

RESERVADO



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM: GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

**ANÁLISE DE PERFIS DO PROFISSIONAL
EM *COMPETITIVE INTELLIGENCE*:
METODOLOGIA DE APOIO
ÀS DECISÕES ESTRATÉGICAS**

MYRIAN LUCIA COSTA

Orientação: Mestre João Pedro Taborda

Presidente: Doutor António Maria Palma dos Reis

**Vogais: Doutor António Soares Serrano
Doutor José Manuel Monteiro Barata**

Março/2005



ÍNDICE

ÍNDICE QUADROS.....	4
ÍNDICE TABELAS.....	4
AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	10
1.1.1 Organização.....	10
1.1.2 Estratégia.....	11
1.1.3 Decisão.....	12
1.1.4 Dados, Informação e Conhecimento.....	13
1.2 MOTIVAÇÃO DE ESTUDAR O ANALISTA NO PROCESSO DE <i>COMPETITIVE INTELLIGENCE</i>	14
2 NECESSIDADE DE APOIO DOS GESTORES DE TOPO ÀS DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	16
3 <i>COMPETITIVE INTELLIGENCE</i> COMO METODOLOGIA DE APOIO À DECISÃO.....	21
3.1 CICLO DE <i>COMPETITIVE INTELLIGENCE</i>	21
3.1.1 Definição das necessidades.....	23
3.1.2 Recolha de dados.....	29
3.1.3 Análise das informações.....	36
3.1.4 Entrega ao decisor.....	43
3.2 PRINCIPAIS FASES NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO DE <i>COMPETITIVE INTELLIGENCE</i>	46
3.3 POSICIONAMENTO DO SISTEMA DE <i>COMPETITIVE INTELLIGENCE</i> NA ORGANIZAÇÃO.....	49
3.4 CÓDIGO DE ÉTICA NO PROCESSO DE <i>COMPETITIVE INTELLIGENCE</i>	50
4 MODELO DE ANÁLISE DA METODOLOGIA DA PESQUISA.....	53
4.1 METODOLOGIA DE ANÁLISE UTILIZADA.....	53
4.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE BASEADA NO MODELO.....	56
4.2.1 Descrição da variável dependente.....	57
4.2.2 Descrição da variável independente.....	59
4.3 RESUMO DAS VARIÁVEIS.....	71
5 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA.....	72
5.1 DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS.....	72
5.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	72
5.2.1 Identificação das funções.....	72
5.2.2 Identificação dos sujeitos.....	74
5.2.3 Análise dos grupos de sujeitos para as funções identificadas.....	76
5.2.4 Identificação dos grupos de características para as fases do ciclo.....	79
5.2.5 Análise das características relevantes por fase do ciclo de <i>CI</i> para as funções identificadas.....	80
6 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	87
6.1 AVALIAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	87
7 BIBLIOGRAFIA.....	90
ANEXO I – RESUMO DAS VARIÁVEIS TAREFAS.....	95
ANEXO II – RESUMO DAS VARIÁVEIS CARACTERÍSTICAS POR FASES DO CICLO.....	96
ANEXO III – TIPOS DE INDÚSTRIAS.....	97
ANEXO IV – ETAPAS DO CICLO COM AS CARACTERÍSTICAS DO ANALISTA.....	98
ANEXO V – QUESTIONÁRIO.....	99
ANEXO VI – ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS E PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÕES.....	100

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 – Seis partes básicas de uma organização.	11
Figura 2 – Hierarquia das Decisões.	13
Figura 3 – Ciclo de vida do processo de <i>Competitive Intelligence</i>	22
Figura 4 – Grau de utilização das ferramentas de análise (em percentual).	37
Figura 5 – Forças que governam a competição num sector industrial.	40
Figura 6 – Cadeia de valor genérico.	41
Figura 7 – Análise SWOT.	42
Figura 8 – Etapas de implementação de um projecto de CI.	47
Figura 9 – Modelo de análise.	57
Figura 10 – Características por fases do ciclo.	80
Figura 11 – Experiência dos profissionais em apoio às decisões estratégicas.	83
Figura 12 – Estrutura de membros SCIP – Europa.	100

Índice Quadros

Quadro 1 – Risco e Incertezas.	16
Quadro 2 – Classe das principais decisões.	17
Quadro 3 – Localização da unidade de inteligência.	50
Quadro 4 – Tarefas por factor/função.	73
Quadro 5 – Identificação dos grupos de sujeitos.	75
Quadro 6 – Grau de envolvimento das funções nas fases do ciclo.	76
Quadro 7 – Representação das indústrias nas amostras.	81
Quadro 8 – Designação do departamento.	81
Quadro 9 – Etapas do ciclo x características do analista.	98

Índice Tabelas

Tabela 1 – Tarefas.	95
Tabela 2 – Características do analista.	96

Agradecimentos

A primeira pessoa que penso neste momento é o Mestre João Pedro Taborda. Desde o princípio conduziu a pesquisa com grande motivação e disponibilidade.

A directoria da ABRAIC pelo apoio dispensado no decorrer desta pesquisa, bem como ao Professor Walter Felix Cardoso Júnior.

Aos meus pais pelo amor, a base da minha caminhada. E a toda nossa família que esteve longe, mas sempre presente.

À amiga Maria Eloah Primeiro que fez a sua grande viagem e não esperou eu terminar o que tinha para dizer.

À querida amiga de coração, Tereza Freitas, pela compreensão e carinho em todos os momentos.

Ao núcleo central: Cláudio, Isabel, Leandro, Patrícia e Roberta pela parceria.

Ao Luciano por compartilhar esta etapa final com carinho e melodia.

Aos colegas da Novabase pela disponibilidade em todas situações.

A todos amigos dos mais variados planos e países que de alguma forma contribuíram para que este momento fosse possível o meu muito obrigada.

Resumo

Como parte de se manterem competitivas num cenário globalizado, as organizações procuram hoje práticas que lhes permitam apoiar gestores de topo na tomada de decisões estratégicas, utilizando nesse processo o conhecimento gerado a partir de informação recolhida na sua envolvente. Nos últimos anos têm emergido vários casos de empresas que, de entre as práticas possíveis, têm procurado desenvolver equipas que recorrem à *Competitive Intelligence* (CI) enquanto metodologia de suporte a esse objectivo.

No processo de CI dados e informação são analisados a ponto de apoiar a tomada de decisão, compreendendo um ciclo de quatro fases: definição das necessidades, recolha de dados, análise e entrega ao decisor.

Assente no trabalho de recolha de dados junto dos próprios profissionais de CI, a presente dissertação centra-se no tema dos recursos humanos envolvidos no trabalho de suporte à dinamização do ciclo de CI. É analisada a relação entre a execução das tarefas que constituem esse trabalho e o perfil e características de analistas que utilizam a CI enquanto ferramenta de trabalho.

A metodologia utilizada compreendeu o envio de um questionário aos profissionais que geram recomendações aos gestores de topo na tomada de decisões estratégicas. A amostra recolhida envolve especialistas de duas organizações, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) e *Society of Competitive Intelligence Professional* (SCIP), enquanto entidade de referência a nível mundial.

A análise aos resultados desta investigação aponta para cinco funções que os analistas desempenham no ciclo de CI: analista júnior, analista sénior, analista financeiro, gestor de projecto e coordenador. Esta tipologia permitiu associar cada um destes elementos-tipo a cada uma das fases do ciclo, identificando-se de seguida quais as características que devem predominar para cada um deles.

Palavras-chave: *Competitive Intelligence*, características, decisão estratégica, analista.

Abstract

In order for an organization to remain competitive, it needs support in making strategic decisions with regards to the global marketplace. The concerns of the organization in managing internal and external knowledge which involve it are also relevant.

The process of Competitive Intelligence, according to Leonard Fuld, is the analysis of information with the objective of making a decision. This process involves a cycle which is composed of four phases: definition of needs, collection of data, analysis and revelation to the manager.

The present study considers the human resources involved in the C.I. cycle, and explores the analyst's effectiveness regarding each of these phases.

The methodology used in the study involves a questionnaire delivered to professionals who generate recommendations to top managers regarding the making of strategic decisions. The collected sample involves specialists of two organizations, the Brazilian Association of Analysts of Competitive Intelligence and the Society of Competitive Intelligence Professional, considered as referential entities on the international level.

In the study of this investigation appear five functions that analysts exercise along the course of the C.I. cycle. As a result, the study allows one to identify an analyst's involvement with any particular cycle phase. These functions are as follows: junior analyst, senior analyst, financial analyst, project manager and coordinator. Furthermore, the study distinguishes those characteristics which the professionals indicate as relevant for each stage of the cycle.

The conclusions of this study demonstrate that while there is no one formalized pattern of C.I., the characteristics of those who support and generate credible recommendations are distinguishable. The conclusions also show that technological development has fed the evolution of economic globalization which, in turn, feeds the necessity for recommendations, which are continuously learned by the professionals involved.

They also illustrate characteristics which support the process, and generate valid and credible recommendations. Technological evolution has been promoting the evolution of

economic globalization, and in turn has been promoting the need for recommendations. Therefore, the involved professionals are continuously learning.

Keywords: Competitive Intelligence, characteristics, strategic decision, analyst.



1 Introdução

A realidade de competitividade que as organizações enfrentam nos tempos actuais obriga-as a gerir o risco associado às mudanças na envolvente, bem como a adoptar ferramentas de gestão que possibilitem à alta direcção ser mais pro-activa na resposta.

O âmbito da presente dissertação é a busca da identificação de características do analista que apoia os gestores de topo na tomada de decisões estratégicas. Baseia-se na metodologia de *Competitive Intelligence*, conceptualmente dividida em quatro fases: definição das necessidades, recolha dos dados, análise e disseminação de recomendações ao gestor de topo para a tomada de decisões estratégicas.

Michael Sandman (apud Taborda 2002) define *Competitive Intelligence* como a informação tratada a um nível que permita tomar decisões, recorrendo a um processo de análise que permita apresentar recomendações junto do decisor, e num cenário de risco calculado.

A opção da metodologia CI para efeitos de investigação baseou-se assim na forma como a metodologia de CI se encontra estruturada em quatro passos, ao mesmo tempo suportada por códigos que salvaguardam aspectos de natureza ética e legal na recolha de dados e de informação.

Sempre que possível, pretende-se também que os resultados desta pesquisa possam ser aplicados a outros tipos de metodologias (mesmo que não seja utilizada a designação de *Competitive Intelligence*) mas que sejam utilizadas por departamentos e gabinetes de assessorias no apoio a decisões com impacto no nível de competitividade da organização.

Esta dissertação apresenta a seguinte estrutura: no primeiro capítulo desenvolve-se um enquadramento conceptual, enquanto no segundo capítulo se situa a necessidade no contexto actual de gestores de topo disporem de suporte às suas decisões estratégicas. O

terceiro capítulo descreve de forma pormenorizada a ferramenta de *Competitive Intelligence* enquanto metodologia que procura responder a essa necessidade. A partir do capítulo quatro tem-se o modelo da metodologia da investigação, enquanto que o capítulo cinco descreve a aplicação da metodologia da pesquisa e para finalizar, o capítulo seis, as conclusões.

É importante considerar que o presente estudo está focado nos recursos humanos envolvidos na utilização da metodologia de CI. Com isso é relevante a análise da relação das tarefas executadas no ciclo de *intelligence* com conjunto de características consideradas importantes por profissionais deste meio. Esta metodologia envolve algumas referências de base da gestão descritas nos pontos seguinte.

1.1 Enquadramento conceptual

Esta pesquisa tem como principal enfoque os recursos humanos envolvidos na metodologia de CI. Entretanto, julga-se necessário perceber de antemão conceitos básicos de gestão que estão correlacionados com esta metodologia e podem ser considerados como os pilares da pesquisa: Organização, estratégia, decisão, dados, informação e conhecimento.

1.1.1 Organização

É a combinação de pessoas e recursos que trabalham de uma maneira planeada para metas estratégicas específicas. Diz Drucker (1999) que uma organização pode ter qualquer estrutura: negócio, companhia, empresa dentro do sector público/privado ou ainda associação sem fins lucrativos.

Na perspectiva humana, um exemplo de estrutura organizacional, (Mintzberg,2001) representa com a Figura 1, a base são as pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir produtos ou de prestar serviços. Justifica-se a existência de uma gerência, ápice

estratégico. À medida que o tamanho da organização aumenta se faz necessário um nível intermediário na hierarquia. Ao tornar a estrutura mais complexa, faz-se necessário um grupo de pessoas, a tecnoestrutura. Estes desempenham algumas tarefas administrativas, mas estão de uma certa forma fora da hierarquia das decisões e autoridade. Outras organizações maiores preenchem algumas unidades com os chamados *staff* de suporte.

Figura 1 – Seis partes básicas de uma organização.



Fonte: adaptado Mintzberg (2001)

As organizações necessitam demonstrar quem são, qual sua origem e experiência, e que caminho querem seguir, evidenciar a sua finalidade aos accionistas, aos clientes, parceiros e também a sociedade. Diz Daft (2002) que uma organização existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliem a alcançar suas metas. As directrizes que a organização segue, ou seja, qual caminho vai percorrer, e como vai percorrer é o enquadramento da estratégia.

