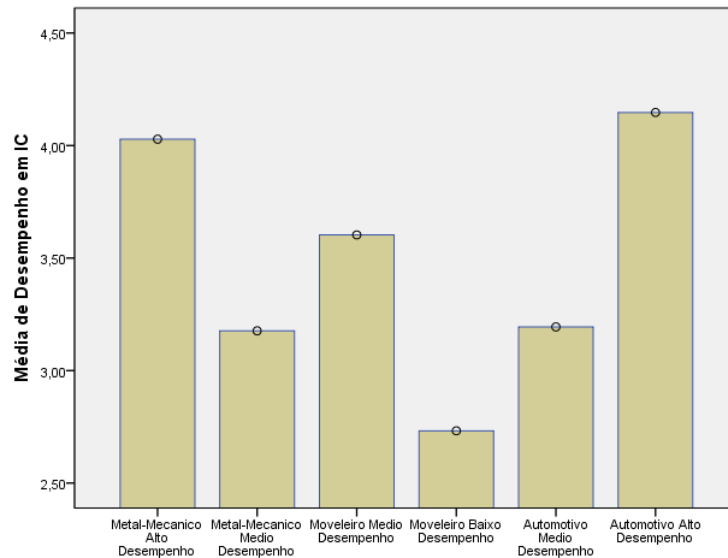


Figura 57: ANOVA sobre os Clusters de Setor-Desempenho.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Ao ser analisada a média do envolvimento da alta direção e com integração entre IC e o processo decisório, verifica-se o mesmo padrão, com diferença estatisticamente significativa entre as médias. A análise é apresentada na figura 58.

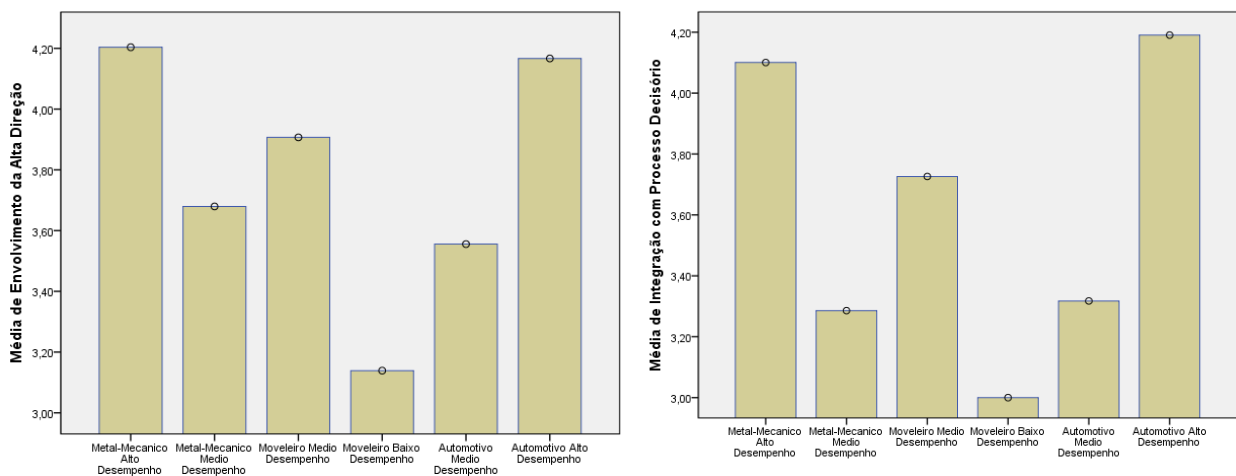


Figura 58: ANOVA de Envolvimento da Alta Direção e Integração com processo decisório, nos clusters de setor- desempenho.

Fonte: Relatórios do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Ainda, na análise de variância entre os setores e o desempenho, verifica-se que há diferença estatisticamente significativa tanto para a desempenho financeiro, quanto para a mercadológico, quanto para a global. Neste sentido, apresenta-se na figura 59 a análise do desempenho dos setores. Conforme já verificado nas análises em relação aos objetivos deste trabalho, as empresas com maior nível de desenvolvimento de IC também foram as que apresentaram maior desempenho global (financeiro e mercadológico), bem como as empresas

de baixo desempenho (caso do setor moveleiro, por exemplo) também demonstraram esse comportamento.

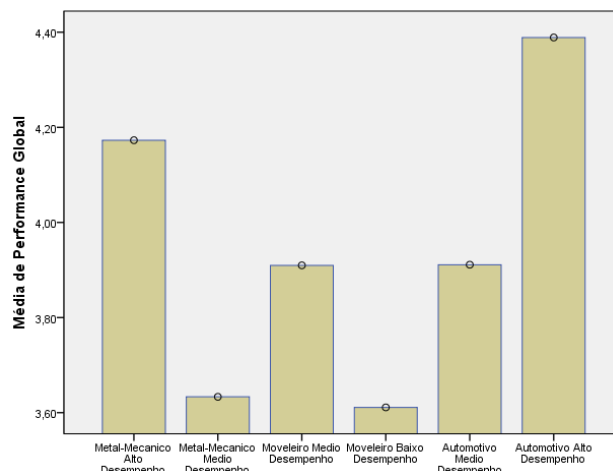


Figura 59: ANOVA da desempenho global, por cluster de setor-desempenho.

FONTE: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

Ainda, a análise de correspondência apresentada na figura 60 confirma os clusters de desenvolvimento de IC (1,2,3) aos quais cada setor pertence, indicando alta associação significativa ente o tipo de cluster de desenvolvimento de IC e o tipo de setor.

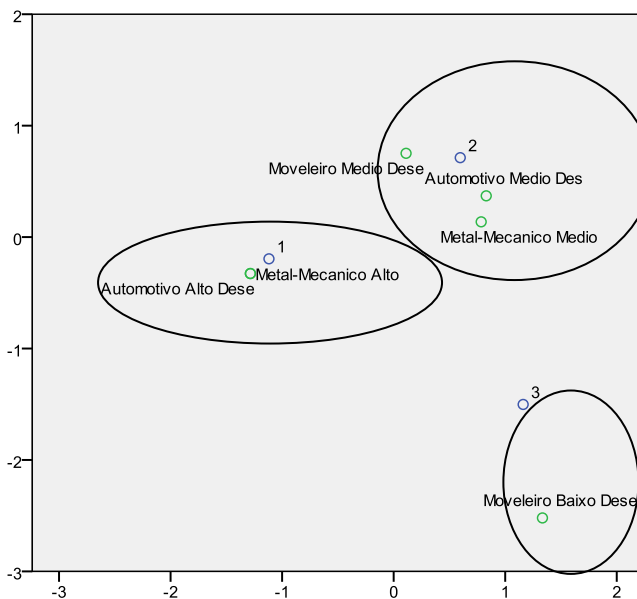


Figura 60: Análise de Correspondência entre Clusters de IC e Clusters de Setores.

Fonte: Relatório do PASW 18, a partir dos dados da pesquisa.

A mesma técnica foi utilizada para encontrar associação entre o Cluster de Setores-Desempenho e o mercado de atuação, e foi observado que o mercado principal de atuação (internacional, nacional, regional), nesta amostra não demonstrou-se ser uma característica com associação significativa em relação ao cluster dos setores.

Neste sentido, pode-se verificar nesta amostra os resultados obtidos a partir de três setores estruturantes (Metal-Mecânico, Moveleiro e Automotivo) da Serra Gaúcha,

verificando-se na tabela 12, conforme já apontado pelas análises de relação entre estas dimensões, da associação entre Desenvolvimento de IC, Envolvimento da Alta Direção, Integração com o Processo decisório e Desempenho Global das Empresas.

Tabela 13 – Comparação entre os setores

Setor	Cluster	Desenvolvimento em IC	Envolvimento da Alta Direção	Integração com Processo Decisório	Desempenho	Empresas
Metal Mecânico	1	Alto	Alto	Alto	Alto	27
	2	Médio	Médio	Médio	Médio	26
Moveleiro	2	Médio	Médio	Médio	Médio	24
	3	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	6
Automotivo	2	Médio	Médio	Médio	Médio	9
	1	Alto	Alto	Alto	Alto	3

Fonte: Dados da Pesquisa

Deve-se alertar, no entanto, que apesar da comparação entre estes três setores, todos fazem parte de contextos distintos, e essa realidade agrega elementos mais complexos que poderiam ser alvo de estudo para buscar compreender a influência do ambiente externo na IC da empresa. Verifica-se na figura 61 a distribuição das empresas na matriz envolvimento x desenvolvimento, a partir das médias dos clusters em IC e em envolvimento da alta direção.

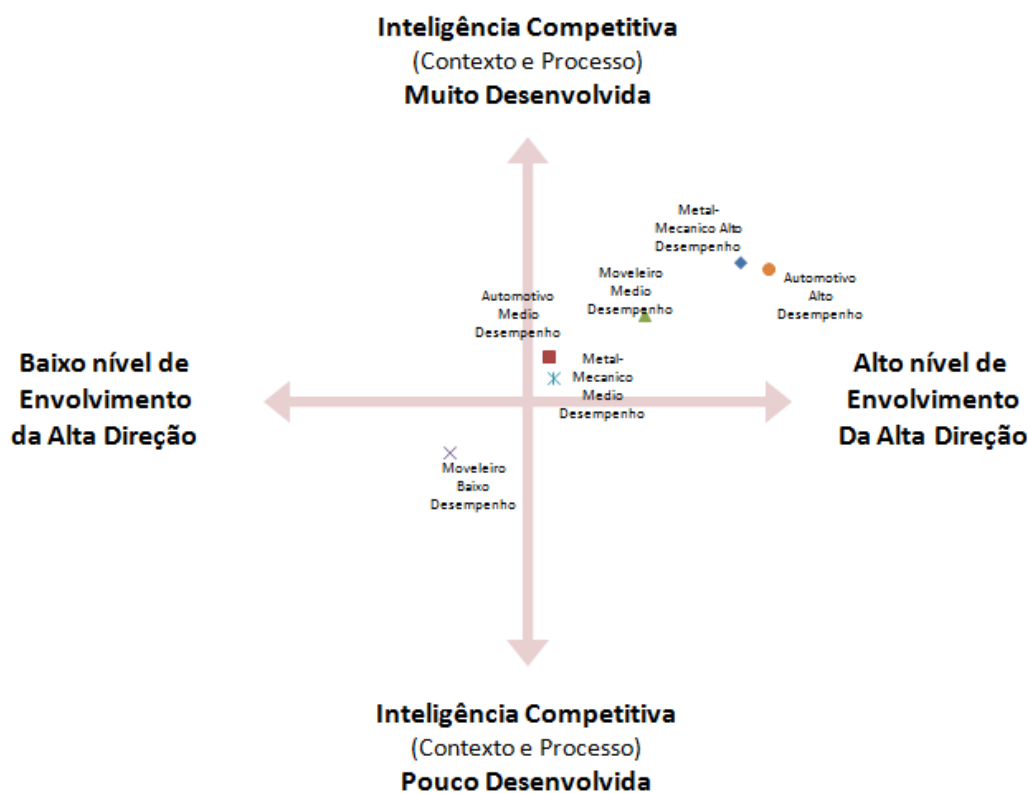


Figura 61: Mapeamento dos setores na Matriz.

Fonte: Dados da pesquisa

Uma última análise realizada diz respeito aos temas de monitoramento destes setores, e não foi encontrado padrão representativo entre setor e tipo de tema predominante. Evidentemente que os temas de monitoramento dependem da estratégia das empresas, e não necessariamente do seu setor de atuação, questão a qual não foi mapeada por não ser objetivo deste estudo. No entanto, ainda verifica-se na tabela 14, por exemplo, que no setor Metal Mecânico de Alto Desenvolvimento de IC, que os temas mais frequentes são Produtos, Vendas, Competidores e Novos Negócios e Mercados.

Tabela 14 – Temas de Monitoramento versus Setores/Desempenho de IC

Temas de Monitoramento	Metal-Mecânico Alto Desempenho	Metal-Mecânico Médio Desempenho	Moveleiro Médio Desempenho	Moveleiro Baixo Desempenho	Automotivo Médio Desempenho	Automotivo Alto Desempenho
Vendas	58%	40%	29%	40%	38%	0%
Produtos	62%	80%	71%	60%	63%	100%
Competidores	50%	40%	38%	20%	63%	33%
Novos Negócios e Mercados	38%	44%	50%	40%	63%	67%
Fornecedores	19%	8%	13%	0%	0%	0%
Tecnologias	27%	28%	38%	40%	0%	0%
Fusões e Aquisições	15%	8%	21%	20%	50%	67%
Regulação	4%	8%	8%	0%	0%	0%
Macroeconomia	4%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: dados da pesquisa

4.8 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS

Em síntese, os resultados deste estudo convergiram para confirmar o Envolvimento da Alta Direção como uma dimensão importante e de relação com a Inteligência Competitiva. Conforme exposto por Calof e Viviers (2005), numa comparação de 4 estudos mundiais, a carência de apoio da alta direção ou a própria falta de uso dos produtos de IC pela alta direção constituem em barreiras para implementação de uma iniciativa deste porte.