1.1.2 Estratégia

Mintzberg (2000) diz que as pessoas estão em busca da integração do processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos. O autor diz que várias escolas de estratégia surgiram em estágios diferentes do

desenvolvimento da estratégia, algumas já chegaram ao seu ápice e decaíram, outras estão se desenvolvendo, outras permanecem pequenas, mas significativas em termos de publicações e de prática.

Outro exemplo são as estratégias militares, facilmente identificadas pelo nome de Sun Tzu(1994) para 509 a.C., trata da selecção de estratégias para preparação de complexas tácticas de batalha.

Os conceitos de estratégia evoluem e se adaptam neste ambiente actual de globalidade que convergem em mudanças rápidas e muito amplas. Isto torna os mercados consumidores mais exigentes e competitivos. No meio destas teorias todas, a ideia aqui é demonstrar importância da metodologia de CI como ferramenta de apoio a quem decide dentro das organizações. Percebe-se assim a necessidade de vincular as estratégias da organização a uma metodologia que permita analisar a envolvente, gerar recomendações e estar alinhada com a constante mudança da esfera competitiva.

A análise da envolvente cria opções estratégicas. Assim para passar das estratégias à acção, é preciso que a alta direcção das organizações faça escolhas.

1.1.3 Decisão

A tomada de decisão será abordada na perspectiva da *Competitive Intelligence* como uma ferramenta de apoio com considerações aos riscos e incertezas, num formato contínuo e sistemático.

As actividades de gestão de uma organização podem ser estruturadas em três níveis (Anthony,1965): estratégico, táctico e operacional. Conforme a representação da Figura 2. Na base da Figura 2 distinguimos o Planeamento e Controlo Operacional que demonstra as decisões relacionadas com as actividades repetitivas, cíclicas que possuem informação estruturada e é refere-se a assuntos internos da organização, são previamente definidas e são tomadas em curto prazo.

No nível intermédio, concentram-se as decisões relacionadas ao médio prazo, são igualmente cíclicas e possuem informação estruturada, sobretudo interna a organização, mas eventualmente externa.

Já o topo da hierarquia representa aquelas decisões a médio e de longo prazo, com informação pouco estruturada, e estão vinculadas aos objectivos da organização e é aqui se encontra plenamente envolvida a unidade de *Competitive Intelligence*.

Figura 2 – Hierarquia das Decisões.



Fonte Anthony (1965)

1.1.4 Dados, Informação e Conhecimento

Dados e informação não são o mesmo que conhecimento fala Stewart (2002). Conhecimento não é a soma, a agregação, interação. Os dados e informações conectam-se entre si para formar o conhecimento: são peças de um mosaico, mas não é o desenho final. O conhecimento envolve *expertise*. Para alcançá-lo é preciso tempo.

Fuld, no prefácio de Miller (2002), descreve a definição de CI como a informação tão bem analisada que já pode servir de base para decisões fundamentais. O conhecimento em CI justifica a importância papel do analista que gera recomendações à alta-direcção.

1.2 Motivação de estudar o analista no processo de *Competitive Intelligence*

A tomada de decisão demanda o entendimento completo de todas as facetas de um problema, o que é impossível nos dias de hoje. Os decisores necessitam saber muito. É claro que com colaboração das tecnologias de informação, a capacidade de recolher e processar a informação aumentou, mas informação não é o mesmo que conhecimento. A produção de conhecimento é análoga à fabricação de qualquer outro produto. Sendo assim precisa ser tratada.

Nas análises de um modo geral, fazem-se as junções, correlações e comparações de dados ou mesmo informações. Mas o produto final, as conclusões, não saltam pura e simplesmente aos olhos. São necessários esquemas (teorias) explicativos possantes e abrangentes que na montanha de informações existentes podem ser invisíveis.

Combinar tecnologias, evolução dos mercados e manter-se competitivo é tarefa constante das organizações (Miller, 2002). Segundo o autor, gerentes conscientes reconhecem que as organizações competem com maior eficiência quando seus gerentes tomam decisões bem fundamentadas, a partir de um entendimento adequado do potencial de oportunidade e de riscos de um determinado sector de negócios.

E nesta perspectiva a metodologia de *Competitive Intelligence* contribui para que os factos tratados cheguem às mãos dos gestores de topo como forma de agregar valor. Gilad (apud Taborda 2002) posiciona a metodologia de CI, da mesma forma, como uma ferramenta de gestão permitindo aos decisores calcular riscos e definir orientações em função dos cenários onde esses mesmos riscos encontram acautelados.

A motivação desta pesquisa está focada nos recursos humanos dentro da metodologia de *Competitive Intelligence*, enquanto ferramenta de apoio sistemático e ético. Para além do gosto pessoal da pesquisadora pelo estudo das relações humanas, e também o desafio de compreender os meandros da competitividade, a experiência pessoal identifica o volume

de informação que na maioria das vezes está sub-utilizado dentro das organizações em enormes bases de dados.

A questão que se levanta nesta pesquisa está focada nas características do analista que apresenta recomendações à gestão de topo para tomada de decisões estratégicas no âmbito da *Competitive Intelligence*

E com isto, o estudo justifica-se ao vislumbrar na metodologia de CI uma forma de fazer valer as informações que existem dentro das organizações, não só as bases de dados, mas também os intervenientes internos e externos em favor de recomendações que auxiliem a tomada de decisão estratégica. Aliado a isso, e como ponto mais importante da pesquisa, está o analista actuando nas fases do ciclo de *Intelligence* que são detalhados no capítulo 3. Antes disso, é relevante enquadrar tomada de decisões estratégicas na esfera da gestão organizacional.

2 Necessidade de apoio dos gestores de topo às decisões estratégicas

A perspectiva de mercado globalizado e amplamente competitivo faz com que as decisões envolvam os gestores de topo num número maior de incertezas e riscos. Este capítulo tem o objectivo de definir a tomada de decisão, enumerar os tipos de decisão de gestão, e descrever como estes tipos estão inseridos na hierarquia das decisões. A ideia é tornar compreensível a ferramenta de *Competitive Intelligence* como parte integrante do contexto organizacional. A CI está relacionada com a complexidade da tomada de decisão em que estarão envolvidos um ou mais decisores.

Os tipos de decisões básicas que concernem às organizações foram caracterizados por Ansoff (1965) como procedimento de operação padrão, programas, política e por último, estratégia. Os diversos tipos de decisões tomadas dentro de uma organização podem ser ordenadas em níveis crescentes de conhecimento: procedimentos, operações padronizadas e programas, em condições de certeza ou risco parcial; políticas, em condições de risco e incerteza; e estratégias, em condições de desconhecimento parcial. Esta abordagem de Ansoff (1965) deriva da “teoria de decisão matemática” representada no Quadro 1.

Quadro 1 – Risco e Incertezas.

Condição	Alternativa	Probabilidades
Risco	Conhecida	Conhecida
Incerteza	Conhecida	Não Conhecidas
Desconhecimento Parcial	Não Conhecida	Não Conhecidas

Fonte: Ansoff (1965)

A estratégia é uma regra para a tomada de decisão em que a informação é incompleta. Esta perspectiva também caracterizada no Quadro 2 foi ignorada por muitos. A distinção entre decisões estratégicas, administrativa e operacional salienta as componentes de riscos e incertezas que estão intimamente ligadas às rotinas dos gestores na tomada de decisões e

com as características inerentes ao seu nível, com mais ou menos estrutura, de forma a abranger as necessidades da organização. Assim, segundo Anthony (1965), as decisões estratégicas, envolvem características de um âmbito abrangente, subjectivo, com precisão aproximada e qualitativa.

Quadro 2 – Classe das principais decisões.

	Estratégica	Administrativa	Operacional
Problema	Seleccionar produtos-mercados misturar ao qual optimiza o ROI (<i>return on investment</i>) das firmas	Estruturar os recursos da firma para o desempenho óptimo.	Optimizar a realização do potencial ROI
Número de Problemas	Distribuição de recursos totais entre oportunidades de produto-mercado	Organização, aquisição e desenvolvimento de recursos.	Orçar recursos entre principais áreas funcionais. Programar a aplicação de recurso e conversão. Supervisão e controle.
Características Chave	Desconhecimento parcial. Decisões: centralizadas; Não repetitivas; Não auto-regenerativa.	Decisões provocadas por problemas estratégicos ou operacionais.	Risco e incerteza. Decisões descentralizadas; Repetitivas Auto-regenerativas.

Fonte: Ansoff(1965)

Com considerações neste âmbito, o foco desta pesquisa é a tomada de decisão estratégica. Devido à sua metodologia sistemática, CI permite acompanhar a complexidade das informações e assim recolher dados de modo a minimizar os riscos associados às decisões. Este atributo contribui à capacidade de adquirir conhecimento e com ele fazer as associações que podem não ter importância, mas que entretanto desvendam mistérios do mundo dos negócios.

Retomando as estratégias da esfera militar com o enfoque nos recursos humanos, SUN TZU (1994) utiliza a relação das características dos gestores modernos com antigas estratégias de guerra, considerando que há cinco características perigosas num comandante:

Se ele tiver um temerário descaso pela vida, pode ser morto.

Se estiver determinado a viver a qualquer preço, pode ser capturado.

Se tiver temperamento volúvel, pode ser provocado.

Se for um homem muito susceptível à honra, está aberto ao insulto.

Se preza o seu povo, pode ser facilmente confundido e desconcertado.

É complexo tomar decisões, algumas vezes, é mais adequado que seja individual, noutras em grupo. É perceptível que as características do decisor influenciam na forma como será tomada a decisão. Quando estiverem envolvidos mais de um decisor, tanto mais elementos são relevantes na forma como as recomendações do analista serão formuladas. Desta forma, segundo Miller (2002), este é um dos factores que afecta decisivamente a função da inteligência. O estilo pessoal de cada gestor, ou administrador, na tomada de decisões que é algumas vezes analítico, noutras pode ser pragmático.

A metodologia de CI, nas suas quatro fases, envolve os gestores de topo em plena participação, conforme será descrito no capítulo 3. Desta forma, a sua presença é relevante para a eficácia do processo, desde a definição das necessidades até a entrega das recomendações. Para que assim haja uma dupla via para associar a metodologia às estratégias da organização.

É comum que decisores em pesquisa e desenvolvimento marketing, desenvolvimento estratégico ou desenvolvimento de produtos solicitem informações sobre um evento recente no sector de sua empresa (Miller, 2002). Em posse destas informações e em contactos com outros gestores percebem a importância que existe. À medida que aumenta a complexidade da informação é necessário que seja feita a análise e paralelamente

correlacioná-la com outra informação. Ainda que não tenha o nome de *Competitive Intelligence*, esta função acaba de nascer dentro da organização.

A *Competitive Intelligence* é designada por autores abordados nesta pesquisa como um processo de definição de necessidades, recolha de dados, análise e disseminação de recomendações de forma sistemática e ética. Taborda (2002) diz que CI é a atitude da organização em estar atenta, numa base contínua, procurando compreender e responder a sinais da envolvente, isto é, responder significa decidir.

Pelo caminho da *Competitive Intelligence* esta pesquisa busca as características que envolvem a eficácia de uma analista no apoio aos gestores de topo. É perceptível no contexto mundial, alguma preocupação em descrever as actividades realizadas pelo analista, entretanto a pesquisa justifica-se em relacionar as actividades realizadas com as características do analista no processo de apoio aos gestores de topo na tomada de decisão na sistemática de *Competitive Intelligence*

A questão prioritária centra-se na identificação das características do analista no âmbito das quatro fases do ciclo de *Competitive Intelligence*, nomeadamente, definição das necessidades, recolha dos dados, análise e entrega ao decisor das recomendações. Tratando-se de um tema pouco tratado no contexto académico, justifica-se ainda buscar respostas às questões tais como:

- Que tarefas são frequentemente executadas pelos analistas no processo de apoio à alta direcção?
- O enfoque das características do analista varia nas fases do processo?
- O tempo de experiência do analista na indústria em que está inserido é um factor relevante?

Para encaminhar o presente estudo a responder a questões como estas, é necessário compreender em maior detalhe cada uma das fases, onde o analista interage com os

gestores de topo e com outros profissionais dentro empresa considerando o volume de informações existente dentro da organização. Conforme Barclay (2002) entre 75% a 80% de tudo o que uma empresa precisa saber para poder competir mais efectivamente pode estar no cérebro de seus funcionários, subcontratados, fornecedores e clientes principais.

3 *Competitive Intelligence* como metodologia de apoio à decisão

A complexidade na tomada de decisão torna necessária a solicitação de apoio. Em algumas organizações este apoio é sistematizado e formal, noutras é feito casualmente frente a uma situação de risco a ultrapassar. O objectivo deste capítulo é descrever a metodologia sistemática de CI enquanto ferramenta que gera recomendações, bem como as actividades que são realizadas pelos intervenientes no ciclo de *Intelligence*.

A escolha da ferramenta de *Competitive Intelligence* incide na ideia de tornar possível alinhar a estratégia organizacional, gestão do conhecimento, gestão de risco, atitude pró-activa, e recolha ética e sistemática de informações.

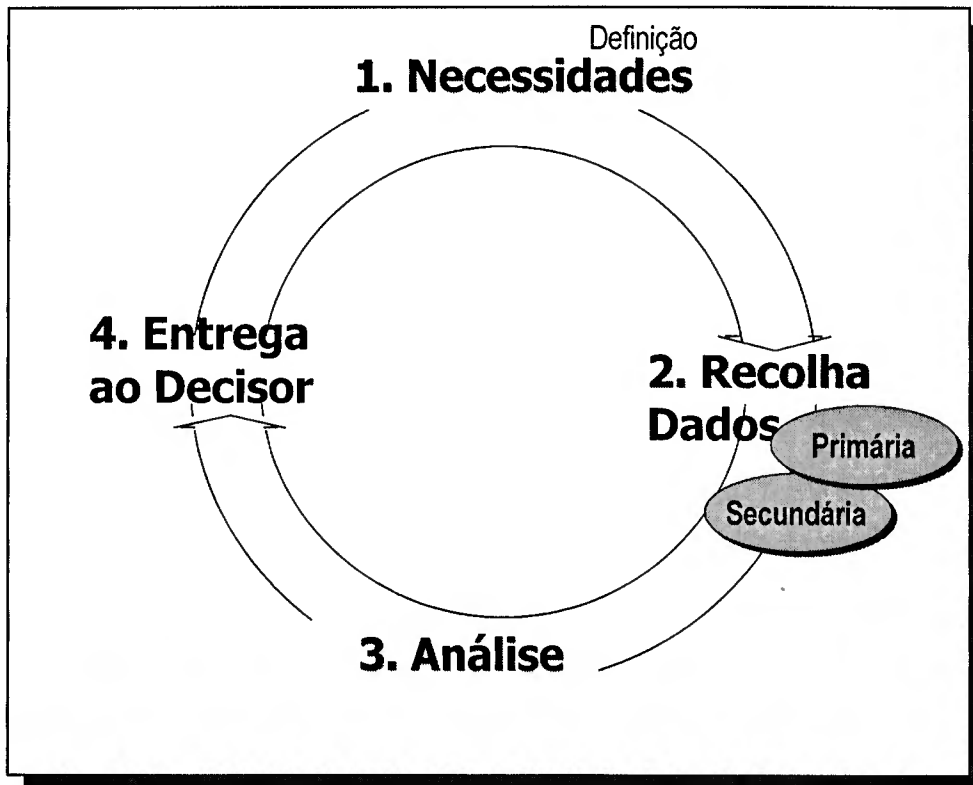
O desafio de uma função de *Competitive Intelligence* é saber o que procurar, manter a atenção na envolvente, utilizando o que lê para gerar análises que apoiam os gestores de topo na tomada de decisões. Isto em favor de uma atitude pró-activa nesta nova abordagem de gestão do conhecimento organizacional. Com este enquadramento a pesquisa segue a directiva das actividades realizadas no ciclo de CI e suas características relevantes. Com objectivo de contextualizar as actividades do analista, o ciclo de CI é descrito em pormenor.

3.1 Ciclo de *Competitive Intelligence*

A visão sistémica e contínua do processo de CI é representada em forma do ciclo de *Intelligence* com a Figura 3. A indicação de continuidade deste ciclo compreende a constante interacção dos recursos humanos. Segue-se a descrição das etapas do ciclo. Pressupondo o grande volume de informações em circulação, o processo começa por saber o que o decisor quer. Logo a seguir, identifica a recolha necessária que é analisada e entregue a quem solicitou. Dito desta forma parece bastante simples, entretanto, a cada momento surge algo significativo aos olhos do analista, que interpreta e em função dos

canais de comunicação com o decisor, este é logo alertado e assim sucessivamente. O processo é dinâmico na associação e sequência das etapas. A complexidade amplia-se consoante o volume de respostas em que o processo está relacionado.

Figura 3 – Ciclo de vida do processo de *Competitive Intelligence*.



Fonte: Tabora (2002)

A importância do estudo do ciclo é a de compreender o que o analista faz em cada uma das etapas, com quem ele se relaciona e de que modo. As actividades identificadas relacionam-se com as características consideradas relevantes pelos profissionais de CI que responderam ao questionário (ANEXO V).

3.1.1 Definição das necessidades

A fase inicial das actividades em CI incide na resposta às dúvidas dos decisores ou na compreensão do contexto da envolvente. É importante definir questões como: quais são as directrizes das dúvidas que precisam ser esclarecidas para que uma decisão seja tomada? Para onde o decisor deve olhar? Qual o foco da investigação? Que pontos precisam ser esclarecidos e em que momento?

Um dos aspectos preocupante para os decisores são os concorrentes. Fuld(1995) afirma que para encontrar o perfil da companhia que se está a investigar é importante seguir as seguintes etapas:

- Entender exactamente para onde quer olhar: definir as metas de pesquisa caso contrário não poderá definir as fontes necessárias;
- Determinar o número de respostas que deseja: cada resposta requer fontes diferentes;
- Procurar um responsável: este é ponto-chave para execução dos pontos anteriores.

Uma vez definidas as questões é necessário identificar se há apenas uma ou mais fontes de informações. É importante estar aberto e livre para outras oportunidades de informações.

Outra ideia, segundo Gomes (2001), é que a primeira etapa de CI é baseada no modelo das cinco forças de Porter, no qual são definidos os sectores e os actores (clientes, fornecedores, etc.) do ambiente externo que mais afectam o negócio de uma organização. A ferramenta de Porter é poderosa para analisar a indústria e para desenvolver questões relevantes a serem respondidas sobre o ambiente competitivo através da identificação das principais oportunidades e ameaças por elas apresentadas; da identificação dos principais traços dos concorrentes e das necessidades dos clientes; bem como a análise dos actores que operam no mercado competitivo.

Entretanto a metodologia de CI pode ser traduzida para além da definição do perfil da companhia ou mesmo das forças do mercado, mas também num âmbito geral da envolvente e dando ênfase ao conhecimento. Falar em necessidades de informação da empresa não significa apenas encontrar dados em torno dos quais o interesse seja comum. Significa, sobretudo, identificar a informação de carácter mais geral, referente ao mercado ou à empresa, capaz de preencher parte destas necessidades. Contudo as necessidades de informações devem ser vistas de uma forma personalizada e com variações no tempo, de acordo com as decisões com que os diferentes elementos da organização se deparam no dia-a-dia, Tabora (2002).

O uso de um “processo de identificação das necessidades das gerências” sistematizado e formal é uma maneira comprovada de cumprir a tarefa de definir as verdadeiras necessidades de inteligência de uma organização. O objectivo é criar um ambiente cooperativo, entre os utilizadores de inteligência e os profissionais de CI, que sustente a comunicação de dupla via necessária à identificação e à definição das necessidades reais de inteligência da empresa, Herring (1999).

Esta mesma fonte corrobora com a ideia de que uma forma de dinamizar esta fase é a implementação de Key Intelligence Topics (KIT). O KIT é usado por muitas empresas para identificar as necessidades profundas de inteligência da alta gerência. Os resultados das entrevistas KIT proporcionam o foco necessário à condução de operações de inteligência eficazes, permitindo aos formadores e gestores do programa de CI determinar os recursos necessários para atender às reais necessidades de inteligência da empresa. O uso da formalização nesta fase tem demonstrado em alguns exemplos práticos, como na Motorola, Merck e outras, ser a chave do sucesso.

O KIT é dividido em 3 categorias:

- Decisões e questões estratégicas é o conjunto mais importante para um processo de CI bem sucedido, pois diz respeito a decisões planeadas ou acções pendentes do

negócio. Esses KIT envolvem um conjunto de decisões sobre investimentos estratégicos, planos de acção para novos lançamentos de produtos, planos estratégicos e informações sobre a concorrência.

- Alertas antecipados sinalizam actividades e temas a respeito dos tópicos que a alta gerência não deseja ser surpreendida. Identificando possíveis ameaças e também as oportunidades da envolvente.
- Actores principais mostram em geral a necessidade que o executivo, ou a equipa de gerências sente em compreender os actores envolvidos no negócio.

Apesar dos KIT estarem relacionados a estas três categorias, eles não são mutuamente exclusivos e há uma combinação de operações que torna a acção dos gestores perspicaz com a antecipação das suas atitudes.

O processo de definição de cada KIT deve ter presente a estratégia da empresa, quer a que esteja em curso, quer outra a implementar. De nada vale investir em CI se a empresa não tem uma estratégia, ou se a estratégia, mesmo que definida, não é disseminada pela empresa. A etapa de definição das necessidades não é invalidada pelo facto da empresa ser pequena ou média ou de o próprio decisor fazer a definição do que é relevante saber e quando.

Associada à necessidade da focalização, a questão principal para o decisor passa, assim por saber o quê e quando. A actualidade da informação pode fazer diferença entre uma decisão acertada, uma decisão com prejuízo para a organização, ou perdas a curto ou longo prazo resultantes da não tomada de qualquer tipo de decisão. E por muita informação útil de que disponha, deverá sempre constituir prioridade para o decisor aferir se as condições se mantêm válidas no momento da tomada de decisão.

Os executivos muitas vezes se tornam reticentes para definir o que querem pois não sabe o que solicitar. E muitas vezes pode-se começar por demonstrar KIT em seminários de gerências. Há ainda os executivos que já possuem uma decisão e estão em busca de perguntas que vão de encontro a suas respostas e assim vivem numa busca sem fim. Há também aqueles que querem respostas prontas sem que tenham envolvimento nesta fase de definição das suas próprias necessidades.

O KIT maximiza o sucesso do processo desde que tenha os gestores de topo responsabilizados, pois seu tempo normalmente é escasso para todas as suas actividades e é preciso priorizá-las para que haja envolvimento e um valioso canal de comunicação com esforço mútuo. No momento que se pensa nas necessidades é possível definir o número e quais as qualificações dos profissionais que estarão envolvidos, isto é, que parte da estrutura da organizacional será focalizado para a criação de informação accionável.

Apesar de ser possível identificar os benefícios e os factores de objectividade proporcionados pelos KIT, Herring (2002), afirma que esses KIT não são uma ferramenta de gestão simples para implementar e usar. Eles requerem um entendimento profissional dos processos de inteligência e dos vários tipos de operações de inteligência para direccionar as necessidades identificadas. O gestor de CI precisa planear e executar continuamente as operações de inteligência necessárias (variando da colecta básica e análise dos avisos antecipados e prevendo processos, mais operações de contra-inteligência) para conhecer todas as necessidades KIT da organização.

O autor afirma que depois de falar com profissionais de CI e ler artigos que referem processos KIT, ele tem notado os vários problemas operacionais e o aparente equívoco em seu uso. E os problemas mais comuns estão em torno da disciplina necessária para levar adiante entrevistas pró-activas requeridas para definir o KIT e que são uns tipos de actividade de “pergunta-resposta”. Os KIT requerem um planeamento da mescla de muitas colectas e análise, frequentemente combinando várias técnicas de análise em adição com operações de colecta primária e secundária.

Na mesma directriz dos KIT, Gomes (2001) preconiza a ideia de que as necessidades de informações normalmente podem ser expressas em perguntas com entrevistas ou um questionário bem definido. Diz ainda que é interessante e estatisticamente comprovado que a entrevista para a definição das necessidades de informação seja feita por duas pessoas. E descreve as entrevistas em três etapas:

Primeira etapa: entrevistas individuais com os utilizadores do sistema ou com os executivos para identificar os objectivos e questões qualitativas e suas inter-relações.

Segunda etapa: Análise dos resultados das entrevistas para confirmar que as necessidades solicitadas foram bem entendidas e que estão de acordo com as estratégias da empresa.

Terceira etapa: Construção e validação dos enunciados das questões, junto com os utilizadores do processo de *Competitive Intelligence*, para avaliar se o propósito do trabalho a ser realizado contempla a necessidade de informação para as decisões a serem tomadas.

Como resultado das entrevistas têm-se as questões fundamentais que dão início ao processo e são formuladas hipóteses que muitas vezes podem ser abandonadas, pois o que é verdade num dia, no outro já pode ter perdido o seu factor de relevância.

Nas entrevistas, segundo Silva (2003), discutem-se os riscos de decisões pendentes, obtêm-se opiniões sobre possíveis surpresas, identificam-se as preocupações mais importantes com os agentes externos, e identificam-se as vigilâncias a monitorar. Em seguida, esta entrevista é analisada, para se certificar de que as necessidades solicitadas foram bem entendidas.

Uma entrevista é um método formal de troca de informações. O entrevistador deve estar seguro sobre quais são seus objectivos, de modo a garantir que o tempo seja usado para



fornecer e obter informações relevantes e reveladoras. Oliveira (2004) afirma que a entrevista possui dois objectivos básicos: Colecta de informações e engenharia de consentimento que nas palavras de Walter Félix Cardoso Júnior significa transmitir informações de forma a influenciar o comportamento da pessoa. Perguntar é uma arte difícil que requer muita técnica, intuição e principalmente treino.

A base para a inteligência económica para Besson (1996), só pode nascer do encontro de dois elementos a priori afastados: ignorância e vontade. O primeiro procedimento será medir o que se ignora. E com a correcta avaliação desta ignorância obriga a um diálogo com os outros. E as questões são mais importantes que as respostas. Mas o difícil é formular e traduzir em linguagem clara as perguntas que trarão à empresa as informações pertinentes e úteis, ou seja, o conhecimento de ameaças ou de oportunidades que ela ignorava. Já da vontade do gestor nascerão então os instrumentos que permitirão à inteligência económica sondar a ignorância e transformar o incerto e desconhecido em questões pertinentes.