Ainda, tal como observado por Rapp, Schillewaert e Hao (2008), Galelli (2002), Kohli, Jaworski e Kumar (1993), ao buscarem entender, respectivamente, a influência da alta direção na Inovação, na implantação de Programas de Qualidade e na Orientação para o Mercado das Empresas, com base em estudos quantitativos, esta pesquisa, por meio desta mesma abordagem e com base nas análises estatísticas, fortalece o Envolvimento da Alta

Direção como um vetor de influência também para o desenvolvimento de IC nas organizações.

Outrossim, os resultados demonstram-se satisfatórios na medida em que vão ao encontro das análises realizadas por Saayman et. al (2008), no que se refere a validação das dimensões de IC. Isso implica no fortalecimento destas dimensões que compõem o processo e o contexto de Inteligência Competitiva.

Este estudo, no entanto, observou que a própria integração da IC com o processo decisório é um aspecto a ser incluído nas medições, uma vez que esta dimensão estava contemplada no modelo de Calof e Dishman (2008), mas não foi medida por Saayman et. al (2008). Havendo ainda, conforme demonstrado, indícios de relação positiva entre o nível de desenvolvimento de IC, a integração com o processo decisório e o desempenho financeiro e mercadológico, sugere-se que tais dimensões passem a ser estudadas de forma sistêmica em trabalhos futuros. Neste cenário, os resultados também apontam convergência com a pesquisa de Giacomello (2009), que demonstrou relação entre nível de desenvolvimento de IC e desempenho organizacional nas empresas do polo moveleiro do estado do Rio Grande do Sul.

Por fim, retomando-se os estudos de Balestrim (1998), Reginatto (1999) e Fachinelli et al. (1999) sobre IC na região, e ainda que esta pesquisa tenha considerado em sua amostra empresas de grande e de médio porte, os resultados sinalizam que nestes 10 anos houve um despertar das empresas para o desenvolvimento de IC, na medida em que foi possível encontrar setores com alto nível de desenvolvimento tanto em contexto e processo, quanto no próprio nível de envolvimento da alta direção. Portanto, essa postura das organizações, de buscar entender o ambiente externo e gerar Inteligência para as tomadas de decisão, em conjunto com o desenvolvimento de outros fatores, poderá mudar o perfil de competitividade das empresas desta região.

5 CONCLUSÕES E DESDOBRAMENTOS

O objetivo desta pesquisa foi analisar se existe relação entre o envolvimento da alta direção e as dimensões de contexto e de processo de Inteligência Competitiva, nas organizações de médio e de grande porte da Serra Gaúcha.

A rigor, a intenção desta pesquisa emergiu a partir da verificação da carência de estudos do tipo *survey* na área de Inteligência, mas fundamentalmente seu viés era criar uma interface com outras dimensões que não as já exploradas na temática de IC, tais como processos, estratégia ou tecnologia. Neste caso, portanto, buscou-se investigar um constructo de bastante representatividade para o sucesso ou fracasso de programas implantados em organizações, o qual se constitui no envolvimento da alta direção. Essa dimensão traz à luz aspectos culturais e comportamentais, área de estudo na qual a IC precisa estabelecer conexões, uma vez que seu desenvolvimento enquanto disciplina deve buscar essa interface com outros aspectos organizacionais.

Entendeu-se portanto que para explorar a existência destes relacionamentos no recorte contextual da Serra Gaúcha, região de abrangência da Universidade de Caxias do Sul, era necessária uma pesquisa *survey*, a partir das organizações de médio e de grande porte, de todos os setores de atuação, uma vez que, hipoteticamente, tais empresas disponibilizam de mais recursos para a estruturação destas atividades. A base da pesquisa partiu de uma compreensão conceitual do que engloba os constructos de envolvimento da alta direção e de inteligência competitiva, buscando, em primeiro nível, entender suas origens, o seu estágio atual e seus desdobramentos. A partir desta contextualização, entendeu-se que o modelo a ser utilizado para a mensuração em IC era o de Dishman e Calof, tanto por envolver não somente as dimensões de processo de IC, mas as de contexto também. Também se levou em conta que este modelo foi base para outros estudos tipo *survey*, como foi no caso de Saayman et al. (2008), refinar o instrumento de coleta de dados, o que se constituiu em referencial para o desenvolvimento desta pesquisa.

A operacionalização da coleta de dados, portanto, partiu de uma amostra probabilística estratificada, gerada a partir de uma base de dados criada com as empresas de médio e grande porte da Serra Gaúcha, envolvendo diversos setores de atuação. Verificou-se que tanto os setores quanto o porte (empresas de médio e de grande), estavam representadas nesta amostragem, a qual não levou em conta a estratificação de cada porte por setor, uma vez que não era a intenção efetuar generalizações deste nível, e também em virtude do custo associado à coleta, uma vez que, em pesquisas deste tipo de segmentação, se a empresa optar

por não responder o questionário, tais tipos de análises ficariam comprometidas. Neste sentido, a coleta dos dados foi realizada por entrevistadores do CEPA/UFRGS, que por meio de contato telefônico com as empresas, realizavam a aplicação do instrumento estruturado, por meio de um script estabelecido. De posse destes dados, foi possível a realização das análises estatísticas, as quais auxiliaram a atingir os objetivos específicos, conforme exposto na figura 62.

Objetivo específico	Resultados
1. Identificar e confirmar os fatores que compõem o processo e o contexto de IC;	<i>Foram identificados os 9 fatores que compõem o processo e o contexto de IC, e estes fatores estão de acordo com o que a teoria presume.</i>
<i>Identificadas estas dimensões mediu-se o grau de desenvolvimento de Contexto e de Processo das empresas.</i>	
Identificar o grau de desenvolvimento do contexto de IC nas empresas, a partir de seus fatores de formação;	<i>Foi identificado que o grau de desenvolvimento contexto de IC nas empresas da Serra Gaúcha é de 3.56 / 5.</i>
Identificar o grau de desenvolvimento do processo de IC nas empresas, a partir de seus fatores de formação;	<i>Foi identificado que o grau de desenvolvimento do processo IC nas empresas da Serra Gaúcha é de 3.68 / 5.</i>
Identificar o desempenho das empresas;	<i>Foi identificado o desempenho financeiro e mercadológico das empresas.</i>
<i>Identificados o contexto, processo e desempenho, testaram-se suas relações</i>	
Identificar qual o grau de relação entre envolvimento da alta direção com as dimensões de contexto e de processo de IC;	<i>Verifica-se a partir destas análises que existe relação positiva entre o envolvimento da alta direção e as dimensões de Contexto e de Processo de Inteligência Competitiva, nas empresas de médio e de grande porte da Serra Gaúcha,</i>
Identificar e relacionar os grupos de empresas, formulados a partir das hipóteses, na Matriz de Envolvimento da Alta Direção X Nível de Desenvolvimento de IC ;	<i>Verificou-se que as empresas com maior envolvimento da alta direção demonstraram-se também as com maior nível de desenvolvimento de IC.</i>
Analisar o contexto e o processo de IC das empresas em relação a outras variáveis de identificação;	<i>Não foram encontradas relações significativas entre IC e outras variáveis de identificação (setor, porte, mercado de atuação e grau de concorrência / aliança)</i>
Explorar as relações entre envolvimento da alta direção, Inteligência Competitiva e Desempenho	<i>Há uma potencial relação entre Envolvimento da Alta Direção, IC e Desempenho, podendo ser explorada em futuros estudos.</i>

Figura 62: Mensuração dos objetivos específicos.

Estes resultados, portanto, demonstram que o objetivo deste trabalho foi atingido, ao evidenciar que há relação entre o envolvimento da alta direção e o desenvolvimento de inteligência competitiva nas organizações de médio e de grande porte da Serra Gaúcha.

Neste sentido, com base na associação positiva entre Envolvimento da Alta Direção e Inteligência Competitiva desenvolvida nas organizações, discorre-se que tendo em vista que esta Alta Direção é a principal usuária das análises geradas por uma atividade de Inteligência

Competitiva, o sucesso de uma implantação de um programa deste nível é sustentado não apenas por um aporte inicial de apoio financeiro e organizacional da Alta Administração, mas sim a partir de seu envolvimento no processo.

Isso demanda a sua plena compreensão do conceito e do seu papel, o seu suporte em todos os níveis (político, orçamentário, diretivo...), a sua utilização dos resultados das análises para as tomadas de decisão, a sua intenção de efetivamente ver tais atividades implementadas na empresa, por meio de comunicação, atuação efetiva na dinâmica e principalmente compromisso para com as atividades. Portanto, a sustentação de uma atividade de IC não se dá somente por excelência em seu processo, infraestrutura, tecnologia instalada e rede de especialistas e analistas, pois a Alta Direção assume um papel essencial em dinamizar a demanda por estas atividades.

Neste sentido, ainda que os resultados desta população, em função do método, não possam ser generalizados para outras populações, é válido propor uma generalização analítica em relação ao Envolvimento da Alta Direção associado ao Nível de Desenvolvimento de IC nas empresas. Leva-se em consideração, portanto, o que foi exposto por Zwikael (2008), de que esse envolvimento, por carregar dimensões culturais e de personalidade, pode variar de indústria e região, ou seja, não se trata aqui da questão de sua ocorrência, mas uma vez que ela existe, cabe compreender, como de fato, ela ocorre em diferentes contextos.

Sendo assim, propõe-se que no modelo de Inteligência Competitiva de Dishman e Calof tal dimensão seja incorporada, como uma forma de evolução progressiva da teoria e do modelo, pois ela se traduz, gerencialmente, em questão fundamental a ser avaliada quando na implantação de um programa deste nível em empresas de médio e de grande porte.

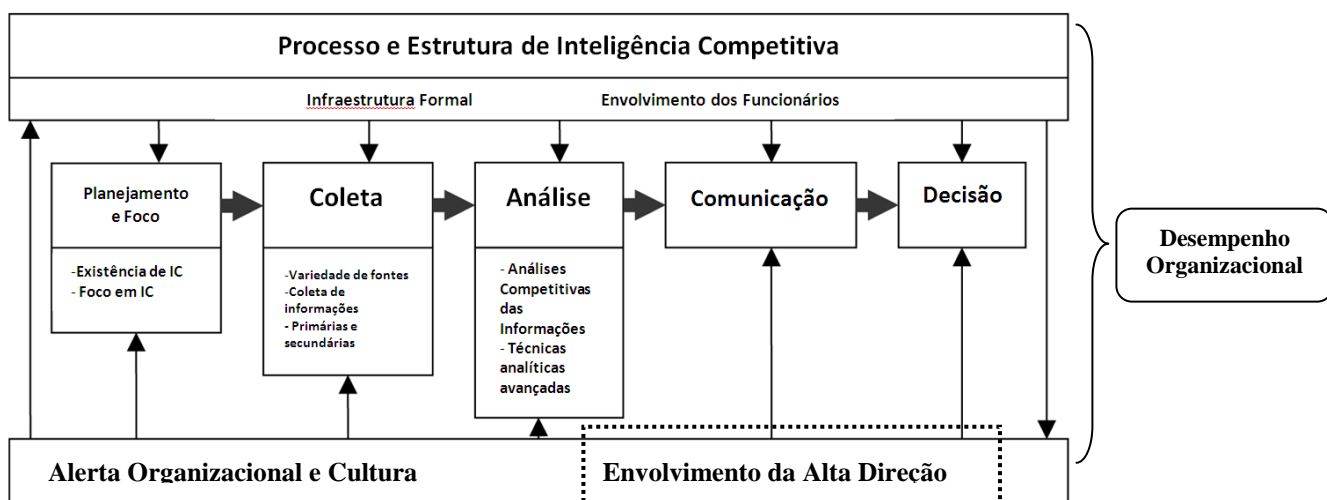


Figura 63: Proposição de nova dimensão no modelo de IC de Dishman e Calof.

Fonte: Adaptado de Dishman e Calof (2008).

Esta, portanto, se traduz na principal contribuição teórica deste estudo no campo da Inteligência Competitiva. Ademais, outras contribuições teóricas se refletem na própria confirmação dos fatores já propostos pela literatura em IC, bem como na utilização da escala validada por Saayman et al. (2008) num contexto brasileiro. Mais importante é que a produção de conhecimento deste trabalho reflete-se no recorte das organizações da Serra Gaúcha, sendo uma pesquisa desenvolvida sobre a realidade local, em consonância com a missão da Universidade de Caxias do Sul.

Uma contribuição de cunho teórico foi também evidenciada a partir da exploração prévia de relações entre IC, Desempenho e Integração com o Processo Decisório. Elas denotam, portanto, associações positivas entre estas questões, as quais, de um lado, reforçariam o papel da IC nas empresas, a partir da qualificação da tomada de decisão e, indiretamente, da melhoria da performance, que em última instância é um dos fins para os quais os modelos teóricos em gestão são propostos. Em caráter mais emergente, outra contribuição teórica deste estudo diz respeito a verificação de que as empresas com maior nível de desenvolvimento de IC foram as com maior capacidade de lançamento de produtos inovadores na percepção da própria empresa em relação aos concorrentes. Sendo este um tópico de alta relevância na dinâmica atual da competitividade, esta conclusão reforça-se a importância do papel da IC e é um indicador claro de estímulo a mais pesquisas relacionando o desenvolvimento de IC e em Inovação, seja de produto, processo, posicionamento ou gestão (TIDD, BESSANT e PAVITT 2005; BIRKNSHAW, HAMEL E MOL, 2005),.

Em relação às contribuições gerenciais desta pesquisa, ressalta-se que em primeira instância o principal retorno ao público empresarial são as informações deste estudo, como contrapartida pelos dados fornecidos, mas principalmente pela confiança na Academia em tratar um assunto tão sensível para a empresa.

Sendo assim, considera-se significativo o número de empresas que participaram desta pesquisa, tendo em vista que o próprio questionário traz, de certa maneira, uma radiografia da capacidade de Inteligência Competitiva da organização, e isso implica na exposição, naquele momento, de seu potencial de monitoramento de fatores concorrenciais – fato que poderia causar um determinado desconforto em responder ao questionário.

Ressalta-se que muitas empresas entraram em contato direto com o pesquisador solicitando de que maneira alguma o nome da empresa fosse exposto, ou de alguma maneira determinada análise fosse apresentada de forma que evidenciasse as mesmas. Ainda que este contrato estivesse exposto na carta de apresentação da pesquisa, buscou-se formalmente reforçar este compromisso.

Em síntese, cada empresa que informou interesse em receber os resultados do estudo, receberá um retorno do seu desempenho nas dimensões de IC em relação à média do setor, possibilitando a elas um *benchmark* em relação à evolução neste aspecto. Um exemplo desta análise está representada na figura 64, num recorte das empresas de médio porte.

Itens de Avaliação	Média todas empresas	Média empresa "X"	De acordo com as respostas fornecidas por sua empresa, quando comparada ao conjunto das demais respostas, sua empresa apresenta...
Inteligência Competitiva (IC)	3.61		... maior/menor nível global de desenvolvimento de IC
Processo de IC	3.68		... maior/menor nível de desenvolvimento do Processo de IC
<i>Planejamento e Foco</i>	3.70		... maior/menor nível de foco e alinhamento estratégico das atividades de IC
<i>Coleta de Informações</i>	3.69		... maior/menor capacidade de coleta de informações
<i>Análise</i>	3.55		... maior/menor capacidade de transformar informações em análises
<i>Disseminação</i>	3.76		... maior/menor capacidade de disseminar estas análises na empresa
Contexto de IC	3.55		... maior/menor nível de condições para estabelecer atividades de IC
<i>Estrutura</i>	3.67		... maior/menor nível de estrutura e sistematização das atividades de IC
<i>Envolvimento dos Funcionários</i>	3.09		... maior/menor nível de participação dos funcionários na busca de informações
<i>Envolvimento da Alta Direção</i>	3.90		... maior/menor nível de compromisso da Alta Direção da empresa com o sucesso das atividades de IC
<i>Alerta e Cultura Organizacional</i>	3.89		... maior/menor nível de Alerta com as informações e eventos externos à empresa
Integração com o processo decisório	3.77		... maior/menor grau de ajuste do processo decisório com os produtos das atividades de IC
Desempenho Global	3.96		... avaliação do próprio desempenho global acima/abaixo da média declarada pelas outras empresas
Desempenho Financeiro	4.01		... avaliação do próprio desempenho financeiro acima/abaixo da média declarada pelas outras empresas
Desempenho Mercadológico	3.96		... avaliação do próprio desempenho de mercado acima/abaixo da média declarada pelas outras empresas

Figura 64: Exemplo do relatório de benchmark.

Fonte: Adaptado de Giacomello (2009).

Ainda, uma segunda contribuição gerencial deste estudo está representada na figura 19, na forma do diagnóstico para o planejamento de atividades de IC, sendo que tal material está disponível como exemplo para orientação das empresas que buscam desenvolver tais atividades.

Fundamentalmente, uma vez encontrada associação entre Envolvimento da Alta Direção e Inteligência Competitiva, tal aspecto reflete-se gerencialmente na postura da empresa que pretende implantar tais atividades, ou seja, além do dimensionamento em relação às plataformas tecnológicas e processos bem estruturados, sugere-se a partir dos resultados que se estabeleçam estratégias e mecanismos de envolvimento contínuo da Alta Direção neste processo.

5.1 DAS LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo, por tratar-se de um estudo do tipo *survey*, presume que os resultados do método somente possam ser alvo de generalizações para a população investigada (e naqueles testes em que as Análises de Variância apresentaram diferença significativa), no espaço de tempo no qual a pesquisa foi realizada. Ainda, o estudo não se estendeu às pequenas e micro empresas da região da Serra Gaúcha, em função de critérios previamente estabelecidos e já expostos anteriormente, entre eles o próprio custo que pesquisas deste porte acarretam; contudo, tal questão também implica uma nova oportunidade de estudos nestes perfis de empresas. Outra limitação do estudo, por ser de caráter quantitativo, é não permitir um aprofundamento maior em relação às análises.

Tendo em vista que a escala de desempenho financeiro e mercadológico é subjetiva, deve-se observar que o momento em que a pesquisa foi aplicada pode ter tido influência nos resultados. Verificou-se que as médias dos respondentes foram altas, em torno de 4, o que pode ser explicado porque a pesquisa foi aplicada num contexto de recuperação pós crise mundial, em momento de otimismo e confiança do empresariado na economia. Especula-se que caso a pesquisa tivesse sido aplicada em meados de 2008-2009, as médias dos respondentes poderiam ter sido diferentes; ainda que essa diferença que não afete os padrões das análises multivariadas, ela influencia uma análise das estatísticas descritivas. Portanto, para fins de análise descritiva do panorama do setor, evidencia-se que este é o retrato do primeiro semestre de 2010.

Considera-se, finalmente, que as maiores limitações do estudo foram de ordem operacional, tanto em função da questão da listagem das empresas, quanto pela própria dificuldade para se coletar os dados nas empresas. Ainda que a amostra tenha sido significativa e representativa da população, a expectativa era de ter atingido um número maior de organizações participantes, fato que não ocorreu durante a coleta em função de acesso e disponibilidade do respondente, principalmente nas empresas de grande porte.

5.2 DOS DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA

Em relação aos desdobramentos quantitativos, as análises da base de dados desta pesquisa não foram esgotadas, uma vez que as técnicas estatísticas utilizadas devem ser utilizadas para responder aos objetivos do trabalho. Contudo, conforme exposto, tendo em

vista o caráter multidimensional do modelo de Inteligência Competitiva, pretende-se explorar novas análises a partir de técnicas mais sofisticadas, tais como a modelagem de equações estruturais, principalmente tendo como ênfase a questão do desempenho, dimensão explorada neste trabalho (HOYLE, 1995; BYRNE, 2001; KLINE, 2005) e PLS-PM (HENSELER, RINGLE e SINKOVIKS, 2009; BIDO, 2010). Ainda, esta pesquisa buscou medir o nível de desenvolvimento de IC das empresas. Contudo, observa-se que há campo para estudos que visem medir o desempenho de IC das organizações, tanto em termos de processo quanto em termos de produto.

Já em relação aos desdobramentos qualitativos, o processo de análise desta pesquisa trouxe novos tópicos a serem incorporados à agenda de estudos em relação à Inteligência Competitiva. Parte deles foi descrito na seção no referencial teórico, e dizem respeito a questões de relação entre as dimensões do modelo, mas analisadas sob a forma qualitativa. Nesta perspectiva, consideram-se válidos novos estudos desta natureza nas empresas de maior e menor nível de desenvolvimento de IC, para um entendimento mais aprofundado em relação a suas práticas e sistemas utilizados.

Mas a partir do desenvolvimento desta pesquisa, foi entendendo-se que há, pelo menos, duas dimensões que perpassam a questão da Inteligência Competitiva. A primeira delas diz respeito a um eixo de complexidade, ou seja, tendo em vista a emergência de novos arranjos de empresas, em função dos modelos de coopetição, questiona-se qual o futuro do modelo atual de IC, se tomarmos por base, por exemplo, a perspectiva americana, a qual consiste em unidades centralizadas atuando de forma competitiva (inteligência e contra-inteligência), sendo em alguns setores, visível o aspecto da guerra informacional (*information warfare*).

Portanto, a questão que emerge é: Qual é o novo modelo da área de IC em organizações de maior complexidade (redes de empresas, arranjos produtivos, alianças estratégicas), onde se trabalha com o conceito de coopetição? E o atual modelo de Dishman e Calof, que evolução precisaria ter para atender a este novo paradigma? As dimensões de contexto e de processo continuam as mesmas, ou sua forma (centralizada, descentralizada) se modificam? Quais são as novas dimensões que passariam a existir? Enfim, estas são apenas algumas das indagações.

A segunda questão diz respeito a um eixo denominado de micro-macro, ou seja, existe uma verticalidade na inteligência que se deve ao seu caráter de processo e de produto. A questão de processo de IC já vem sendo bastante desenvolvida. Mas no nível micro, por exemplo, um tópico a ser estudado são os próprios processos envolvidos na geração da

análise, seja sob o ponto de vista psicológico-cognitivo quanto pelo ponto de vista analítico. Conforme foi explorado no referencial teórico, abordagens como a de Heuer (2007), já são novidades na área, mas há aspectos tais como o *Sensemaking* (DERVIN,1998), ou a teoria das representações sociais (MOSCOVICI, 1990), as quais poderiam fornecer insights para a área de análise.

Este olhar micro, sob o indivíduo que atua na Inteligência, demanda a interface com outras áreas de conhecimento, entre elas a própria Psicologia, e talvez, no futuro, até mesmo com a Medicina. Conforme previamente abordado, com o crescimento do campo da análise de dados, com as organizações demandando cada vez mais análises em tempo real, e análises que contenham recomendações e prospecções, questiona-se: como isso implica em termos de stress e de preparação psicológica do analista? Em se tratando de formação, este é um assunto que deve estar na pauta, em consonância com as habituais técnicas e ciclos de IC.

Mas indo-se na direção inversa, além do indivíduo, há um nível macro envolvido na Inteligência, o qual compreende o conjunto de pessoas que atuam neste processo. Pesquisas sobre redes de coletas e de analistas são tópicos emergentes na área de IC, e como este trabalhou tratou, há o aspecto da alta direção envolvido. Mas indo-se além da questão do envolvimento da alta direção, há o componente da liderança, que também é um constructo de extrema representatividade para diversos aspectos organizacionais.

Neste sentido, entende-se que estes dois eixos podem ser cruzados, gerando, no mínimo, mais quatro estudos, os quais contemplam aspectos os quais podem ser considerados estruturantes dentro da área. De forma a visualizar estas dimensões, demonstra-se na figura 65 esta matriz, a qual levanta quatro questões, a partir do cruzamento de nível de complexidade organizacional versus nível de dimensões de IC (do macro ao individual):

- a) Como a liderança influencia a inteligência competitiva nas empresas no caso de organizações de maior complexidade?
- b) Como se dá o processo de análise de Inteligência em organizações de maior complexidade?
- c) Como a liderança influencia a Inteligência Competitiva no caso de organizações de menor complexidade?
- d) Como se dá o processo de análise de Inteligência em organizações de menor complexidade?

Portanto, esta nova agenda de estudos poderia ser iniciada a partir de estudos qualitativos de forma a entender as dimensões envolvidas, sendo prosseguidas de análises

quantitativas, de forma a testar estatisticamente tais associações, buscando a evolução dos modelos atuais desta disciplina.