A ausência das necessidades definidas causa um impacto negativo com os resultados do processo. A frustração ao obter informações irrelevantes é muito comum quando não se sabe o que procurar e causa prejuízos a eficácia do processo de CI bem como para a organização. Ao identificar as exigências de cada gestor para que tenha alicerce ao tomar a decisão direcciona os recursos para a etapa seguinte.

Importância desta fase deve-se ao facto de que a definição rigorosa das necessidades de informação tem influência sobre a minimização de recursos na recolha de dados, pois a equipa consegue seguir para a fase seguinte do ciclo direccionada aos seus propósitos.

A comunicação interna e o ambiente de cooperação da organização devem ser visto como os pilares de todo o trabalho de integração do processo de *Competitive Intelligence* com as estratégias da empresa para que todos os elementos da organização possam tomar parte no processo e estarem atentos aos sinais da envolvente.

Chegar à mesma informação, em menos tempo, menos meios e com menor custo apresentam-se como os principais benefícios da metodologia de CI confirma Tabora (2002). Formular uma pergunta ou um pequeno conjunto de perguntas de investigação constitui a principal técnica utilizada no sentido de trabalhar neste enfoque.

3.1.2 Recolha de dados

A busca incessante de informações intensifica a evolução do conhecimento, entretanto o sincronismo com as necessidades dos gestores de tomar decisões estratégicas é que faz a etapa de recolha de dados agregar valor ao ciclo de *Intelligence*.

Algumas vezes, segundo Cook (2000) é necessário determinar quais as áreas chave e qual o tipo de informação que quer buscar e o próximo passo é quebrar as necessidades em níveis mais detalhados conforme o que pretende considerar. Para níveis mais amplos consideram-se elementos como: *Background* da companhia, informações de gestão, estratégia da companhia, informação financeira, operacional, marketing, venda, produtos, distribuição, empregados entre outros.

Felix (2004) afirma que as redes informais de pessoas, baseadas em interesses específicos, ajudam a dominar a complexidade do ambiente onde a organização empresarial actua, favorecendo acesso até mesmo em hierarquias de difícil conexão. Muitas vezes, dentro da própria empresa, estas redes se formam. Sendo assim o conhecimento antecipado das faculdades profissionais e extra profissionais dos integrantes da rede se fazem essenciais para a estrutura da inteligência. Porque a tarefa do analista será agrupar factos que aparentemente não tinha relações, entretanto sob uma outra perspectiva pode fazer perfeito sentido.

Pessoas ou os eventos que fornecem a informação de primeira-mão são considerados fontes primárias. Por exemplo, segundo Fuld (2004) um perito que seja entrevistado é

considerado uma fonte primária, assim como também é uma observação feita numa *trade show*.

As fontes secundárias consideram, entre outros, os jornais e as bases de dados, em que são guardadas, dados dos clientes ou os sumários dos eventos.

A inteligência mais oportuna é derivada das fontes primárias, com as fontes secundárias que fornecem frequentemente as ligações ou os nomes do *experts*.

Pesquisa primária é a denominação que se dá quando se vai directamente à fonte à procura da informação desejada. O motivo principal deste recurso, as fontes primárias, é que elas dispõem de informações que não estão publicadas em formato algum. Contudo, o foco para a obtenção da informação deve estar em factos não publicados que não sejam confidenciais pelo proprietário da informação. São três tipos de fontes primárias: pessoas dotadas de alguma especialização ou conhecimento do mercado e/ou da concorrência, os documentos inéditos à disposição do público e por último as observações.

Por mais detalhada e extensa que seja a informação secundária que se possa recolher, por via das mais modernas tecnologias – como a Internet – o gestor e/ou analistas devem procurar falar com pessoas e observar locais.

Uma pesquisa de dados secundários e Internet não abastecerão a percepção necessária para fazer a diferença competitiva afirma Gordon (2004). Isto porque os dados secundários nunca desenvolvem para as questões específicas de inteligência. É com as entrevistas por telefone (pesquisa primária) que surgem minuciosas inteligências estratégicas, tácticas e em tempo-real.

Alguns itens necessitam ser verificados para que a eficiência da busca primária seja executada com eficácia:

- Identificar os pretendentes, ou seja, desenvolver uma lista de indivíduos que podem esclarecer as dúvidas, com contactos identificados com directores comerciais, artigos, autores de artigos relevantes, contactos com fontes com que já tenha relações.
- Criar um guia para a entrevista, pois um guia identifica o assunto principal que será apresentado durante a discussão, não é necessário que tenha uma descrição minuciosa, mas é importante para que tenha noção se o assunto está sendo tratado na entrevista e quando as dúvidas estão respondidas.
- Seleccionar uma estrutura com questões sequenciais ou semi-estruturada em que entrevistador segue um guia, mas adapta o tempo e o formato das questões de acordo com o entrevistado.

Existe um universo amplo de recursos de informação para inteligência como considera Kassler (2002) e divide-os em:

Recursos gerais dos sectores industriais: Directórios gerais de empresas e sectores para identificar periódicos, associações, banco de dados electrónicos, manuais e agências governamentais relevantes.

Recursos específicos das empresas: A miscelânea de recursos impressos e electrónicos proporcionam informações específicas sobre empresas – no centro da pesquisa de inteligência competitiva. Inúmeros guias/directórios contêm informações básicas sobre as empresas, embora com algumas variações quanto aos dados e exigências para o acesso. As ofertas de empregos são uma porta aberta para os segredos da corporação como directrizes de tecnologias e os planos para o futuro.

Recursos específicos dos sectores industriais: Um componente crítico de um programa de inteligência que se pretenda que seja eficiente é a manutenção de conhecimento aprofundado do sector de mercado da organização e o onde a organização quer chegar. Eles apresentam breves descrições, informação sobre contactos e preços quando existem.

Recursos de notícias: Constituíram uma das ferramentas essenciais do arsenal de pesquisas da inteligência. Existem informações impressas, arquivos comerciais on-line, serviços de alerta e Internet.

Recursos internacionais: Garantir o acesso a informação sobre as empresas internacionais apresenta uma série diferente de desafios em matéria de inteligência competitiva, entre os quais a tradução de idiomas estrangeiros, práticas comerciais diferentes e menores recursos electrónicos.

Recursos governamentais: Embora agencias e departamentos governamentais não são lembrados, mas quando se precisa de dados de inteligência competitiva confiáveis, existem alguns sectores capacitados e valiosos.

Recursos de Patentes: Elas indicam novas áreas de P&D, produtos programados para lançamento, e inventores e *experts* que podem ser úteis como contactos. As patentes podem igualmente mostrar antecipadamente qual será a estratégia de um concorrente e ajudar a estabelecer os participantes de um determinado campo tecnológico.

Recursos específicos da inteligência: Organizações específicas do sector, como por exemplo, Society of Competitive Intelligence Professionals, Associação Brasileira de Inteligência Competitiva, John Wiley e Sons editam a *Competitive Intelligence Review*, a Fuld & Company com o site (<http://www.fuld.com>) também proporciona orientações para o processo de inteligência.

O volume de recursos disponibilizados no mundo da Internet é muito amplo e é preciso tomar algum cuidado ao facto de que os endereços mudam constantemente e alguns serviços desaparecem da Web. Mas basta recorrer aos serviços de busca e estar ciente que o mundo electrónico é um fluxo contínuo. Seu único factor constante é a mudança. E a fiabilidade das informações advém da consulta *posteriori* com as fontes primárias.

Muito além das palavras que são ditas, tudo aquilo que é observável também tem grande impacto no processo. As observações são importantes, pois é possível responder a algumas perguntas que muitas vezes não estão em livros, em base de dados on-line e leva tempo explicar sua importância. É possível estar dentro do concorrente como cliente, quando a empresa estiver aberta a visita pública e nestes momentos obter detalhes do tamanho da organização, detalhes sobre a utilização do espaço de produção ou ainda sobre as maquinarias da produção.

O papel das redes de pessoas facilita a circulação das informações e em consequência contribui ao acesso às fontes primárias. Toda a sociedade não passa da junção de redes que têm linguagens próprias, os seus ritos, os seus papéis. Há um amplo espaço de acção dentro da própria empresa pois as pessoas que trabalham na área de vendas observam a concorrência em acção. As pessoas de marketing têm, em geral, uma visão mais ampla que as pessoas de vendas e podem interpretar as acções da concorrência. E assim sucessivamente consegue-se ter acesso à outra dimensão de informações que não estão escritas em lado nenhum, mas está na cabeça dos funcionários.

Assim é compreensível que em todas as áreas há um rico manancial de informações sobre a concorrência que pode ser compartilhada e poderão ajudar nas interpretações do analista. As redes de contactos podem ser divididas em: redes interiores e exteriores. A conexão entre redes interiores e exteriores corrobora para a inteligência.

A rede interna é uma sociedade em miniatura, a empresa, seja qual for a sua dimensão, é uma estrutura com diversas redes profissionais e extra profissionais. Se a organização conseguir tirar proveito disto, o conhecimento detalhado poderá ganhar tempo considerável e economizar muito dinheiro, evitando solicitar inutilmente as competências exteriores.

A rede externa é formada pelo conjunto de elementos que estão externos a organização, entretanto possui suas próprias redes internas e que em alguns momentos há ligações. A

soma das competências é sempre superior a soma das qualificações oficiais porque toda a empresa tem a sua história. E a reciprocidade da parceria congrega para o entendimento entre clientes, fornecedores, distribuidores e outros intervenientes.

O facto de transformar os dados, em informações, depois disso em conhecimento e torná-lo accionável no processo de CI torna a recolha de dados dinâmica. Porque existe esta interacção activa devido ao factor humano que orienta esta metodologia.

Na economia globalizada altamente competitiva, o conhecimento – e a maneira pela qual adquire e administra, especialmente num meio digital – pode ser a diferença entre o ser o vencedor e o derrotado. E no que reflecte a melhoria da vantagem competitiva confirma Barclay (2002), que o conhecimento não se comporta como os tradicionais recursos económicos da terra, trabalho e capital. Utiliza-lo não é esgotá-lo. Na verdade, quando se transfere conhecimento de uma pessoa para outra, o proprietário original não o está cedendo. Compartilhar e usar conhecimento na sua rotina, acrescenta-lhe valor e conduz à produção de mais conhecimento. Seu valor, no entanto, não pode ser diminuído, se o conhecimento que está sendo compartilhado e representa uma vantagem competitiva para o proprietário original.

Conforme a terminologia mais popular da gestão do conhecimento, trata-se do conhecimento “tácito” ou “inarticulado”, e capturar este activo de tão imenso valor é o foco de grande parte da actividade da administração do conhecimento. Talvez o maior desafio esteja em descobrir o que as pessoas sabem e em construir uma infra-estrutura para distinguir a localização desses *experts*, bem como, respectivas áreas de especialização.

Alem de saber quem sabe o quê, considerável conhecimento reside dentro da organização, as patentes, copyrights, marcas registradas, licenças e informação patenteada são muitas vezes usada de maneira isolada, mas a criação de uma biblioteca de capital intelectual

pode eliminar esforços redundantes e ajudar a lançar mão de activos de conhecimento muito valiosos.

O estabelecimento das redes permite um fácil acesso a *experts* e ao próprio conhecimento o que reduz o tempo e a distância entre um problema não-resolvido, uma solução e uma acção.

A gestão do conhecimento preocupa-se em tornar os recursos de conhecimento existentes no âmbito de uma organização disponíveis por outro lado, a CI concentra-se em capturar recursos que são tanto externos quanto internos. Entretanto é uma questão fundamental para as duas áreas encontrar a melhor maneira de analisar, classificar, organizar e apresentar eficientemente o conhecimento para que os seus destinatários tenham condições de tomar decisões que venham resultar em benefício para a organização como um todo.

A *Competitive Intelligence* capta a informação estratégica do exterior da empresa com o propósito de ser pró-activa. A gestão do conhecimento inventaria e organiza os conhecimentos acumulados no passado de forma que possam ser compartilhados. Ambos os enfoques são complementares e a sua fusão é iminente. Escorsa (2001) diz que a aliança estratégica entre a gestão do conhecimento e CI permitirá que os resultados de um programa de inteligência cumpram seus objectivos principais de incidir nos cursos em acção e gere recomendações aos decisores.

Todos os mecanismos de recolha de dados sejam eles secundários ou primários agregam valor e contribuem para a eficácia do processo de CI devido análise que é realizada.

3.1.3 Análise das informações

A análise em CI, segundo Fleisher (2000) é como os meios multifacetados pelos quais a informação é interpretada para descobertas sábias e a consequente inteligência ou recomendações para acções organizativas.

A informação recolhida será examinada com cuidado, Besson (1996). Cada informação tem uma história. Cada informação é um empobrecimento e a retratação de um contexto. Cada mensagem é uma agregação num instante preciso de um conjunto de dados. Nenhuma mensagem é isolada e nem tampouco a mensagem é completa. O tratamento da informação pressupõe duas grandes etapas: a aquisição e a análise. Estes dois momentos de um mesmo processo necessitam de duas aproximações diferentes. A análise deve ser capaz de avaliar a credibilidade de uma informação e de fazer a síntese de um conjunto de informações.