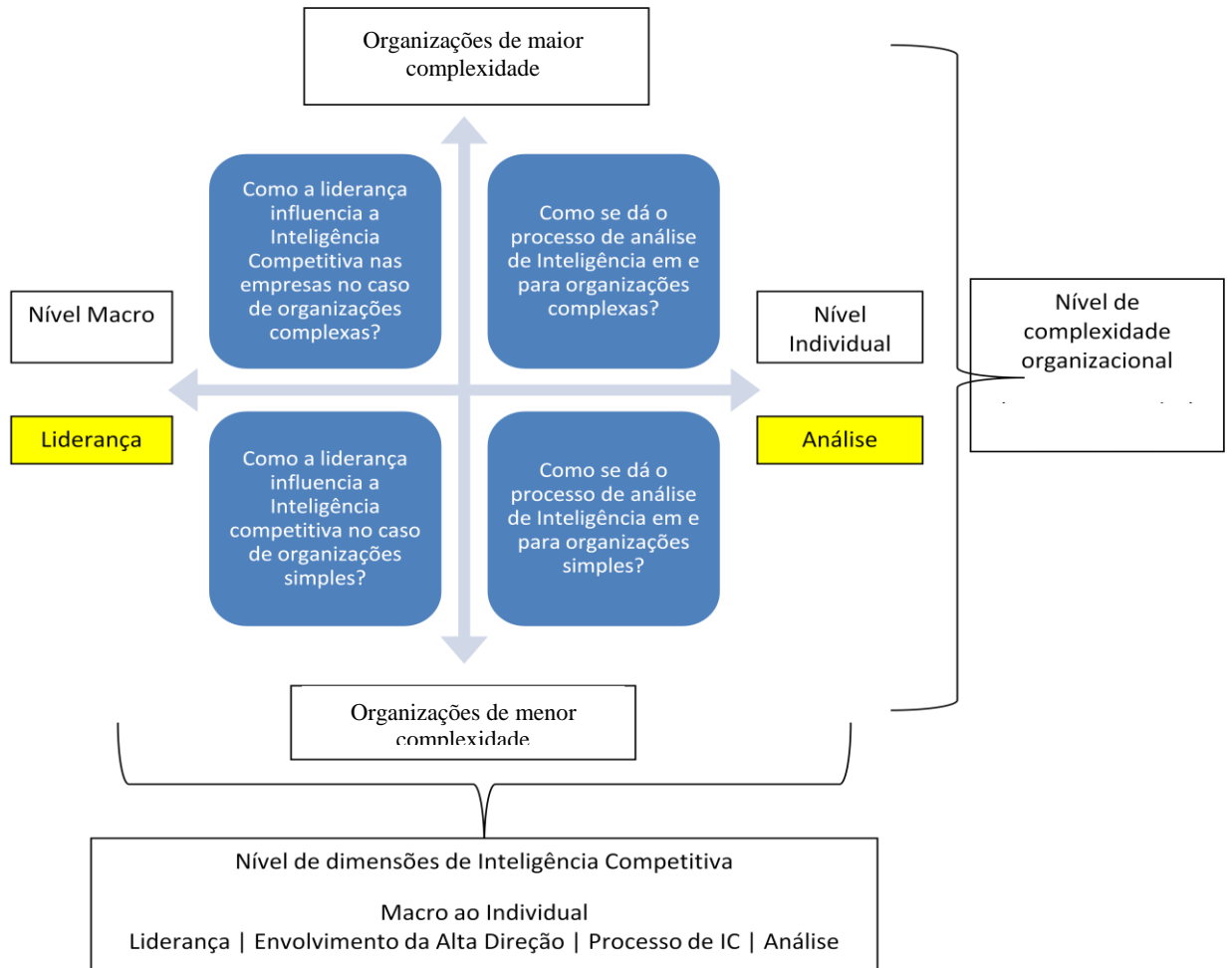


Figura 65: Matriz de novos estudos em IC.

6 REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004

ABREU, Aline França; ABREU, Pedro Felipe. **Inteligência Empresarial e o papel da Tecnologia da Informação**. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

ALAMPALLI S. **Role of CI in Opportunity Assesment**. 2002. [Online] Disponível em: www.scip.org/news/cimcomp/v5i4article1.asp . Acesso em 22 janeiro de 2009.

ALCANTRA, Sérgio. **Mapeamento do ambiente competitivo**. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

ALVES, Vinicius de Oliveira. **O impacto da cultura organizacional no processo de inteligência competitiva: um estudo de caso numa empresa do setor de energia**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2006. Rio de Janeiro.

AMANHÃ. Revista Amanhã. **Ranking regional de empresas do País**. Disponível em <http://www.amanha.com.br/grandeselideres/>

ANDRADE, Aurélio L. SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luíz H. SOUTO, Rodrigo. **Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre. Bookman, 2006.

ARH. Associação de Recursos Humanos da Serra. **Lista de empresas participantes da XXVI pesquisa salarial**. Disponível em http://www.arhserrana.com.br/2009/index.php?ir=pesquisas&id_pesquisa=2

ASHTON, W. Bradford; KLAVANS, Richard A. **An Introduction to Technical Intelligence in Business**. In: ASHTON, W. BRADFORD; KLAVANS, Richard A. (Eds). *Keeping abreast of Science and Technology*. Columbus, Ohio, USA: Baelle Press, 1997, p. 5-22

BAI. **Modelos de Vigilância Tecnológica e Inteligencia Competitiva**. Berrikunza Agentzia de Innovación. 2007. 140p. Disponível em http://www.bai.bizkaia.net/images/stories/publicaciones/libros/mod_vig_cast.pdf

BAKER, William E; SINKULA, James M. Market orientation and the new product paradox. **The Journal of Product Innovation management**, v.22 p 483-502, 2005.

BALESTRIN, Alsones. **Inteligência Competitiva no Monitoramento do Ambiente Concorrencial das Pequenas e Médias Indústrias do Pólo Metal-Mecânico da Região de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1998. Porto Alegre.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008

BASTOS, Jaime Sadao Yamassaki. **Inteligência empresarial no setor de tecnologia da informação da Região Sul-Sudeste do Brasil**: um estudo sobre fontes de informação e aspectos do ambiente organizacional. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. 2005. Belo Horizonte.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. **A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep**. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 2, May 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000200012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 Dez. 2009.

BECKER, Fábio Dídimo. **Utilização de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa, no Acompanhamento do Mercado de Ações: um estudo de caso na Grendene S/A**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2008. Porto Alegre.

BELINSKY, Ricardo. **Práticas de inteligência empresarial e processo decisório estratégico em instituições sem fins lucrativos de ensino superior: o caso da Pontifícia Universidade Católica do Paraná**. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. 2004. Curitiba.

BENGSTON, M. KOCK, S.(2000). Coopetition in Business Networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, 29, p. 411-426.

BERGERON, Piarrette. Regional business intelligence: the view from Canada. **Journal of Information Science**. 2000; 26; 153. Disponível em <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/3/153>

BERS, John A. DISMUKES, John P. MILLER, Lawrence K, DUBROVENSKY, Aleksey, Accelerated radical innovation: Theory and application. **Technological Forecasting & Social Change**. Vol. 76 (2009) 165–177.

BERTOLINI, Jéferson Faés. **A Estruturação da Inteligência de Mercado para uma Empresa Moveleira do Segmento de Móveis Planejados**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006. Porto Alegre.

BESSA, Jorge da Silva. **Curso de Inteligência Competitiva**. Apostila de Curso. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.

BESSION, Bernard; POSSIN, Jean-Claude. **Do serviço de informação à inteligência econômica**. Lisboa, PO: Instituto Piaget, 1996. 269 p

BIDO, Diógenes de Souza. **Introdução à modelagem em equações estruturais com estimação via Partial Least Squares (PLS)**. Material de Aula – Curso de Extensão em MEE-PLS. Mackenzie. São Paulo.

BIRKINSHAW, J.; MOL, M. J.; HAMEL, G.. (2005). **Management Innovation**. Advanced Institute of Management. Research Paper No. 021. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1306981>

BLENKHORN David L. FLEISHER, Craig S. Performance Assessment in Competitive Intelligence: An Exploration, Synthesis, and Research Agenda. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. Volume 4, Número 2, 2007.

BOSE,Ranjit. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**. Vol. 108 No. 4, 2008 pp. 510-528

BOUTHILLIER, K.; SHEARER. Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating. **CI technology**. Medford, NJ: Information Today, 2003.

BUCHDA, Sascha. Rulers for Business Intelligence and Competitive Intelligence: An Overview and Evaluation of Measurement Approaches. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. Volume 4, Número 2,

BYRNE, Barbara M.; BYRNE, Barbara M.. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2001. 338 p

CALOF, Jonathan. **Competitive Intelligence and the Small Firm**: Requirements and Barriers. 46th International Council on Small Business, 2001. Conference in Taipei, China. June 17-20, 2001. Disponível em <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2001/paper16.pdf>

CALOF, Jonathan; DISHMAN, Paul. “**The intelligence process**: front-end to strategic planning”, working paper. 2002. University of Ottawa.

_____, Jonathan; DISHMAN, Paul. **Competitive Intelligence and the Global SME**. In: Trading Places – SME in the global economy: a critical research handbook. Lester Lloyd-Reason, Leigh Sear, 2007. Edward Elgar Publishing Limited.

CALOF, J. VIVIERS, W. Competitive Intelligence in a foreign environment: german and canadian firms compared. In *Multinational enterprises, foreign direct investment in Africa. South African Perspectives*. Springer, 2005

CALOF, Jonathan L. WRIGHT, Shelia. Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**. Vol. 42 No. 7/8, 2008. pp. 717-730

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M. and ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gest. Prod.** [online]. 2004, vol.11, n.2 [cited 2009-04-22], pp. 231-238 . Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=en&nrm=iso>.

CARDOSO JUNIOR, Walter Félix. **A Inteligência Competitiva aplicada como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica nas organizações do conhecimento para implementação e gestão de novos negócios**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. 2003. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

_____, Walter Félix. **Arranjos produtivos no setor de educação superior privada**. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

CARMARGO, M. E. ; BO, G. D. ; PANIZZON, M. ; ANDREOLA, J. A. ; MOTTA, M. E. V. Collaborative Networks, Social Capital and Relationship Marketing: Competitive Divergences, Convergences and Unfoldings. **Global Journal of Management and Business Research** (GJMBR), v. 10, p. 25-35, 2010.

CARRILHO, Javier. **Las Ciudades de La Era del conocimiento: El Espacio de Posibilidades**. In Conocimiento para El desarrollo. Alazne Mujika Alberdi. Universidad de Deusto. 2005

CASAROTTO FILHO, N.E. & PIRES, L.H. (1999). **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas.

CASSALHO, Anna Carolina Fernandes. **Integração do marketing de relacionamento e da inteligência: proposta de um sistema para o ambiente empresarial**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2006. Florianópolis.

CASTRO, José Mario de; ABREU, Paulo Gustavo Frankiln de. Estaremos cegos pelo ciclo de inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**, v.36, p 45-49, 2007.

CETISME. **Economic Intelligence: a Guide for Begginers and Praticioners**. European Communities. Disponível em http://www.madrimasd.org/Queesmadrimasd/Socios_Europeos/descripcionproyectos/Documentos/CETISME-ETI-guide-english.pdf

CHOO, C.W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd. edition Medford, N. J.: Information Today, 2002.

CIC. Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul. **Perfil socioeconômico de Caxias do Sul**. 2009. Disponível em <http://www.cic-caxias.com.br/perfil/perfil/frames.html>. Acesso em 10 de março de 2009.

COELHO, Gilda Massari. **Competitive Intelligence in Brazil**. SLA, Denver, CO. Disponível em units.sla.org/division/dci/Conf_Presentations/2007/Massari.ppt. Acesso em 2 de fevereiro de 2009.

CRONIN B. Strategic intelligence and networked business. **Journal of Information Science** 2000;26:133-

DARRELL, Rigby. **Management Tools and Trends 2009**. Disponível em http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf. Acesso em 15 de março de 2009.

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

DERVIN, B., (1998). Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**, 2(2), pp. 36-46.

DESS, G.G. ; ROBINSON. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firms and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**. V. 5. N.3 p. 265-273. 1984.

DISHMAN, Paul L. CALOF, Jonathan L. Competitive Intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**. Vol 42. No.7/8. 2008. pp. 766-785.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 4.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 239 p.

ESCORSA, Pere. MASPON, Ramon. **De La Vigilancia Tecnologica A La Inteligencia Competitiva**. 2001. Pearson Education.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. **Universities and the global knowledge economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations**. Continuum International Publishing Group (April 2002).

EVANGELISTA, E. (2005), "Pairing up", **Pharmaceutical Executive**, Disponível em: www.pharmexec.com/pharmexec/article/articleDetail.jsp?id¼187084&sk¼&date¼&&pageID¼1 (Acesso em 3 de janeiro de 2009).

FACHINELLI, Ana .C; OLIVEIRA, Ronald. L; CASA, Marcos .E. **La organización de La inteligência distribuída como estratégia de desarrollo baseado em conocimiento**. In: Regiones iberoamericanas del conocimiento: experiências de desarrollo regional. Universidade de Deusto, 2007.

FACHINELLI, Ana Cristina. FREIRE, Estevão. MOCELIN, Maria C. CASTIONI, Remi. LEMOS, Robson. **Demanda de Informações Científicas e Tecnológicas para a indústria da região nordeste do rio grande do sul**. Relatório de Pesquisa. Universidade de Caxias do Sul. 1999.

FACHINELLI, Ana Cristina. **O Programa Inteligência Estratégica na Universidade de Caxias do Sul**. Relatório técnico. Universidade de Caxias do Sul. 2001

FACHINELLI, A. C. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; DORION, E. ; RECH, J. . The Strategic Intelligence and Knowledge Creation: a Brazilian Case. **Journal of IMS Group**, v. 7, p. 1-12, 2010.

FAGGION, Gilberto A. BALESTRIN, Alsones. WEYH, Carolina. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**. Número 12, julho de 2002.

FAHEY, Liam. Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. **Strategy & Leadership**. Emerald Group Publishing Limited, VOL. 35 NO. 1 2007, pp. 4-12.

FAHEY, Liam. HERRING, Jan. Intelligence teams. **Strategy & Leadership**. Emerald Group Publishing Limited. VOL. 35 NO. 1 2007, pp. 13-20, Q

FARRIS, Paul W. **Métricas de Marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Editora Bookman. 157p.

FÁVERO, Luiz Paulo. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009

FAYARD, Pierre. **O jogo da interação**: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2000. 142 p.

FEHRINGER, D., HOHHOF, B. and JOHNSON, T. (Eds) (2005), **State of the Art: Competitive Intelligence**. Research Report, Competitive Intelligence Foundation. Disponível em [www.scip.org/pdf/ f_060608_stateofart_sum.pdf](http://www.scip.org/pdf/f_060608_stateofart_sum.pdf) . Acesso em 8 de janeiro de 2009.

FERNANDES, Marcelo Jorge. **Inteligência competitiva e mudança organizacional - uma validação de modelo em grupo industrial**. Dissertação de Mestrado em Administração. Fundação Universidade Regional de Blumenau. 2004. Blumenau.

FEW, Stephen. **Now you see it**: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis. Analytic Press, 2009.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira. **A internet como fonte de inteligência empresarial**: um estudo de caso em indústria de micro, pequeno e médio portes. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. 2001. Belo Horizonte.

FLATMAN, D., & BERRY, M. (1988). Management development and organisation change in Spicers Limited. **Management Education and Development**, 19(3), 239-245.

FLEISHER, Craig S. BENSSOUSSAN, Babete E . **Business and competitive analysis**: effective application of new and classic methods / Craig Fleisher, Babette Bensoussan. FT Press; 2007, 528p.

FLEISHER, Craig S; BENSSOUSSAN, Babete E. **Strategic and competitive analysis**: methods and techniques for analysing business competition. 2003. Pearson education

FLEISHER, Craig S. WRIGHT, Sheila. **Examining Differences in Competitive Intelligence Practice**: China, Japan, and the West . Published online in Wiley InterScience

FOLKER, Jr. Robert D. **Intelligence analysis in theater joint intelligence centers**: an experiment in applying structured methods. Joint military intelligence college washington, DC. January 2000. The Joint Military Intelligence.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence**. John Wiley & Sons, Inc., 1996

_____, Leonard M. **Intelligence Software Report**. 2002. Disponível em www.fuld.com.

_____, Leonard M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235 p

GALELLI, Ademar. **Employee acceptance of a quality improvement initiative: Development of measures and evaluation of the impact of predictors**. Tese de doutorado. Universidade de Marquette. 2002. Milwaukee.

GALLAND, S. La coopétition: élément favorable à l'échange. Colloque AAAF. 7ème Forum européen d'intelligence économique, 2004.

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**: como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo. São Paulo: Madras, 2001

_____, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado** – a experiência do SEBRAE. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

GENSAS, Gerson. **Modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa: um caso aplicado na empresa de software Gens S/A**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006. Porto Alegre.

GIA. **Global Market Intelligence Survey 2008**. Global Intelligence Alliance White Paper 2/2008. Disponível em <http://www.markintell.com/index/global-market-intelligence-survey-2008-by-global-intelligenc.html>. Acesso em 15 de fevereiro de 2009.

_____. **Global Market Intelligence Survey 2009**. Global Intelligence Alliance White Paper 4/2009. Disponível em <http://www.markintell.com/index/global-market-intelligence-survey-2009-by-global-intelligenc.html>. Acesso em 3 de maio de 2010.

_____. **MI Trends 2015 – The Future of Market Intelligence**. GIA White Paper 3/2010. Disponível em <http://www.markintell.com/index/-intelligenc.html>. Acesso em 3 de maio de 2010.

GIACOMELLO, Cintia Paese. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. Tese de Doutorado. 161 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

GIRADOT, Jean Jaques. **Action de Coordination du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale** (caENTI). Disponível em <http://www.intelligence-territoriale.eu/index.php/fre/Projets/Action-de-Coordination-du-Réseau-Européen-d'Intelligence-Territoriale-caENTI>.

GOMES, Elisabeth.; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOMES, Elisabeth. **Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE em inteligência competitiva**. Elisabeth Gomes e Fabiane Braga. -- Brasília : SEBRAE, 2007.

GOMES, José A. **Inteligência Competitiva ainda não é realidade no Brasil**. [homepage na internet], 2006. Disponível em http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=1029. Acesso em fevereiro de 2008.

GRONHOLDT, Lars. MARTERSEN, ANNE, Key marketing performance measures **The Marketing Review**, v3. P 243-252, 2006.

GROOM , J; DAVID F. Competitive intelligence among small firms. **Advanced Management Journal**, p12-20, winter, 2001

GUERRA, José Luiz Massom,. “**La generación de inteligencia competitiva y su impacto en el desempeño de las multinacionales tecnológicas de barcelona**”. PROYECTO DE TESIS DOCTORAL, 2006. <http://selene.uab.es/jmasson/inteligencia>

GUERRA, José Luiz Massom. **Inteligencia competitiva**: bases teóricas y revisión de literatura. Seminario de Doctorado. Ensayo Doctorado en Creación, Gestión y Estrategias de Empresas. Universitat Autònoma de Barcelona. 2005.

GUIMARAES, TOR. The impact of Competitive Intelligence and IS support in changing small business organizations. **Logistics Information Management**. Vol 3. N.3 pp 117-125. 2000

HAIR JR., Joseph F. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

HAIR JR., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração** / Joseh F. Hair, Jr., Barry Babin, Arthur H. Money e Phillip Samouel. Trad Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007. 471 p.

HANNULA, M. and PIRTTIMAKI, V. (2003), “Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies”, **American Academy of Business**, Vol. 2 No. 2, pp. 593-9.

HEDIN, Hans. THIEME, Jens. From firefighters to futurists: a practical roadmap for CI Development. **SCIP**. Volume 13, Número 1, January-March 2010.

HENSELER, Jorg. RINGLE, Christian M. SINKOVICS , Rudolf, R. The use of partial least squares path modeling in international marketing: new Challenges to International Marketing. **Advances in InternationalMarketing**, Volume20,277–319 Copyright r 200 .

HEPPES, David; TOIT, Adeline Du. Level of maturity of the competitive intelligence function. Case study of a retail bank in South Africa. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**. Vol 61. No. 1, 2009. Pp. 44-66.

HERRING, J. P. **Creating the intelligence system that produces analytical intelligence** In; GILAD, B.; HERRING, j.P **The art and science of business intelligence analysis**: business intelligence theory, principles, practices, and uses. Pat A and B. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc. 1996

HEUER, Jr. Richard J. **Psychology of Intelligence Analysis**. Washington, D.C.: Center for the Study of Intelligence, 2007. Disponível em <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/index.html>

HOMBURG, Christian. PFLESSER, Christian. A multiple layer model of market oriented organizational cultures: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**. V.37, n.4 p449-462, 2000.

HOYLE, Rick H.. Structural equation modeling: concepts, issues, and applications. Thousand Oaks: Sage Publications, c1995

CORDIS. Framework Programees. Disponível em http://cordis.europa.eu/search/index.cfm?fuseaction=prog.document&PG_RCN=5567235

HUGHES, Stephanie. Competitive Intelligence as a Competitive Advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v.3 n.3 p3-18, 2005.

INCAS. **Intellectual Capital Statement**. European ICS Guideline. Disponível em http://www.psych.lse.ac.uk/incas/page114/files/page114_1.pdf

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H.; FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão**. 3rd CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management and 11th WCA - World Continuous Auditing Conference. Anais. 31/05 a 02/06/2006 - USP São Paulo/SP. Disponível em veille-strategie.eolas-services.com/docs/2006-janissek-lesca-freitas.j 2008.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations 'terrain' afin d'amorcer des innovations : concepts, instrumentation et validation**; Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 29 septembre 2004. Directeur de recherche : professeur Humbert LESCA

_____, Raquel. **Introdução ao conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva**. 2007. Disponível em http://www.ieabrasil.com.br/ieabrasil/arquivos/biblioteca/bib_slides_4.pdf . Acesso em 7 de fevereiro de 2009.

JAWORSKI, Bernard J. KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**. Vol. 57 (July 1993). 53-70.

JAWORSKI, Bernard J.; MACINNIS, Deborah J.; KOHLI, Ajay K.. Generating Competitive Intelligence in Organizations. **Journal of Market-Focused Management**, 5, 279– 307, 2002

COOPER, Jeffrey R. **Curing Analytic Pathologies: Pathways to Improved Intelligence Analysis**. Center for the study of intelligence, 2005. Disponível em: www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/curing-analytic-pathologies-pathways-to-improved-intelligence-analysis-1/analytic_pathologies_report.pdf

JUHARI, Ariff Syah; STEPHENS, Derek. **Origins of Competitive Intelligence: A Fundamental Extension of CI Education**. 2006 SCIP International Annual Conference & Exhibition. April 26-26, 2006, Orlando.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyze and use information to move your business to the top. New York: Touchstone Books, 1998.

KIRKWOOD, Hal P. **An Introduction to Competitive Intelligence. Management & Economics Library Krannert School of Management Purdue University**. Disponível em www.lib.purdue.edu/mel/inst/ci-2007.ppt . Acesso em 10 de fevereiro de 2009.

KIRSZEMBLATT, Cesar. **Iniciativas Setoriais**: núcleo de inteligência competitiva – farmácias de manipulação. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

KLING, Rex B.. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2.ed. New York: Guilford Press, 2005. 366 p

KOHLI, Ajay K. JAWORSKI, Bernard J. KUMAR, Ajith. Markor: A Measure of Market Orientation **Journal of Marketing Research**. Vol. XXX (November 1993), 467-77

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI Bernard J. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. 1990, **Journal of Marketing**, 54 (April), 1- 18.

KOSSEK, E. E. (1990). Why many HR programs fail. **Personnel**, *67*(5), 50-53.

KOSSOU. Leila. **A model for integrating competitive intelligence into cooperation strategy**. Emergent business research conference. Disponível em www.ebrc.fi/kuvat/1027.pdf. Acesso em 9 mar 2009.

KÜNZEL, Ari. **A Análise Estratégica como Orientação ao Processo de Inteligência Competitiva) num Caso Empresarial do Segmento Industrial Alimentício do Vale do Taquari-RS**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001. Porto Alegre.

LAGES, Vinicius. **Desafio para o SEBRAE e parceiros**: Construção de uma Inteligência Competitiva para os pequenos negócios. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

LANGTON Anina-Marié. **The role of information management in environmental scanning and competitive intelligence - an integrated process model**. A dissertation presented to the University of Johannesburg. Junho de 2005.

LEIA, Technological Development Center. **Business Intelligence Technology Watch. Innoregio: dissemination of innovation and knowledge management techniques**. Greece: Urenio Research Unit 2000.

LESCA, H. **Veille stratégique**: Le méthode L.E.SCAning®. Editions EMS, 2003.

LESCA, H., FREITAS, H. e CUNHA Jr., M. Instrumentalizando a Decisão Gerencial. Rio de Janeiro - RJ: **Revista Decidir**, ano III, n. 25 Agosto 96, p. 6 a 14.

LIBERMANN, Naira. **Projeto Radar**. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

LINO, Caleso. **Inteligência comercial para arranjos produtivos locais**. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

LÖNNQVIST, A ; PIRTTIMÄKI, V. (2006). The measurement of business intelligence. **Information Systems Management**, 23(1), 32–40.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: Formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p

MARCIAL, Elaine C. ORNELAS, Ana Carolina. **A Interdisciplinaridade da Atividade de Inteligência Competitiva: Análise do Currículo Lattes**. Enanpad 2007.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Aplicação de Metodologia de Cenários no Banco do Brasil no contexto da Inteligência Competitiva**. Dissertação de Mestrado UNIVERSITÉ DE DROITE ET DES SCIENCES D'AIX – MARSEILLE Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jérôme Centre de Recherches Rétrospectives de Marseille – CRRM 13397 - Marseille – 1999.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenário prospectivos: como construir um futuro melhor**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 145.

MARCIAL, Eliane. **Perspectivas da Inteligência Competitiva no Brasil**. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2001. 215 p.

MARIN, Jane. POULTER, Alan. Dissemination of Competitive Intelligence. **Journal of Information Science** 2004; 30; 165

MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. **A inteligência econômica: os olhos e os ouvidos da empresa**. Lisboa: Instituto Piaget, 2000. 312p.

MÁS BASNUEVO, ANAYS. Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. **Cuban Journal of Health Information and Communication Professionals**. Vol 13. N. 4. July-Aug, 2005.

MARTRE, Henry. **Relatório Martre “Intelligence économique et stratégie des entreprises”**. Disponível em <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>. 1994.

MCGONAGLE, J. J. . VELLA, Carolyn M. A case for competitive intelligence. **The information management journal**. Jul/ago 2002.

MCKEENEY, James L. **Ondas de transformações: a evolução das empresas através da Tecnologia da Informação** / James L. McKenney, Duncan C. Copeland, Richard O. Mason; [tradução Luis Liske]. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

MENDES, Ivan de Campos. **Fatores Restritivos ao Processo de Implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva Tecnológica em Empresa de Base Tecnológica - Um Estudo de Caso**. 2008. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Nove de Julho. 2008. São Paulo.