A importância da análise, sob o ponto de vista de uma tomada de decisão, passa por pontos como:

- Conecta informação numerosa e díspar;
- Dá mais tempo para a tomada de decisão;
- Reduz o número de variáveis a considerar;
- Contextualiza a situação ao relacionar os dados com a situação organizacional;
- Cria hipótese para serem trabalhadas acerca das relações entre eventos e tendências organizacionais.

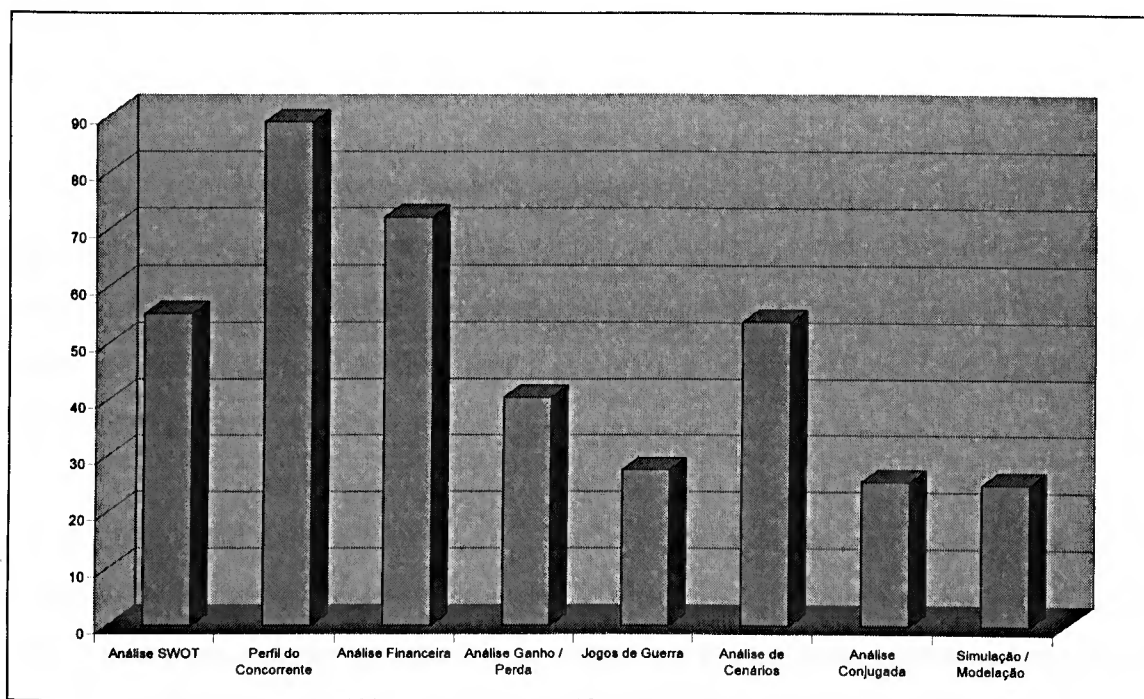
A análise em diversos segmentos é bastante ampla, exige normalmente a interacção de recursos humanos especializados numa ferramenta bem como a experiência na área que está a actuar.

Entretanto Taborda (2002) salienta outra questão relevante em relação a escolha de ferramentas de análise ser qualitativa ou quantitativa dentro da perspectiva de CI. A

experiência nesta área faz referência a sensibilidade do analista. Pois há casos em que a análise meramente quantitativa elucida as questões. Entretanto há circunstâncias que é necessário considerar outros aspectos da envolvente e requer uma interpretação mais aprofundada dos dados e com uma recolha de dados dinâmica às interpretações.

Na pesquisa feita pela SCIP (2004) conduzida pela the Pine Ridge Group, Inc e the T. W. Powell Company em 1998, como mostra a Figura 4, divulga que tipos de ferramentas de análise que são mais utilizadas no mercado global. De certa forma estes dados podem servir de indicativo para profissionais novatos nesta área e pensem em fazer formação em ferramentas de análise.

Figura 4 – Grau de utilização das ferramentas de análise (em percentual).



Fonte: SCIP

A dificuldade de escolher uma ferramenta de análise conveniente às necessidades da organização de ser considerada pondera Fleisher (2000). É perceptível a quantidade de métodos de recolha de dados, mas para a análise, os verdadeiros peritos são difíceis de encontrar. O autor diz que algumas das razões para que este assunto não esteja entre os tópicos mais populares são: a análise é difícil de fazer para a maior parte das pessoas,

poucas pessoas reconheceram publicamente ou oficializaram-se como peritos e há poucos instrumentos para compreender como a componente análise pode ser gerida como parte importante do processo de CI.

O sistema de classificação FAROUT (*future-oriented, accurate, resource-efficient, objective, useful, timely*) focaliza alguns elementos que são relevantes quando é necessário escolher uma ferramenta de análise a utilizar. Claro que cada método analítico tem limitações particulares, e estas limitações como o próprio autor designa, multiplicam-se quando colocadas em contextos empresariais específicos. Entretanto uma perspectiva como esta possibilita que se tenha em conta alguns aspectos que são relevantes na escolha de uma ferramenta. Os melhores analistas reconhecem e estão sensíveis às limitações de qualquer técnica em particular. O FAROUT pretende dar uma assistência aos analistas para assegurar um valor de inteligência alto.

A análise é o elo de ligação entre o material bruto, os dados, e o produto do valor agregado, a inteligência diz Sandman (2002). A escolha do modelo “certo” não basta quando não se dispõe dos factos e estimativas adequadas. Modelos são boas ferramentas para a realização de boas análises, porém deve-se considerar a colecta bem-orientada com uma mente aberta e inquisitiva.

O analista nesta fase do ciclo de CI está exposto a globalidade do processo. É compreensível que autores como Sandman reverenciem o papel do o analista e é de supor que a interacção com as ferramentas de análise e a prática delas dentro da organização exijam experiência, ou seja, anos em actividade com o negócio e também com a ferramenta. Os modelos que são estudados nas universidades têm tendências de serem fáceis dentro das salas de aulas, entretanto grandes organizações não se expõem a inexperiências académicas.

A apresentação de algumas das ferramentas de análise neste estudo está relacionada com noção básica permite entender o quanto é importante CI estar adequada a estratégia da

organização na utilização de ferramentas de análise eficazes. Os meandros percorrido pelo analista no âmbito da *Competitive Intelligence* passam por conceitos como:

Análise financeira

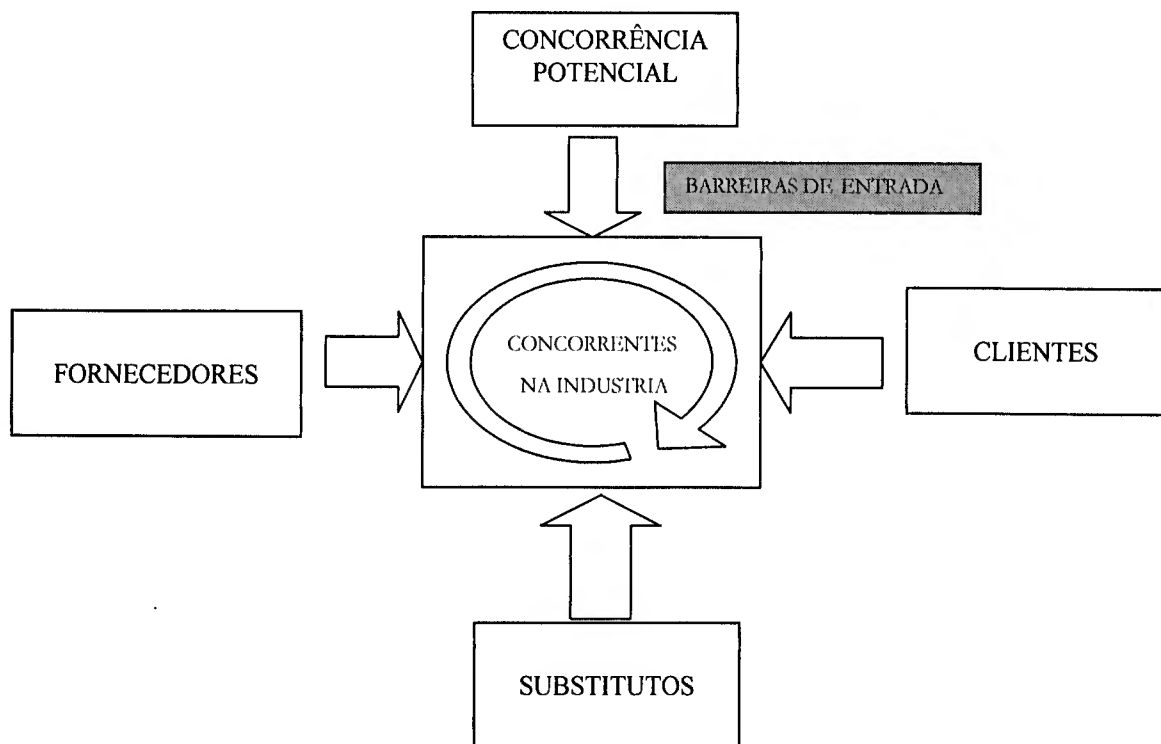
Compete a análise financeira concluir, segundo Neves (1996), se uma empresa tem ou não criado valor para os seus accionistas numa análise histórica ou numa análise previsional, no plano estratégico. A falta de melhores instrumentos restringe os analistas à pesquisa de existência ou não das condições de equilíbrio financeiro e à medição da rentabilidade de capitais investidos. Balanços e demonstrações de resultados líquidos são documentos contabilísticos de base para a análise financeira. Como base da análise do ciclo da criação de valor passa pela análise da posição competitiva. Nesta face encontram-se metodologias de diagnóstico como:

Modelo das cinco forças

Neste modelo representado na Figura 5, diz Montgomery (1998), o estado de competição num segmento industrial depende de cinco forças básicas. Em que o vigor colectivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um sector industrial. Ele varia de intenso em sectores como pneus e suaves em sectores como serviços e equipamentos para campos petrolíferos. A facilidade de entrada no sector varia consoante a “concorrência perfeita” considerada pelos economistas.

O conhecimento ds fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica em acção. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no sector, tornam claras as áreas de mudanças estratégicas para oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências de maior importância: oportunidades ou ameaças. Entender essas forças passa a ser uma forma de ajuda se por exemplo a estratégia da empresa for a de avançar em diversificação de ofertas de produtos.

Figura 5 – Forças que governam a competição num sector industrial.

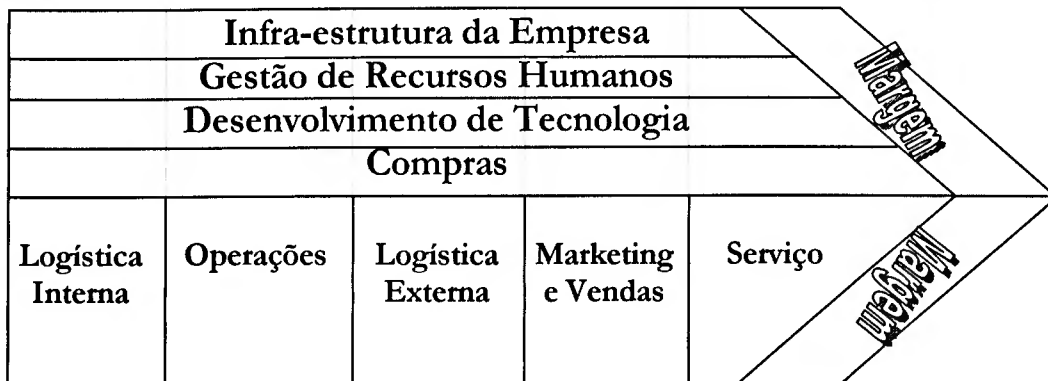


Fonte: Montgomery (1998)

Cadeia de valor

Porter (1989) assegura que uma análise da cadeia de valores é uma maneira apropriada de examinarmos a vantagem competitiva. A cadeia de toda empresa é composta por nove categorias genéricas de actividades reunidas de formas características. A cadeia genérica, Figura 6, é usada para demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída para uma empresa em particular, demonstra as actividades que ela executa e relaciona as actividades dos fornecedores, canais de distribuição e compradores. Neves(1996) afirma que a cadeia de valor possibilita identificar dois tipos de vantagem competitividade num negócio: liderança pelos custos e diferenciação. É possível através desta análise compreender a estrutura dos custos e as possíveis bases de diferenciação, e assim ficam claras as vantagens competitivas. As actividades são divididas em principais e auxiliares.

Figura 6 – Cadeia de valor genérico.



Análise de cenários

Os cenários são uma ferramenta eficaz para ajudar uma empresa a ter sucesso no seu ambiente competitivo com a integração dos cenários nos processos de inteligência competitiva e gestão estratégica. Isto inclui táticas metodológicas específicas para identificar as consequências de certos cenários, para desenvolver novas estratégias e para avaliar as linhas de conduta estratégica existentes e as decisões estratégicas correntes. Para, além disso, eles mostram como combinar cenários e sistemas de aviso prévio dentro de um processo de previsão estratégica. Fink (2000)

Na gestão de cenários, as empresas podem basear o seu planeamento num cenário de referência (planeamento focalizado) ou tentar basear o seu planeamento em diferentes cenários (planeamento robusto de futuro). Estratégias focalizadas são estratégias poderosas que são fáceis de conduzir. Estratégias robustas de futuro são estratégias flexíveis que estão abertas a desenvolvimentos alternativos.

Análise SWOT

Traduz a sigla forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. São análises feitas a própria organização ou da concorrente. São as oportunidades e ameaças presentes no mercado em

geral. A análise SWOT é útil, confirma Sandman (2002) quando, por exemplo, se tenta prever a estratégia futura de um concorrente.

A técnica SWOT, segundo Gomes (2001), analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição em relação aos concorrentes (ameaças e oportunidades). Em que são verificadas as potencialidades dos concorrentes, as relações entre as empresas, etc. Com esta ferramenta é possível identificar na análise quais os factores que devem ser atacados para a melhoria do próprio negócio.

Cook (2000) descreve que as forças da análise SWOT podem ser consideradas como: patentes, tecnologias, parcela de mercado, habilidade de mercado, posição financeira, clientes fiéis, qualidade de produtos e serviços. Como fraquezas refere: dívida financeira, colaboradores inexperientes, discussões trabalhistas, imagem ou visibilidades pobres, equipamentos de produção ou processos ineficientes, tecnologia obsoleta, serviço de pós-vendas pobre, marketing ineficiente ou mínimo, etc. Entre as oportunidades que podem ter impacto dentro da organização estão eventos governamentais, expansão demográfica, decréscimo de custos de materiais ou nos processos. Existem inúmeros factores que precisam se olhados para conduzir uma análise SWOT acurada dentro da organização.

Uma análise SWOT completa normalmente assume a forma de uma grade como apresenta a Figura 7, e em cada um dos quadrantes são identificados os itens já descritos acima.

Figura 7 – Análise SWOT.

Strengths (Pontos Fortes/ Forças)	Weaknesses (Pontos Fracos/ Fraquezas)
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)

Fonte: adaptado Sandman (2002)

Benchmarking

É um acordo entre duas ou mais entidades que trocam informações a cerca de um conjunto bem definido de assuntos. Taborda (2002) afirma que tal enquadramento potencia um fluxo de dados, acelerando o processo de recolha de dados.

O objectivo deste tipo de prática, segundo Gomes (2001), é entender completamente as “melhores práticas” de outras organizações em comparação com alguma outra organização ou um conjunto de organizações.

Pode ser dividido em:

Benchmarking interna quando compara processos similares dentro da própria organização. É facilitado pela pequena barreira de sigilo.

Benchmarking competitivo quando compara produtos, processos ou departamentos com os principais concorrentes. É dificuldade pela não-disponibilidade de informações.

Benchmarking funcional quando compara processos de não concorrentes

Benchmarking Classe Mundial quando compara processos e departamentos dos melhores do mundo.

A utilização destas ferramentas de análise está aliada a estratégia da organização, mas é necessário salientar a relevância da interacção dos gestores de topo. Como já foi dito anteriormente, o ciclo está em constante interacção, não é estanque, dificilmente é possível fazer toda a recolha de dados e só depois fazer a análise e aí então gerar recomendações. A elaboração de recomendações, segundo Taborda (2002), com valor para o decisor, devidamente suportadas por uma análise consistente permitem minimizar o risco.

3.1.4 Entrega ao decisor

Esta etapa envolve a entrega daquilo que foi estruturado, as recomendações, ou seja o produto final de todo o processo. Nesta fase a interacção do analista → decisor é relevante.

Pois a análise gera as recomendações e interpretações do analista, entretanto nesta fase, a interpretação passa a também ser do decisor.

A necessidade de explicitar a análise produzida numa plataforma tradicional como o relatório em papel pode traduzir-se em intervalos de tempo significativos entre o momento em que a informação foi acedida e o momento em que foi utilizada no suporte a uma decisão. E todo o trabalho pode estar comprometido se for recebido pelo gestor tarde demais. Assim desde o momento que o analista estava a definir as necessidades com o gestor já deve estar consciente do tempo que tem para realizar o trabalho.

O processo de comunicação das recomendações pode assentar na existência de um canal directo entre analistas e decisores que permite um acesso em tempo real aos dados recolhidos. Tabora (2002) diz ainda que analistas e decisores não devem tratar da disseminação apenas num momento específico, mas deve predominar a interactividade em que é possível que surjam novas necessidades, novas fontes, novas perspectivas que tornam o trabalho mais consistente. Algumas questões que foram definidas nos KIT podem ser alteradas em qualquer momento.

Completo o trabalho de recolha e análise, só então se entra na fase de dar prioridade à conclusão do relatório. O objectivo passa a ser o de transformar o conhecimento tácito resultante da análise realizada em conhecimento explícito, no intuito de poder vir a ser disseminado a terceiros. Quem decide não precisa de relatório, precisa da análise. O papel não deve se tornar no maior inimigo do trabalho de investigação.

Tabora (2002) afirma que o tempo de redacção de um relatório nunca exceda os cinco por cento de todo processo de investigação. A grande fatia de tempo deve resistir na análise. O formato de entrega dos documentos ao decisor pode ser definido pela habilidade do analista em comunicar-se frequentemente com o decisor.

Os estilos de gestão muitas vezes identificam a forma como cada decisor deseja receber as respostas as suas questões. Podendo ser: relatórios por medida, reuniões pessoais, apresentações, e-mail, formação, *newsletters* (impressas/electrónicas), reuniões regulares ou intranets.

Para melhor compreender o gestor, não deve ser esquecido a vida de muitos gestores, como expressa Fuld (2003) é cheia de reuniões, opiniões contrastantes e táticas políticas dentro da sua organização. Todas estas actividades criam enorme distração nas empresas, distração das decisões fundamentais que podem ser tomadas atempadamente. É importante saber quais os números que orientam o *chief executive officer* (CEO) desenvolverem a inteligência de forma a actualizar estes números. Pois para muitos CEO estes números serão a inteligência. E desta forma a percepção do analista muitas vezes pode interagir com o decisor e revelar as recomendações no formato apropriado.

Entretanto na disseminação devem ser considerados, segundo Silva (2003), alguns aspectos importantes:

- Conectar informação numerosa e muitas vezes díspar
- Definir mecanismos de distribuição dos produtos de inteligência. Estes mecanismos são definidos junto aos utilizadores e de acordo com as suas necessidades. Podem ser: relatórios customizados, apresentações, análises sectoriais, boletins, etc.
- Definir linguagem, forma e facilidade de acesso do produto do sistema. Os formatos do produto podem ser focados, um determinado utilizador necessita de determinado produto, ou ser geral, quando a inteligência é distribuída a toda a organização.
- Definir a frequência de envio dos produtos aos clientes.
- Creditar: Credibilidade da análise depende da credibilidade das fontes de informação recolhida.

Depois de olhar para cada uma das etapas do ciclo de CI é relevante pensar de como um projecto de CI é implementado dentro de uma organização para compreender a interacção

do analista sob outros aspectos que são relevantes, como estrutura hierárquica no processo, formação dos futuros integrantes do processo, entre outros.

3.2 Principais fases na implementação de um processo de *Competitive Intelligence*

Silva (2003) identifica a preparação da empresa com alguns passos que devem ser seguidos antes de se iniciar o processo. Definição clara da missão do projecto com:

- Objectivos: a informação que o sistema entende como necessária a decisão;
- Utilizador: a quem se destina;
- Tipo de produto de inteligência que o utilizador deseja (nível tático, estratégico ou operacional);
- Abordagem do sistema: âmbito do sistema se é corporativo ou em áreas chave.
- Realização de uma auditoria informacional: consiste basicamente em mapear e identificar as fontes de informação espalhadas pela empresa (arquivos, manuais, base de dados, especialistas de cada áreas, etc) de modo que possam ser utilizadas rapidamente como entrada para o sistema ou quando for necessário localizar um especialista para uma etapa do sistema de *Competitive Intelligence*.
- Realização de marketing interno: importa consciencializar a empresa da importância da informação competitiva, o que significa consciencializar os colaboradores internos da importância de participar do processo.
- Providenciar incentivos para os seus colaboradores: mesmo nas empresas mais motivadas é preciso mostrar que a gestão reconhece as contribuições dos colaboradores. Não quer dizer que os incentivos sejam financeiros, há outras formas como partilhar informação, cursos, livros, etc.

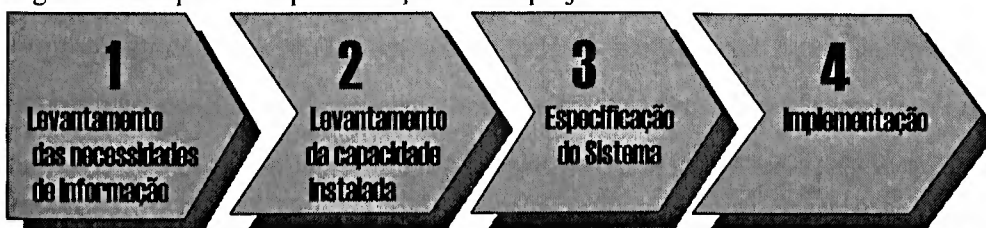
O sistema de CI é um processo de via dupla, isto é, para que os colaboradores partilhem as informações, a empresa ser reconhecida à ajuda.

No debate em mesa-redonda do simpósio de CI promovido pela SCIP em 1997, Jan Herring descreve os passos iniciais para desenvolver um programa de CI. Como primeiro passo, refere a necessidade de entendimento do valor do processo de CI, ou seja, necessita que o projecto conquiste mentes e corações dentro da organização. Para o segundo passo, o autor refere ao entendimento das necessidades que podem ser satisfeitas com a implementação do processo de CI. Já o terceiro passo explica a construção de uma rede de pessoas que farão o trabalho e desenvolverão as habilidades necessárias à produção de inteligência compreensível e comunicação eficaz.

Também neste evento, Patrick Bryant, destaca a importância de um patrocinador. E ainda mais importante, tentar diversificar o conjunto de acções, porque é imprevisível o momento que um patrocinador pode deixar a empresa, e de repente o projecto ficar sem um responsável que o apoie directamente.

A implementação de um projecto de CI de acordo com um caso prático implementado por Ferreira (2002) é uma metodologia para o desenvolvimento que compreende as etapas demonstradas na Figura 8.

Figura 8 – Etapas de implementação de um projecto de CI.



Fonte: Ferreira (2002)

A primeira etapa envolve o diagnóstico dos envolvidos: analistas, decisores, KIT, timing, âmbito das decisões. As acções desenvolvidas são: workshops de sensibilização, entrevistas com a gestão de topo para identificar as necessidades de informação, análise das necessidades com apresentação de recomendações e identificação de projectos-piloto.

É conveniente estar aberto às sugestões e começar a segunda fase o mais rápido quanto possível.

A segunda fase define as pessoas, fontes e ferramentas a serem utilizadas. O conceito de CI começa a ser difundido, e responder a alguns KIT seleccionados pelos gestores de topo. Bem como aferir as capacidades das unidades de negócio. As acções desenvolvidas são: criação da “equipa” de CI que apoie aos gestores de topo, definir plano de acção para os KIT e workshop de facilitação/sensibilização e análise de informação. Nesta fase está associado o risco de não atender a cultura da empresa.

Na terceira fase é desenhado o sistema de CI orientado para as necessidades específicas da organização. São definidas as ferramentas e softwares a serem utilizados, bem como as estimativas de orçamento do projecto.

A última etapa implementa o sistema nas demais unidades de negócio, pois na primeira etapa foi feito um projecto-piloto e respondia os primeiros KIT, onde já foi adquirida a experiência e já é capaz de admitir ferramentas de CI avançadas. Nivela as competências do grupo como um todo em termos de CI.

O processo de inteligência tem como partida as questões fundamentais de negócios de maneira sistemática para os gestores tomarem decisões. A dinâmica de CI que envolve os diversos recursos humanos e também tecnológicos. A combinação de perfis de vários profissionais, como expressa Miller (2002) é que determina o sucesso de um Sistema de *Competitive Intelligence*.

O grupo de profissionais ideal abrange aqueles que esmiúçam fontes secundárias como base de dados on-line e fontes impressas, enquanto que pesquisadores especialistas entram em contacto com outros especialistas. Analistas sintetizam e estudam essa informação para gerar recomendações que capacite os responsáveis pelas decisões a entrarem em acção. A metodologia precisa também ter em conta a contribuição de

profissionais que fazem a gestão de dados bem como a sua segurança. É importante verificar também as comunidades de pesquisa, académicas ou empresariais com estruturas e modelos que contribuem com a condução da inteligência mais eficazmente.

Para estabelecer uma função de inteligência, não é necessário que a organização contrate as qualificações de todos os sectores profissionais, mas sempre haverá um momento em que será necessária essa especialização. Este sistema também não exige uma equipa em tempo integral. Para tanto, pode ser determinante que os membros da equipa tenham responsabilidades atribuídas dentro do sistema.

3.3 Posicionamento do sistema de *Competitive Intelligence* na organização.

Sawka, afirma em Miller (2002) que as forças motrizes da expansão de um posicionamento razoável para os departamentos de inteligência das empresas é na verdade, cada vez maior o número de empresas que preferem localizar seu programa de inteligência no âmbito de vendas e marketing, departamento financeiro, operações e outras funções corporativas.