MIRANDA, ROBERTO CAMPOS DA ROCHA (1999). **Informações estratégicas**: estudo de caso aplicado à ECT. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília. 1999. Brasília.

MIRÉE Cynthia E; PRESCOTT, e John E. **TAP-IN na inteligência estratégica e tática das funções de vendas e marketing**, 247. In. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados* / editores John E. Prescott e Stephen H. Miller; tradução de Alexandre Feitosa Rosas – Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MODENA, Cesar Augusto. **Perspectivas para a implantação de um sistema de informações para o setor moveleiro** – APL da Serra Gaúcha. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

MOSCOVICI. S. The origin of social representation: a response to Michael. **New ideas in Psychology**. V.8 n.3 p383-388. 1990.

MOTTE, Maxence. **Relatório do Seminário Internacional Inteligência Estratégica**. Disponível em <http://www.cendotec.org.br/pdf/dossierinteligencia.pdf>. Acesso em fevereiro de 2008.

NAE / Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **Projeto Brasil 3 Tempos: 2007, 2015 e 2022**. no. 1 (jul. 2004). - Brasília: Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica, 2004

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2000**: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90. 5.ed. São Paulo: Amana-Key, 1990

NEVETT, Terence R. NEVETT, Lisa. 1994. The origins of marketing: evidence from classical and early Hellenistic Greece (500-30 B.C). **Research in Marketing**. 6: 3-12.

NOLAN, Sean. **Planner: Calculating Costs of a Competitive Intelligence System**. Baselinemag. Disponível em <http://www.baselinemag.com/c/a/Projects-Data-Analysis/Planner-Calculating-Costs-of-a-Competitive-Intelligence-System/>. Acesso em 4 de janeiro de 2009.

OLIVEIRA, Eliane de. **Contribuição das atividades de Inteligência Competitiva aplicadas a gestão estratégica de instituições de ensino superior**. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Curitiba. 2007. Curitiba.

OLIVEIRA, R. L. ; PANIZZON, M. . **La Interface entre Inteligência Estratégica Y Tecnología de la Información**: Estudio de Caso en el Sistema de Planeamiento Institucional de una Universidad. In: Fernando Casado Bergasa. (Org.). *Desarrolllo Basado en el Conocimiento [DBC]*. : , 2009, v. 1, p. 257-267

OLIVEIRA, R. L. ; PANIZZON, M. . **O papel dos sistemas de apoio à decisão para análise dos custos e planejamento de novos cursos: o caso de uma universidade.** In: XVI Congresso Brasileiro de Custos, 2009, Fortaleza. Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos, 2009.

PANIZZON, M. ; CONTO, M. ; MALAFAIA, G. C. . A Inteligência Estratégica e a Formação de Alianças Internacionais no Setor Automotivo de Grande Porte. **Revista de Estudos de Administração (UNIJUÍ)**, 2010.

PDET. Programa de Disseminação de Estatísticas do Trabalho. Disponível em www.mte.gov.br/pdet

PELSMACKER, Patrick de; MULLER, Marie-Luce; VIVIERS, Wilma; SAAYMAN, Andrea; CUYVERS, Ludo; JEGERS, Marc. Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters. **Marketing Intelligence & Planning**. 2005. Volume: 23 Issue: 6 Page: 606 – 620

PERIN, Marcelo Gattermann. SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos.** IN: Encontro Anual da ANPAD, 23, 1999. Salvador. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1. CD ROM.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS.** 4.ed. rev. e aum. Lisboa: Sílabo, 2005

PIRTTIMÄKI, V., LÖNNQVIST, A. and KARJALUOTO, A. (2006). Measurement of business intelligence in a Finnish telecommunications company. **Journal of Knowledge Management**, 4(1), 83–90

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas.** Rio de Janeiro: Agir, 1974

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus 1991.

PPGA/UCS. **Linhas de pesquisa do programa de pós-graduação em administração.** 2009. Disponível em <http://www.ucs.br/ucs/posgraduacao/strictosensu/administracao/linhas>. Acesso em 8 de março de 2009.

PRADO, Marcelo. **Cadeia têxtil e vestuário – Sistema de Inteligência de Mercado.** In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. Inteligência Competitiva. SEBRAE. 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação.** In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (Eds.). **Estratégia – A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

PRESCOTT, J.E. ; BHARDWAJ, G. (1995), “Competitive intelligence practices: a survey”, **Competitive Intelligence Review**, Vol. 6 No. 2, pp. 4-14

PRESCOTT, John E. The Evolution of Competitive Intelligence. Designing a Process For Action. **Proposal Management.** Spring 1999.

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

PRIPORAS, Constantinos-Vasilios. GATSORIS Lampros ZACHARIS Vassilis. Competitive intelligence activity: evidence from Greece. **Marketing Intelligence & Planning**. Vol. 23 No. 7, 2005 pp. 659-669

QIU, Tianjiao. Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. **European Journal of Marketing**. No. 7/8, 2008 pp. 814-835

RAMASWAMY, V., GATIGNON, H. and REIBSTEIN, D.J. "Competitive marketing behavior industrial markets", **Journal of Marketing**, Vol. 58 No. 2, pp. 45-55. (1994),

RANGEL, Leonardo. **A sofisticação da atividade de inteligência competitiva no Brasil: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2006. Rio de Janeiro.

RAPP, Adam; SCHILLEWAERT. Niels; WEI HAO Andrew. The Influence Of Market Orientation On E-Business Innovation And Performance: The Role Of The Top Management Team. **Journal of Marketing Theory and Practice**, vol. 16, no. 1 (winter 2008), pp. 7-25.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehé. **A Relevância da Inteligência Competitiva como Recurso para a Análise de Informações da Indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1999. Porto Alegre.

REIS, Helenice Rodrigues. **A Inteligência Competitiva como Ferramenta para a Organização Estratégica do Setor Turístico: o caso do circuito internacional das Missões Jesuíticas do MERCOSUL**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001. Porto Alegre.

RÉVILLION. Anya S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. 2005. 317 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n.1. p.90-118.

RODRIGUES, Leonel Cesar. RISCAROLLI, Valéria. ALMEIDA, Martinho Insard Ribeiro. **Inteligência Competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ANPAD, 2006.

RODRIGUES, Leonel Cesar e RICCARDI, Riccardo. **Inteligência Competitiva nos negócios e organizações**. Maringá: UNICORPORE, 2007.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; FONTANA, Edson. **Inteligência Competitiva e Performance Financeira: uma associação positiva nos pequenos negócios**

exportadores de sólidos de madeira certificados. In: conferência internacional de pesquisa em empreendedorismo na américa latina, 3., 2003. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2003.

RODRIGUEZ, S. Marisela; ESCORSA, C. Pere; **De la información a la inteligencia tecnológica: um avance estrategico.** In: Seminário Latino Americano de Gestion Tecnológica, 7, (1997; La Habana, Cuba). Memorias... La Habana, out. 1997, p. 838-856

ROSSITER, Raíssa. **Inteligência Competitiva setorial: base das ações de inteligência comercial.** In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva.* SEBRAE. 2005.

ROUACH D., (2008), **La Veille technologique et l'intelligence économique**, Que sais-je ?, PUF, Paris, 4e éd., 127 p

SAAYMAN, A.; VIVIERS, W.. CUYVERS, L; PELSMACKER, P.; JEGERS, M. MULLER, M-L. 2004. **“Testing and refining the constructs of the competitive intelligence process”.** Working paper. University of Antwerp.

SAAYMAN, Andrea; PIENAAR, Jaco; PELSMACKER, Patrick de; VIVIERS, Wilma; CUYVERS, Ludo; MULLER, Marie-Luce; JEGERS, Marc. *Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence.* **Aslib Proceedings: New Information Perspectives.** Vol 60. No 4, 2008. Pg. 383-411

SALLES, Maryse. *Decision Making in SME's and information requirements for competitive intelligence.* **Production Planning and Control.** V.17, n.3, p 229-237 abr. 2006.

SAMMON, W. L., M. A. KURLAND and R. SPITALNIC. **Business Competitor Intelligence: methods for collecting, organizing and using information.** New York: John Wiley, 1984

SANTOS, Zosymo Canto dos. **A Contribuição da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva na Estratégia de Produção em Curtumes.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001. Porto Alegre.

SAXBY, Carl. PARKER, Kevin R. NITSE, Philip S. DISHMAN, Paul L. *Enviromenal scanning and organizacional culture.* **Marketing intelligence and planning,** 20/1 2002, 28-34

SCHEID, Roberto. **Inteligência Competitiva pelas Pequenas Médias Indústrias do Setor Calçadista da Região do Vale dos Sinos.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999. Porto Alegre.

SDETE. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Emprego de Caxias do Sul. **Perfil Econômico.** Disponível em http://www.caxias.rs.gov.br/novo_site/desenv_economico/texto.php?codigo=1. Acesso em 2 de março de 2009ç.

SECEX. Secretaria de Comércio Exterior. **Empresas Brasileiras Exportadoras e Importadoras.** Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=603>

SILVA, Nivea Pereira da. **Inteligência competitiva em organizações brasileiras**: um caso na indústria do petróleo. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2007. Rio de Janeiro.

SIMECS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. **Pesquisa de Empresas**. Disponível em http://www.simecs.com.br/empresas_produtos/busca.asp. Acesso em 4 de março de 2009.

SIMECS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. **Municípios Abrangidos**. Disponível em <http://www.simecs.com.br/base/default.asp>. Acesso em 4 de março de 2009.

SIMECS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. **Pesquisa de Empresas**. Disponível em <http://www.simecs.com.br/empresas-do-simecs/pesquisa-de-empresas.asp>

SLATER Stanley F, NARVER; John, C. Intelligence Generation and Superior Customer Value, **Journal of the Academy Marketing Science**. v.2 28 n1. P120-127, 2000.

SOUTO, Patrícia Cristina do Nascimento. **The Knowing Work Practice as Situational Creation of Meaning**. Academic dissertation. Faculty of Information Sciences of the University of Tampere, 2010

SPEKMAN, Robert E.; FORBES, Theodore M.; ISABELLA, Lynn A.; MACAVOY, Thomas C.. Alliance Management: a view from the past and a look to the future. **Journal of Management Studies**, 35:6, 749-772, 1998 5/8.

STARA, Michael F. The Marketing Audit: **Valuing competitive intelligence**. Proceedings 1998. 7th International Conference & Exhibit OPEN SOURCE SOLUTIONS: Global Intelligence Forum.

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

STOLLENWERK. M.F.L; BARATELLI Jr., Fernando; DOU; Henri; QUONIAM, Luc. **Gestión Estratégica de la Tecnología e Inteligencia Tecnológica**: El Caso Petrobras. In;

SUBRAMANIAN, R; ISHAK, S. Competitor analysis practices of U.S companies: and empirical investigation. **Management International Review**, V. 38, n.1, 7 jan, 1988

TANEV, Stoyan; BAILETTI, Tony. Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. **European Journal of Marketing** Vol. 42 No. 7/8, 2008 pp. 786-803

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343

TARAPANOFF, Kira; ARAUJO JUNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. **Information society and the use of intelligence in information units**. Ci. Inf. , Brasília, v. 29, n. 3, 2000 . Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000300009&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: Fevereiro de 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. (2005). **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3.ed. England: John Wiley & Sons, 2005.

THE ECONOMIST. Data, data everywhere. Status Report. 2010. Disponível em <http://www.economist.com/node/15557443>. Acesso em julho de 2010.

THOMÉ, Martiza Ferraz. **Ferramenta de Suporte para Inteligência Competitiva: um estudo de caso na Embrapa**. Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Universidade de Brasília. 2006. Brasília.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TOLEDO, Luis Alberto. **Alinhamento do Sistema de Inteligência Competitiva com o Gerenciamento da Tecnologia da Informação**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Nove de Julho. 2006. São Paulo.

TRIM, Peter R.J. The strategic corporate intelligence and transformational marketing model. **Marketing Intelligence & Planning**. Vol. 22 No. 2, 2004 pp. 240-256

TSU WEE TAN, Thomas. ZAFAR U. Ahmed. Managing market intelligence: an Asian marketing research perspective. **Marketing Intelligence & Planning**. 17/6 [1999] 298±306

VARGAS, L. M. ; SOUZA, R. F. . O Ator de Inteligência Competitiva (IC) nas Empresas: Habilidades Profissionais e Exigências do Mercado.. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 1-15, 2001

VENKTRAMAN, N; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v11, n.4 p. 801-814 out. 1988

VIVIERS, W. SAAYMAN, A. MULLER, M-L. CALOF, J. Competitive intelligence practices: a south African study. **South African Journal of Business Management**, 2003. Pg. 33. Vol. 40 No. 5/6, 2006 p. 453-465

VIVIERS, Wilma; SAAYMAN, Andrea; MULLER, Marie-Luce Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. **International Journal of Social Economics**. Year: 2005 Volume: 32 Issue: 7 Page: 576 – 589 Year: 2009 Volume: 61 Issue: 1 Page: 48 – 66

WHEATON, Kristion; CHIDO, Diane. Evaluating Intelligence *SCIP*. Volume 10, Number 5, September-October 2007.