Miller (2002) distingue como três factores determinantes para a implementação do processo de CI:

O primeiro é o tipo de questões. O foco das questões está entre estratégicas e táticas. Para questões estratégicas consideramos o planeamento em longo prazo, investimentos de capitais e problemas tecnológicos enquanto que questões táticas são relativas ao apoio directo às áreas de vendas directas, vigiar as alterações de leis do governo e as mutações das necessidades dos clientes. O maior desafio é saber o equilíbrio entre necessidades estratégicas e táticas, evitando assim que a inteligência seja sobrecarregada por uma ou outra área.

O segundo factor refere-se a estrutura organizacional, pois em muitas organizações a descentralização abre novas oportunidades para que inúmeras funções corporativas abriguem o sistema de inteligência competitiva. A existência de uma inteligência própria em equipas de produtos, regiões geográficas ou departamentos funcionais de uma corporação permite a criação de redes virtuais de profissionais de inteligência em seu âmbito, e interligados por mecanismos formais ou informais.

O terceiro e mais importante factor é o centro de concentração das questões prioritárias de inteligência que correctamente possuem impacto cada vez maior na tomada de decisões sobre onde deve se posicionar o sistema de inteligência.

As opções das organizações no que refere a abrangência do sistema de CI na organização encontram-se com maior frequência sistemas centralizados, exclusivos a uma unidade corporativa, entretanto, o Quadro 3 demonstra que existem organizações com sistemas híbridos.

Quadro 3 – Localização da unidade de inteligência.

Unidade de CI	Estratégica X Tática	Estrutura Organizacional Corporativa	Centro da Tomada de Decisões
Centralizada	Peso maior no foco estratégico	Equipe corporativa forte	Pouca delegação de autoridade
Descentralizada	Peso maior no foco tático	UEN (Unidade de Estratégia de Negócio) de elevada autonomia	Completa delegação de autoridade
Híbridas	Mix de necessidades estratégicas e táticas	Divisão de poder entre a corporação central e suas equipas organizacionais	Tomada de decisão por consenso

Fonte: Miller (2002)

3.4 Código de ética no processo de *Competitive Intelligence*

Segundo Felix (2003) a ética diz respeito à reflexão sobre os diversos atos praticados nas coletividades e sua relação com o bem comum. É uma característica inerente em toda a

acção humana e, por esta razão, é um elemento vital na produção da realidade social. Todo homem possui um senso ético, uma espécie de consciência moral estando constantemente avaliando e julgando suas acções para saber se são boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas.

Este tipo de conduta ética reflete na forma do analista actuar perante suas fontes de informação devido a sua responsabilidade com a organização que ele representa, bem como os accionistas desta empresa, os clientes, fornecedores e todos aqueles que colaboram com ele dentro do processo de CI. Pois a Agência Brasileira de Inteligência (Felix,2003) diz que cabe à ética impedir a que a lógica do analista o desvie para os trilhos da opinião, ao invés de dirigi-lo para o campo aberto da verdade. E que mesmo se auto fiscalizando, pode estar sujeito a dúvidas de ordens morais, decorrentes de conflitos entre deveres funcionais e questões de consciência, no desenvolvimento das suas tarefas.

Fuld (1995) afirma que a maioria da informação que é necessária está no domínio público e não infringirá em qualquer lei ou éticas pessoais. Mas como a maioria dos advogados fala, o que é legal não é necessário ético. Porém, limites éticos podem ficar perigosamente indistintos. Éticas pessoais variam com frequência quando envolvem uma decisão individual em lugar de decisões de grupo. Fuld (2004), diz que CI não é espionagem, pois não implica atividade sem éticas ou ilegais.

Fuld (1995) distingue 10 princípios de ética em CI:

1. Nunca ocultar a identidade.
2. Devem conhecer-se as leis e princípios segundo as quais as organizações se regem.
3. Nunca gravar uma entrevista sem o acordo do entrevistado.
4. Nunca pagar por informação, a menos que quem a fornece tenha algum tipo de enquadramento legal para fazer.
5. Nunca induzir em erro o entrevistado.
6. Não utilizar aparelhos de escuta.

7. Não trocar informação confidencial.
8. Não trocar informação errada de forma deliberada.
9. Não roubar informação secreta nem contactar alguém no concorrente para fazer.
10. Nunca pressionar alguém a ceder informação que possa prejudicar o seu emprego e reputação.

Cabe ressaltar que ABRAIC (2004) possui para ampla divulgação seu código de ética para que sejam seguidos por todos que falam em CI.

1. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade.
2. Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional.
3. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão.
4. Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior.
5. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua actividade profissional.
6. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres.
7. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional.
8. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados obtidos.

Para concluir este capítulo vale a pena ressaltar a idéia que *Competitive Intelligence* vai muito além do que foi abordado aqui. Entretanto foi aqui abordado aquilo que na pesquisa bibliográfica percebeu-se com a base para a metodologia de CI, bem como para a compreensão das actividades do analista e que colaborou para a escolha das tarefas e das características relevantes para as quatro etapas do ciclo de CI. Com esta constatação foi possível implementar o restante da pesquisa que será descrita no próximo capítulo.

4 Modelo de análise da metodologia da pesquisa

4.1 Metodologia de análise utilizada

No decorrer deste capítulo e o próximo serão descritas ao pormenor algumas metodologias específicas a análise que está em causa. Entretanto o objectivo desta secção é demonstrar globalmente como a análise foi realizada.

A análise resulta de uma abordagem com cinco etapas distintas:

1. Definição da pergunta de investigação
2. Investigação secundária
3. Construção do modelo de análise
4. Investigação primária
5. Análise das informações

A definição da pergunta de investigação: A pergunta define o âmbito da investigação na sistemática de *Competitive Intelligence*, ou seja, o foco na componente humana que elucida as questões junto aos gestores de topo, e gera recomendações, o que torna relevante então é o estudo das características do profissional que está em contacto com os gestores de topo e com outros intervenientes nas diversas fases do ciclo de CI já descrito anteriormente. Para Quevy (1998) a definição da pergunta é relevante, pois consiste em enunciar o projecto de investigação na forma de exprimir o mais exactamente possível o que se procura saber, elucidar, compreender melhor.

A questão que se levanta nesta pesquisa está focada nas características do analista que apresenta recomendações à gestão de topo para tomada de decisões estratégicas no âmbito da *Competitive Intelligence*

Investigação secundária: Recolha de dados inerentes às características já identificadas em órgãos oficiais, que respondem em nome da categoria profissionais de CI, no âmbito

mundial, SCIP, no Brasil, a ABRAIC. A recolha levou-nos a identificar as tarefas realizadas por profissionais descritas em Competitive Intelligence Professionals Salary Survey Report (SCIP, 2004), formuladas através de cursos de específicos como os proporcionados pela Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence (ACI) e bibliografia relacionada.

Construção do modelo de análise: Com a investigação secundária e logo a seguir investigação primárias foi possível elaborar o modelo que permitiu seguir o caminho para a análise. De forma a limitar o universo da investigação foram escolhidas um conjunto de catorze tarefas e dezanove características de profissionais no ciclo de CI.

Investigação primária: Compreende o estudo dos inquéritos desenvolvido que foram respondidos por profissionais do âmbito de CI.

Análise das informações: Com as respostas dos questionários recebidas foi possível verificar que existe uma diferença na frequência de execução de algumas tarefas, bem como quando são agrupadas deram origem a cinco novas variáveis, com as quais se identifica cinco funções executadas por profissionais no ciclo de CI. E estes profissionais identificaram no conjunto das dezanove variáveis das características psicológicas e comportamentais aquelas que são mais relevantes para cada fase do ciclo. Nestas análises foi utilizado o SPSS pois este software é por tradição, o programa de eleição dos cientistas das ciências sociais (Maroco, 2003).

A etapa da análise das informações recolhidas compreende uma etapa quantitativa com conceitos como análise factorial, análise de cluster, estatística descritiva, correlação, entre outros e também outra etapa qualitativa, para ilustrar pormenores descritivos.

Vale referir aqui que a análise factorial (AF) é uma técnica originalmente desenvolvida para utilização em aplicações de psicometria sendo aplicada em segmentação de bases de dados e exercícios de identificação de perfis PSE (2004). A partir dos trabalhos de

Charles Spearman foram muito utilizadas com o objectivo de encontrar factores latentes de utilização tão variada e pode combinar dados correlacionados para criar novas variáveis compostas, pode ser utilizada para estandardizar e erradicar correlações de um vasto número de variáveis e também ser utilizada para condensar os factores que estão por trás de determinadas medições. Essas correlações são observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) factor(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os factores (latentes) às variáveis.

A escolha desta metodologia deve-se ao facto do volume de variáveis utilizadas. É possível desta forma reduzir este número partindo do princípio que elas estão relacionadas. Nesta pesquisa foi utilizada a análise factorial em dois momentos, primeiro para as variáveis das tarefas que no total de catorze variáveis se reduziram para 5. A segunda utilização foi para a redução do número de variáveis das características do ciclo que setenta e seis variáveis foram reduzidas ao total de sete.

Outro conceito a referir é a análise de “grupos” ou de Clusters, que é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns. Cada observação pertencente a um determinado Cluster é similar a todas as outras pertencentes a esse Cluster, e é diferente das observações pertencentes aos outros Clusters.

A identificação de agrupamentos naturais de sujeitos ou variáveis permite avaliar a dimensionalidade a matriz dos dados, identificar possíveis outliers multivariados, e levantar hipóteses relativas às relações estruturais entre as variáveis. Na análise de Clusters, os agrupamentos de sujeitos (casos ou itens) ou variáveis é feito a parti de medidas de semelhança ou de medidas de dissimilhança (distância) entre, inicialmente dois sujeitos e mais tarde entre dois Clusters de observações usando técnicas hierárquicas de agrupamento de Clusters.

A escolha deste tipo de análise aplica-se a pesquisa no momento que possibilita identificar os grupos de analistas que serão abordados no capítulo seguinte.

A estatística descritiva colabora neste estudo quando permite caracterizar a amostra no que se refere a medidas de tendência central, medidas de dispersão e as medidas de associação que evidencia a intensidades e a direcção da variação comum entre variáveis para o caso de amostra multivariadas.

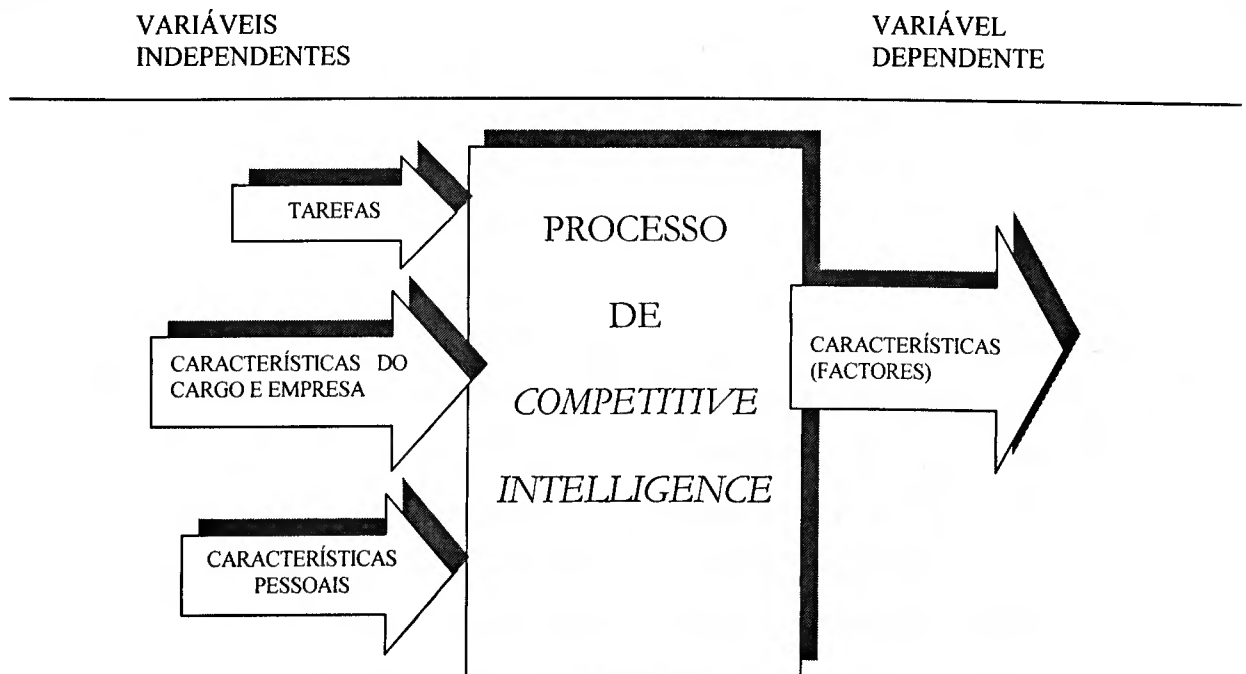
Outra definição relevante é a correlação que é um efeito de análise de duas ou mais variáveis variam juntas ou ainda o grau que a variação de uma das variáveis é referente a variação da outra. O coeficiente de correlação (r) é uma medida que tem valores de -1 a $+1$. O sinal indica a direcção do relacionamento e o valor 0 significa que não há correlação entre elas. Um sinal positivo diante do número revela que quando uma variável aumenta, a outra também aumenta, enquanto que o sinal negativo demonstra o inverso, conforme uma variável aumenta, a outra diminui. Quanto mais duas variáveis estão estreitamente associadas, mais o valor do coeficiente tende a 1 ou a -1 no caso de ter correlação negativa.