WRIGHT, Sheila. CALOF, Jonathan L. The quest for competitive business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**. 2006. Volume: 40 Issue: 5/6 Page: 453 – 465

XU, Xian-zhong. KAYE, G. Roland. Building market intelligence systems for environment scanning. **Logistics Information Management**, Vol. 8 No. 2, 1995, pp. 22-29 © MCB University Press Limited, 0957-6053

YONG, Chy S. **Sistema integrado de inteligência competitiva setorial**. In: LAGES, Vinicius. ZITS, Mirian. *Inteligência Competitiva*. SEBRAE. 2005.

ZANGOUEINEZHAD, Abouzar. MOSHABAKI, Asghar. The role of structural capital on competitive intelligence. **Industrial Management & Data Systems**. Vol. 109 No. 2, 2009 pp. 262-280

ZWILKAEL, Ofer. Top management involvement in project management: exclusive support for different cenários. **International Journal of Managing Projects in Business**. Vol 1. No.3 2008, PP 387-403.

APENDICE A –ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

AUTOR	ETAPA DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA						Citação do autor					
	Planejamento	Coleta	Tratamento e processamento	Análise	Disseminação	Uso e feedback	P	C	T/P	A	D	U/F
Sammon, Kurland e Spitalnic (1984)	Planejamento de Coleta	Coleta			Disseminação e uso		1	1	0	0	1	0
Porter (1991)		Coleta e compilação de dados	Catologação dos dados	Análise de condensação	Comunicação ao estrategista		0	1	1	1	1	0
Ashton & Stacey, 1995 (apud ASHTON & Klavans, 1997)	Planejamento das atividades de inteligência	Coleção de materiais das fontes		Análise dos dados das fontes	Entrega dos produtos de informação	Aplicação dos resultados da inteligência / Avaliação da performance do programa	1	1	0	1	1	1
Palop e Vicente (1995) Rodrigues e Escorsa (1997)	Scanning	Monitoramento		Pesquisa	Difusão		1	1	0	1	1	0
Herring (1996)	Planejamento e identificação das necessidades de inteligência	Coleta e armazenamento de informações dos ambientes externo e interno	Processamento das informações	Análise e síntese das informações	disseminação de inteligência para o decisor		1	1	1	1	1	0
Rodrigues e Escorsa (1997)	Planejamento	Seleção das fontes de informação e coleta		Análise	Difusão	Decisão e Avaliação	1	1	0	1	1	1
Kahaner(1998)	Planejamento e direção	Coleta de informações		Análise	Disseminação		1	1	0	1	1	0
Pirttila (1998) apud Bouthillier e Shearer (2003)	Definição de competidores e necessidades de informação	Coleta sistemática de informação competitiva	Filtragem	análise das informações coletadas	Distribuição para grupos de usuários relevantes		1	1	1	1	1	0
Stollenwerk et. al. (1998)	Planejamento e Coordenação	Coleta, Processamento e Armazenamento		Análise e Validação	Disseminação e utilização		1	1	1	1	1	0
Battaglia (1999)	Planejamento, Coordenação	Coleta	Processamento e Armazenamento	Análise e Validação	Disseminação	Utilização	1	1	1	1	1	1
Miller (2000)	Identificação dos decisores chave e suas necessidades de informação	Coleta		Análise	Disseminação		1	1	0	1	1	0
Leia (2000)	Planejamento e gestão	Aquisição de informações	Processamento	Análise	Difusão de resultados	Ações	1	1	1	1	1	1
CIA (2001) apud Bouthillier e Shearer (2003)	Planejamento e Direção	Coleta	Processamento	Análise e produção	Disseminação		1	1	1	1	1	0
Fuld e Co. (2002)	Planejamento e direção	Coleta de informações secundárias publicadas	Coleta de informações primárias	Análise e produção	Reporte e informe		1	1	1	1	1	0
Herring (Apud PRESCOTT e MILLER, 2002)	Planejamento e condução / planejamento e armazenamento da informação	Coleta		Análise e produção	Disseminação		1	1	0	1	1	0
Information Management Cycle (Choo, 2002)	Identificação das necessidades de informação	Aquisição de informações	Organização e armazenamento	Produtos e serviços de informação	Distribuição de informação	Uso da informação	1	1	1	1	1	1
Lesca (2003)	Escolher área, definir alvo	Coletar recuperar selecionar	Organizar o registro, memória; organizar a circulação	Interpretação coletiva	Comunicar resultados		1	1	1	1	1	0
Gomes e Braga (2004)	Identificação das necessidades de informação	Coleta das informações		Análise das informações	Disseminação	Avaliação	1	1	0	1	1	1
Motte (2007)	Planejar	Coletar	Filtrar	Interpretar	Comunicar, memorizar	Aplicar, agir	1	1	1	1	1	1
Rangel (2007)	Planejamento da Inteligência	Coleta de informações secundárias	Coleta com a rede de inteligência	Análise da informação	Relatórios e disseminação		1	1	1	1	1	0
Wright and Calof (2007)	Planejamento e foco	Coleta		Análise	Comunicação		1	1	0	1	1	0
SCIP (2007)	Planejamento e foco	Coleta		Análise	Disseminação	Feedback	1	1	0	1	1	1
Total de citações de cada etapa e percentual sobre o total de autores												
	Planejamento	Coleta	Tratamento e processamento	Análise	Disseminação	Uso e feedback						
22 autores	21	22	12	21	22	8						
	95%	100%	55%	95%	100%	36%						

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa bibliográfica

APENDICE B – MODELOS AVALIADOS PELO MÉTODO FAROUT

MÉTODO	OBJETIVO
ANÁLISES ESTRATÉGICAS	
Análise das nove forças de Porter	Mapear as forças que afetam a organização
Posicionamento competitivo	Avalia se os planos estratégicos estão de acordo com o posicionamento competitivo da organização.
Análise de Modelo de Negócio	Analisa o formato que a organização possui para gerar valor
Análise SERVO	Analisa a relação entre Estratégia, Ambiente, Recursos, Valores e Organização para verificar a consistência da organização.
Análise da Cadeia de Valor	Identificar as atividades que geram valor para a organização
Matriz BCG	Analisa a competitividade do portfólio de produtos (Crescimento e Market-share)
Matriz GE	Combina forças da empresa com análise interna da indústria para descrever a situação competitiva das Unidades de negócio, e auxiliar na alocação de recursos.
Análise de Grupos Estratégicos	Analisa o posicionamento dos concorrentes na forma de clusters.
Análise SWOT	Diagnosticar os pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças da organização para subsidiar estratégias.
ANÁLISES COMPETITIVAS E DO CONSUMIDOR	
Análise de pontos cegos	Identificar razões não explícitas que estejam criando gargalos para a execução das estratégias da organização
Análise do competidor	Identificar as forças e fraquezas dos concorrentes.
Análise de segmentação de clientes	Identifica perfis de clientes, compatibilizando o que é buscado pelo mercado e o que a organização oferta
Análise de valor dos clientes	Analisa o valor dos diferentes tipos de clientes para a organização
Análise de capacidade funcional e de recursos	Analisa e identifica quais são os recursos estratégicos da organização
Perfil de gestão	Análise do perfil de gestão dos tomadores de decisão rivais
Análise de Questões	Analisa eventos externos que podem impactar a organização
ANÁLISES CORPORATIVAS	
Benchmarking	Analisa aspectos chave em relação a outras organizações
McKinsey 7s	Testa a relação entre a estrutura existente para atender as estratégias correntes e propostas.
Sombreamento	Monitora competidores ou mercados específicos, buscando compreender a sua forma de ação
Análise de Linha de Produto	Examina se a linha de produtos está maximizando o uso dos recursos e contribui para atender as metas
Análise Ganha/Perde	Analisa percepções dos clientes e as compara com os competidores, dizendo porque um cliente consome ou não um produto.
ANÁLISES AMBIENTAIS	
Análise de Relacionamento Estratégico	Envolve estudo de relacionamentos intra-empresas para determinar seus impactos competitivos, potenciais e futuros
Análise de Reputação Corporativa	Identifica a imagem perceptual de uma firma em relação à stakeholders chave em relação a um nível de fatores
Análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Identificar os FCS, os quais representam áreas e atributos que devem receber atenção especial e continua para que a empresa tenha alta performance.
Análise de Risco-País	Identificar e avaliar os riscos de investimento num país estrangeiro.
Análise das Forças-Motrizes	Análise dos clusters de tendências que podem influenciar a estrutura atual
Análises PESTEL	Analisa Fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Legais que interferem na organização.
Análise de Cenários	Desenvolver cenários múltiplos para a tomada de decisão.
Análise de Stakeholders	Identificar grupos que exercem influencia significativa na organização e nos competidores.
ANÁLISES EVOLUTIVAS	
Análise de Eventos e Linha do Tempo	Grupo de técnicas que possibilita avaliar eventos sequencialmente em maneira visual, buscando identificar tendências
Prospecção Tecnológica	Busca avaliar a direção e a taxa de mudança das tecnologias, por meio de processos lógicos
Jogos de Guerra	Simulação realizada para explorar e testar estratégias competitivas para a empresa identificar fraquezas no plano e identificar consequências de decisão. Essencialmente, consiste em dois times, no mínimo, os quais concorrem entre si o que possibilita ganhar uma nova perspectiva sobre o mercado além da habitual existente na empresa.
Análise de Alerta Antecipado	Baseada em técnicas militares, consiste em avaliação sistemática de eventos e identificação de mudanças que possam representar algum risco

Análise Histográfica	Busca analisar as estratégias a partir de uma perspectiva histórica, entendendo as suas origens e interpretando o porque delas ocorrerem
Análise de Curva de experiência	(Específico de indústria, o custo de produção diminui no aumento da experiência)
Análise de crescimento de vetor	Analisa as diferentes alternativas de produto disponíveis para uma organização em relação a suas opções de mercado.
Análise de patentes	Analisa o potencial tecnológico dos concorrentes.
Análise de ciclo de vida do produto	Analisa a evolução das vendas de um produto em função do tempo
Análise Curva S	Analisa as mudanças tecnológicas e compara com as capacidades da organização.
ANÁLISES FINANCEIRAS, PROBABILÍSTICAS E ESTATÍSTICAS	
Análise de Interpretação Estatística	Envolve tanto as tradicionais técnicas de estatística descritiva quando as modernas técnicas de análise multivariada
Fluxo de Caixa do Competidor	Identificação e análise do histórico de fluxo de caixa do competidor, indicador considerado estratégico para entender o potencial de investimentos do mesmo.
Análise de Hipóteses Concorrentes	Técnica qualitativa que auxilia a estruturar o pensamento para validar hipóteses, numa metodologia que reduz o viés do analista
Análise Linchpin	Também consiste em técnica para estruturar a análise de eventos, quando há argumento muito complexos envolvidos
Análise Financeira	Analisar a performance financeira da empresa
Análise de Crescimento Sustentável	Trata-se de um framework que combina as relações entre o planejamento estratégico e as variáveis financeiras, testando se as políticas de crescimento são compatíveis com as políticas financeiras;
Análise de Programação de Fundos Estratégicos	Esta técnica tem um caráter mais interno, e auxilia a estruturar a interface entre as estratégias da empresa e a sua programação de recursos

Fonte: Fleisher e Bensoussan (2009, 2007)

ANEXO A – QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa do **Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS)** tem como objetivo investigar o Desenvolvimento de Inteligência Competitiva nas Empresas de Médio e Grande Porte da Serra Gaúcha. Inteligência Competitiva é uma área de conhecimento emergente, e diz respeito a como a empresa coleta, analisa, dissemina e utiliza as informações analisadas sobre o mercado, concorrência, e tendências para a tomada de decisão.

Sua organização faz parte do seletivo grupo de empresas que compõem o universo desta pesquisa, motivo pelo qual foi selecionada para participar deste estudo. Neste sentido, este questionário permite que seja feita uma auto-avaliação da empresa, assim como permitirá que, no conjunto de respondentes, sejam obtidos os resultados do setor, propiciando uma contribuição valiosa para o entendimento do panorama geral da Serra Gaúcha. Para isso, é importante que todo o questionário seja respondido, o que deverá levar em média 15 minutos.

Ressaltamos que é assegurado o sigilo e a confidencialidade destas informações, e que as respostas somente serão tratadas em conjunto com as demais empresas pesquisadas, e jamais de forma individual. Neste sentido, nenhuma das empresas será identificada a qualquer momento na publicação deste estudo, uma vez que o interesse da pesquisa está focado nos setores que compõem a região da Serra Gaúcha, e não nas empresas isoladamente. Contudo, sua empresa, caso o desejar, poderá receber os seus resultados comparativamente ao setor de referência, bastando informar o interesse de retorno e o contato da empresa ao final do questionário.

Caso você não tenha condições de responder o questionário, por favor, procure a pessoa que você acredita ser a mais indicada para fazê-lo. Para quaisquer informações adicionais ou esclarecimentos basta contatar o pesquisador por meio do email mpanizzo@ucs.br ou pelo telefone (54) 91027342.

Agradecemos pela atenção na certeza de contar com a colaboração da empresa para a concretização deste objetivo, na perspectiva de que este conhecimento produzido venha a contribuir para o desenvolvimento e para o aumento da competitividade das empresas da região da Serra Gaúcha.

Adm. Mateus Panizzon
Mestrando em Administração
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Ademar Galelli
Professor do Mestrado em Administração
Universidade de Caxias do Sul

PERFIL DA EMPRESA RESPONDENTE

1. Qual o setor de atuação da empresa?

- Alimentação Automotivo Calçadista Confeccões e Têxteis Construção Eletro-Eletrônico
 Energia Madeireiro Metal-Mecânico Moveleiro Plástico e Borracha Química Saúde
 Serviços Tecnologia e Computação Outros _____

2. Quantos funcionários há na empresa? _____

3. Função do respondente: _____

4. Informe em que grau a sua empresa sofre a ação da concorrência:

1. Única no mercado
 2. Pouca concorrência
 3. Concorrência razoável
 4. Muita concorrência
 5. Ampla concorrência nacional e internacional

5. Informe em que grau a sua empresa pratica parceria/cooperação/aliança com outras empresas, no mercado interno ou externo:

1. Não pratica
 2. Pratica pouco
 3. Pratica razoavelmente
 4. Pratica muito
 5. Pratica amplamente e até com os concorrentes

*ATENÇÃO: Caso a sua empresa possua uma área ou setor **formalmente reconhecido na estrutura organizacional e que desempenha atividades que envolvam coleta, análise e disseminação de informações** sobre o mercado, a concorrência, os clientes e novas tecnologias, responda as questões 6, 7 e 8. Caso contrário, siga para a próxima página.*

6. Esta área/setor estaria ligada à?

1. área de Estratégia, Planejamento ou novos Negócios;
 2. diretamente ligada ao Diretor de uma empresa ou Unidade de Negócios;
 3. área de Suprimentos;
 4. área de Marketing ou Comercial;
 5. área de Tecnologia;
 outra _____

7. Qual o foco de atuação-monitoramento desta área/setor? (Até 3 opções)

1. Competidores: monitorar movimentos dos competidores;
 2. Vendas: melhorar o desempenho do processo comercial (ex: monitorar preços do concorrente);
 3. Produtos: buscar informações para inovação de produtos;
 4. Novos negócios e mercados: identificar e avaliar oportunidades para entrada em novos negócios e mercados;
 5. Fusões e aquisições: avaliar alvos para aquisição e/ou monitorar movimentos de compra e venda de empresas no mercado;
 6. Fornecedores: melhorar o desempenho do processo de negociação, por meio de informações;
 7. Tecnologia: monitorar mudanças tecnológicas que impactem a empresa;
 8. Regulação: monitorar mudanças na legislação que impactem a empresa;
 9. Macroeconomia: monitorar e antecipar mudanças macroeconômicas que impactem a empresa.
 Outra: _____

8. Há quanto tempo esta área/setor existe? _____

1ª PARTE DO QUESTIONÁRIO

Orientações Responda as afirmações abaixo, assinalando seu grau de concordância ou de discordância para cada questão . Por favor, não se atenha ao termo “ <u>Inteligência Competitiva</u> ”, mas sim às atividades que sua empresa realiza para coletar, analisar e disseminar informações sobre o ambiente competitivo (concorrentes, clientes, mercado, tecnologia...)	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	Sem condições de analisar
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
B1. Sobre a Influência da Cultura da Empresa na Inteligência Competitiva						
1. Nossa empresa é ágil para detectar eventos relevantes no mercado e mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade em curtos intervalos de tempo (por exemplo, preferência dos clientes, concorrência, tecnologia, legislação).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nossa empresa presta atenção às informações externas (clientes, mercado, legislação, economia...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Nossa empresa está preocupada em entender os planos e intenções não somente dos competidores chave, mas também de seus parceiros, fornecedores, distribuidores, investidores e colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nossa empresa incentiva o compartilhamento da informação, e os funcionários entendem que esta prática é importante para o sucesso da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nossa empresa reconhece a Inteligência Competitiva (coleta, análise e disseminação sistemática de informações para a tomada de decisão) como uma atividade necessária para competitividade do negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Sobre a Influência da Alta Direção desta empresa na Inteligência Competitiva						
	(1)				(5)	
1. A Alta Direção compreende o que é Inteligência Competitiva (atividade de coleta, análise e disseminação de informações para a tomada de decisão).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A Alta Direção fornece suporte para as atividades de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A Alta Direção usa os resultados de Inteligência Competitiva no seu planejamento estratégico e na tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A Alta Direção efetivamente quer ver um processo de Inteligência Competitiva implementado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A Alta Direção desempenha um papel decisivo na comunicação das atividades de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A Alta Direção apresenta uma atuação efetiva com relação as atividades de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A Alta Direção assumiu um compromisso para o sucesso das atividades de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B1. Sobre a Infraestrutura da Empresa na Inteligência Competitiva						
	(1)				(5)	
1. Em nossa empresa, as atividades de coleta, análise e disseminação de informações ocorrem de forma sistemática sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa ou conduzida por um grupo de especialistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Em nossa empresa, dispomos de um sistema organizado de fontes de informação que facilita o armazenamento e consulta de informações competitivas que os funcionários possam necessitar em seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal, com pessoal e recursos/orçamento dedicados (setor, softwares, pessoa responsável, etc) que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Em nossa empresa, temos canais convenientes para os funcionários reportarem suas observações e informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. As pessoas responsáveis pela busca de informações comunicam-se diretamente com a alta direção da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Sobre o Envolvimento dos Funcionários nas atividades de Inteligência Competitiva						
	(1)				(5)	
1. A maioria dos funcionários compreende o que é Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nossa empresa tem incentivos e reconhecimentos para encorajar os funcionários a reportar e compartilhar observações e informações do mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Em nossa empresa, as necessidades de informação são comunicadas aos nossos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nossos funcionários participam de seminários e treinamentos de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nossos funcionários reportam informação sobre nossos competidores de mercados para os tomadores de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATENÇÃO: NESTA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA, PRESTE ATENÇÃO NA MUDANÇA DA ESCALA (DE DISCORDO-CONCORDO PARA NUNCA-SEMPRE)

<u>Orientações</u> Responda as questões abaixo, assinalando o grau de frequência em que cada situação ocorre . Por favor, não se atenha ao termo “Inteligência Competitiva”, mas sim às atividades que sua empresa realiza para coletar, analisar e disseminar informações sobre o ambiente competitivo (concorrentes, clientes, mercado, tecnologia...)	Nunca				Sempre	Sem condições de opinar
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
B3. Sobre o Planejamento das atividades de Inteligência Competitiva	(1)				(5)	
1. Em nossa empresa, as necessidades de informação estratégica são identificadas em reuniões com a alta direção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nossa empresa treina/prepara os nossos funcionários antes de eles participarem de eventos, convenções, feiras sobre quais informações eles deverão procurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Em nossa empresa, os projetos / atividades de busca de informações são gerados em função da demanda de clientes internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Em nossa empresa, definimos as informações e fontes a serem consultadas a partir dos temas de interesse estratégico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Sobre a Coleta das Informações	(1)				(5)	
1. Em nossa empresa coletamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamentos (parceiros, clientes, fornecedores...) que construímos para esse fim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nossa empresa mantém uma postura de reciprocidade na troca de informações com redes de relacionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Em nossa empresa, utilizamos ferramentas (softwares) para coleta sistemática de informações na internet, de modo a monitorar nossos ambientes de interesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Em nossa empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para coletar informações que sejam estratégicas para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nossa empresa coleta literatura científica e informações em bases de patentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nossa empresa coleta o máximo de informações possíveis sobre os competidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Nossa empresa coleta informações por meio de fontes secundárias de informação, tais como internet e revistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Nossa empresa coleta informações por meio de fontes primárias de informações, tais como em redes de contatos ou pesquisas com clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Nossa empresa coleta informações macro-econômicas gerais (taxa de juros, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, taxa de inflação) e relativas a tendências sociais gerais (consumo, demografia), que possam afetar o negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Nossa empresa mantém relações com empresas ou pessoas formadoras de opinião em nosso mercado para coletar informações sobre tendências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5. Sobre a Análise das Informações	(1)				(5)	
1. Em nossa empresa, as informações que obtemos passam pela análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de serem utilizadas no processo decisório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Em nossa empresa, as informações analisadas são embasadas por técnicas de análise quantitativa (estatística descritiva, séries temporais, análise multivariada), ou qualitativa (análise de conteúdo, mineração de textos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Das atividades de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações, nesta empresa, a análise é a que possui mais tempo de dedicação e alocação de recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As avaliações de informações da nossa empresa são pautadas por recomendações, ou informam qual o significado/impacto daquela informação para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nossa empresa usa modelos básicos de análise (matriz swot, forças de Porter, cadeia de valor..., ou modelos desenvolvidos pela empresa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nós usamos ferramentas de gestão da informação (softwares de business intelligence) para entender as informações que dispomos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<u>Orientações</u> Responda as questões abaixo, assinalando o grau de frequência em que cada situação ocorre . Por favor, não se atenha ao termo “Inteligência Competitiva”, mas sim às atividades que sua empresa realiza para coletar, analisar e disseminar informações sobre o ambiente competitivo (concorrentes, clientes, mercado, tecnologia...)	Nunca				Sempre	Sem condições de opinar
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
B6. Sobre a Disseminação das Informações Analisadas	(1)				(5)	
1. Em nossa empresa, divulgamos as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais tais informações dizem respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Em nossa empresa, as informações estratégicas são apresentadas numa variedade de maneiras (briefings, relatórios, perfis de competidores, newsletters).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Informações analisadas sobre o mercado (clientes, concorrência, legislação...) são amplamente disseminadas nesta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Em nossa empresa, são feitas reuniões periódicas para apresentar e discutir tendências e desenvolvimento do mercado, com base em informações estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7. Sobre a Integração entre Inteligência Competitiva e o Processo Decisório	(1)				(5)	
1. Em nossa empresa os gestores costumam decidir orientando-se pelas análises geradas pelas atividades de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Em nossa empresa, os relatórios de Inteligência Competitiva servem como insumo para os processos de planejamento (estratégico, marketing, operações...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Em nossa empresa, as decisões são tomadas com base em análises, dados e fatos, e não pelo “achismo”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8. Sobre a Avaliação das atividades de Inteligência Competitiva	(1)				(5)	
1. Em nossa empresa, há uma avaliação da qualidade de nossos produtos de inteligência competitiva (briefings, relatórios, perfis de competidores, newsletters).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os tomadores de decisão são entrevistados para verificar se os produtos de inteligência produzidos para eles satisfizeram suas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existem questionamentos críticos e periódicos sobre o desempenho das atividades de Inteligência Competitiva e das informações geradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As avaliações sobre o desempenho das atividades de Inteligência Competitiva levam em conta indicadores quantitativos ou qualitativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. As avaliações das atividades de inteligência competitiva geram mudança nas práticas de planejamento, coleta, análise e disseminação das informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATENÇÃO: NESTA TERCEIRA PARTE DA PESQUISA, PRESTE ATENÇÃO NA MUDANÇA DA ESCALA

<u>Orientações</u> Nos últimos 3 anos, em comparação com seus principais concorrentes, como tem sido o desempenho da empresa em relação à	Muito pior que os concorrentes				Muito melhor que os concorrentes	Sem condições de opinar
	(1)				(5)	
B9. Desempenho da organização	(1)				(5)	
1. Obtenção da satisfação dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Manutenção dos clientes atuais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Atração de novos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Participação de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Taxa de crescimento das vendas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Produtos inovadores lançados no mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Desempenho geral da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por questões de processamento dos dados, solicitamos a gentileza de responder as últimas questões:

9. Em que cidade a empresa está localizada? _____

10. Qual o percentual das vendas que foi exportado para o mercado internacional em 2009? _____%

11. Das vendas nacionais em 2009, qual é a participação do Rio Grande do Sul? _____ %

12. Qual foi o faturamento anual da empresa em 2009 (em reais)?

1. Abaixo de 2.4 milhões 2. Entre 2.4 e 49 milhões 3. Entre 50 e 99 milhões
 4. Entre 100 e 249 milhões 5. Entre 250 e 499 milhões 6. Entre 500 e 749 milhões
 7. Entre 750 milhões e 1 bilhão 6. Acima de 1 bilhão

13. Qual o formato societário da empresa?

- Limitada; SA capital fechado SA capital aberto Empresa pública Outra _____

Caso deseje receber o resultado individual em comparação ao setor, favor informar os dados abaixo:

a) Nome da empresa: _____

b) Nome do respondente e Email de contato: _____

Agradecemos pela participação.