Coeficiente de correlação de Spearman mede associação ao nível ordinal. Esta é uma versão de correlação não-paramétrica de Pearson baseado nos graus dos dados em lugar dos valores atuais. Neste estudo este tipo de análise permite verificar as relações entre as características que foram definidas pelos profissionais da área de CI como importantes em cada uma das fases do ciclo de CI. (PSE, 2004).

4.2 Metodologia de análise baseada no modelo

O conjunto de variáveis definidas resultante da pesquisa bibliográfica relacionada é a base do modelo descrito a seguir:

Figura 9 – Modelo de análise.



4.2.1 Descrição da variável dependente

Com esta(s) variável(eis) pretende-se distinguir quais características/factores do profissional de *Competitive Intelligence* na estrutura da sistemática de apoio ao decisor na tomada de decisão estratégica que são relevantes para as quatro fases do ciclo de CI.

O analista pode estar envolvido nas diversas fases do ciclo de *Competitive Intelligence* que gera recomendações que colaboram para atitudes pró-activas dos gestores e também das organizações. Conforme descrevemos anteriormente, vários profissionais podem estar envolvidos em todas as fases do ciclo, ou participarem de somente uma etapa, e ainda, em parte de uma etapa. Miller (2002) diz que para bem conduzir as funções componentes das quatro fases do ciclo de inteligência, os profissionais necessitam valer-se de conjuntos específicos de habilidades. E Silva (2003) diz ser relevante a combinação de perfis dos vários profissionais para se ter um sistema de *Competitive Intelligence* de sucesso.

A eficácia do analista está ligada a eficácia do sistema como um todo. Diversos factores estão envolvidos nesta perspectiva. E a variável procura avaliar quais as características são relevantes na realização das actividades, a experiência, a envolvente a qual está inserida a organização, a relação do analista com o gestor de topo que irá utilizar suas recomendações no apoio a suas decisões, o processo de valorização de informação e como está organizada a função de inteligência na organização.

Taborda (2002) diz que a maximização da utilidade de *Competitive Intelligence* requer uma estrutura com algum nível de formalidade. Diferentes departamentos na organização recolhem informação sobre a concorrência e o meio envolvente. Sem uma estrutura, esta informação dificilmente é disseminada em toda a organização. A duplicação de esforços aumenta os custos e pode produzir interpretações e análises contraditórias. A informação recolhida de um modo desorganizado pode não atender os aspectos críticos, ou um colaborador pode não realizar o valor da informação que está na sua posse. Questões legais e éticas, por sua vez, devem ser alvo de atenção. A função e as respectivas actividades de CI na organização devem ser estruturadas com a perspectiva de antecipar as necessidades de informação e análise. O objectivo é permitir à organização agir em vez de reagir.

Se o objectivo for um processo capaz de contribuir significativamente para o sucesso da empresa, é preciso encontrar alguém dotado de predicados específicos para a função recomenda Miller(2002). Pois embora existam pessoas com instinto natural para a inteligência, a experiência e o treino – como em qualquer outra disciplina – são factores essenciais indispensáveis para que os indicados - façam o melhor possível neste campo.

As características mais relevantes tendo como base as fases do ciclo servem como base para a definição dos profissionais a actuar no conjunto de funções do processo de CI, actuando nas quatro fases. O maior contributo é devido ao facto de que as funções estão associadas a um investimento em longo prazo, nomeadamente ao nível do desenvolvimento e consolidação de competências. É relevante salientar o

desenvolvimento de capacidades inerentes a função que torna alguns profissionais mais aptos do que outros. (Miller,2002)

Para a classificação da variável procuraram-se dados como:

- Os factores que são relevantes com base nas quatro fases do ciclo;
- Tipo de factores de um analista que é necessário relacionar-se com outro analista para obter-se eficácia do processo;
- Tipo de analista que interage em todas as fases do ciclo
- A relação do analista com as ferramentas de análise;
- Tipo de treinamento existente no âmbito mundial da profissão.
- Aos principiantes na utilização da metodologia de CI quais os caminhos disponíveis a percorrer.

4.2.2 Descrição da variável independente

Tarefas

No momento da revisão bibliográfica percebeu-se que há um conjunto amplo de actividades executadas pelo analista no âmbito das quatro fases do ciclo. De forma a restringir este volume de dados a buscar, foram escolhidas este conjunto de catorze variáveis.

T1 Identificar as necessidades de informação dos gestores da organização

Esta variável é classificada para a primeira fase do ciclo, identificação das necessidades daqueles que irão apoiar-se com as recomendações geradas. O foco desta variável é os factores que auxiliam a execução desta tarefa, tal como os KIT que asseguram o entendimento das preocupações dos decisores. E também para quando as recomendações são necessárias.

Esta percepção é feita com entrevistas com os que necessitam tomar decisões. Pois é preciso aqui, descobrir o que tira o sono dos decisores. Outras formas de chegar a esta identificação são questionários, reuniões com grupos de decisores, etc.

T2 Conhecer o negócio da organização e os intervenientes

Esta variável pode ser considerada em qualquer fase do ciclo, pois ao conhecer os negócios da organização, o analista pode interferir na primeira fase quando define as necessidades junto do decisor, pois aqui tem saber o que o gestor está falando. Da mesma forma, é necessário conhecer os intervenientes e este tipo de conhecimento pode ser colaborado com o modelo das cinco forças do Porter (Montgomery). O conhecimento do negócio colabora também nas outras fases, por exemplo, a recolha de dados, ao saber os intervenientes, diminuirá o âmbito da busca. Assim, a análise torna-se centrada e com Ito gera recomendações eficazes ao decisor.

T3 Rejeitar solicitações de informação que não seja focada em apoio às decisões

Esta variável delimita de certa forma o âmbito das questões a serem tratadas por uma unidade de CI, porque direcciona as actividades da unidade de CI a tudo aquilo que gere recomendações aos decisores. Breeding (2002) diz que o objectivo da unidade de CI é dar mais atenção ao que agrega mais valor a organização e dar menos tempo a perguntas como: dados demográficos e estatísticos, biografia de executivos, etc, que muitas vezes podem ser respondidas por outras áreas com profissionais com outro tipo de qualificações.

T4 Desenvolver e actualizar a base de dados de Intelligence da organização

Neste tipo de actividade, o analista e a maior parte dos intervenientes actualizam e acedem aos dados e mesmo as recomendações que foram geradas em casos anteriores. Desta forma geram um histórico à metodologia de CI. Esta variável por ser considerada em qualquer fase do ciclo. Aqui é considerada a ideia de que muitas vezes as situações se repetem e isso possibilita a minimização a locação de recursos.

T5 Proteger os dados especificados como confidencial

Esta variável é classificada para a qualquer fase do ciclo, e está relacionada com a questão ética. Isto porque segundo Prescott(2002) as falhas éticas comprometem a credibilidade e a confiança. É imperativo que os profissionais de CI entendam as leis, os costumes e os padrões éticos dos países em que actuam, pois há diferenças entre informações públicas com implicações para as análises.

T6 Construir rede interna/externa de pessoas: especialistas, jornalistas e investigadores

Esta variável é classificada para a segunda fase do ciclo fase do ciclo, a recolha de dados. Aqui estão sendo consideradas todas aquelas interacções repetitivas ou mesmo as eventuais. Gieskes (2002) diz que para o monitoramento de inteligência estar sempre activo há programas de incentivos aos funcionários, e também são alertados para que falem todos os dias com os clientes e de forma discreta e ética recolhem informações sobre os concorrentes. Essas informações são filtradas e depois validadas de forma proporcional o perfil da concorrência.

T7 Aceder a ferramentas da Internet, revistas e jornais on-line regularmente

Esta variável considerada como aquela que se repete com mais frequência dentro das organizações por ser a mais citada na bibliografia. Pode ser classificada para a fase da recolha de dados. Em algumas empresas podem existir algumas formalizações ou não Gieskes (2002) exemplifica a utilização contínua de uma ferramenta inteligente disponível na Lexis-Nexis que permite o acompanhamento diário do que foi publicado na imprensa sobre todos os concorrentes e sobre a própria organização. Os analistas que fazem o acompanhamento e percebem a relevância de algum facto, podem utilizá-lo e então alertar imediatamente a algum tomador de decisão a quem seja relevante saber tal conteúdo.

T8 Conduzir a análise de informação numa base contínua

Esta variável pode ser relacionada à fase de análise, entretanto nas outras fases existe a análise para as mais diversas situações. Um exemplo disso acontece na primeira fase em que o analista está a identificar as necessidades com o gestor, é preciso que seja interpretado aquilo que o decisor quer, às vezes em longas conversas. Nem sempre as questões que são o *input* do processo de CI surgem ao analista de forma clara e objectiva. Pois como já foi dito anteriormente nem sempre quem decide sabe o que procura.

T9 Analisar toda informação de actividades que tem impacto nos negócios da companhia

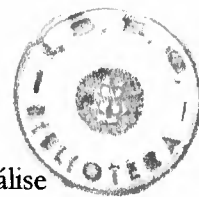
Esta variável, assim como a anterior, está ligada a fase da análise, entretanto pode ser muito importante no momento que o analista está a recolher dados, compreender que, muitas informações não se relacionam com aquilo que deseja saber. E com o conhecimento dos intervenientes, bem como com os negócios da companhia, pode filtrar aquilo que não tem interesse.

T9 Definir, coordenar e integrar projectos da análise financeira de consultores externos

A relação aqui é feita com a etapa da análise. Como já foi abordado anteriormente existem várias ferramentas de análise e dentro deste contexto, não é raro que as organizações tenham consultores externos a dar suporte em assuntos específicos de análise financeira. E assim, um volume razoável de análise quantitativa surge, e necessitam ser enquadrada dentro do contexto das necessidades do decisor. Desta forma o analista necessita interagir com estes consultores e interpretar aquilo que é gerado para daí gerar recomendações à gestão de topo.

T10 Usar técnicas de análise financeira para conhecer intervenientes na competitividade

As considerações desta variável são relativas à utilização das ferramentas de análise que permitem conhecer a envolvente da organização. Gieskes (2002) diz que faz muita análise SWOT relativa aos concorrentes e é interessante contar com informes trimestrais



actualizados a respeito das análises. A mesma fonte cita a utilização da análise de cenários para descobrir o que a concorrência fará se sua própria organização tomar certa atitude.

T11 Impedir erros e ter atitude pró-activa com as análises de informação solicitadas

Esta variável se relacionada com a tentativa da metodologia de CI auxiliar aos gestores de topo para não serem surpreendidos com acções da envolvente. E mesmo que haja algum tipo de situação que seja necessário que a organização reaja, as estratégias seguir fundamentam-se nas recomendações confiáveis.

T12 Disseminar resultados e recomendações através de meios humanos ou electrónicos

Esta variável está relacionada com a ideia da entrega das interpretações do analista ao decisor. Como já foi dito, os estilos de gestão dão indícios de como o decisor deseja receber as recomendações que podem ser: relatórios por medida, reuniões pessoais, apresentações, e-mail, formação, newsletters (impressas/electrónicas), reuniões regulares ou intranets. Entretanto muitas vezes dependendo do canal de comunicação entre analista e decisor, esta disseminação acontece durante todo o processo de CI. Ajustando a lista de necessidades, fontes e abordagens na análise.

T13 Assegurar que as análises requeridas são comunicadas/compartilhadas na organização

A perspectiva desta variável está voltada para a comunicação das recomendações aos membros da organização. Claro que esta ideia deve estar alinhada com os “segredos” da gestão, porque muitas vezes as recomendações não devem chegar aos ouvidos de todas as pessoas. Um exemplo de comunicação das recomendações é descrito por Breeding (2000) que se chama casa do conhecimento, um software de gestão do conhecimento que propicia uma visão aprofundada dos concorrentes e mercados, permite construção de cenários entre outras análises disponíveis. E segundo a fonte, o principal valor desta ferramenta de tecnologia é que propicia receptividade por parte do público relevante.

Características do cargo e empresa

Com a pesquisa bibliográfica percebe-se que alguns autores descrevem as características do analista que está relacionada com os factores específicos, tais como: experiência, formação e tipo de indústria a qual está inserida a organização em que o analista auxilia com recomendações. Estas considerações são importantes para esta pesquisa, visto que estão relacionadas com a análise qualitativa dos dados e colaboram na explicação dos resultados encontrados.

Experiência

Gilad (2001) diz que há poucos exemplos na história dos gestores e funcionários a quem tenham sido confiadas novas tarefas com um mínimo de formação e experiência relativa a aquilo que necessitam fazer. E em CI a realidade não está longe disto.

No caso dos profissionais de CI, salienta Miller (2002), os principais benefícios da experiência são o conhecimento do sector e o entendimento das estruturas e processos decisórios da corporação. Visto que a experiência proporciona um contexto com o qual podem florescer tanto qualidades inerentes à vocação pessoal quanto aquelas adquiridas ao longo do exercício da actividade.

Tipo de Indústria

De forma restringir o estudo, buscou-se na bibliografia o conjunto de tipos de indústrias, um tanto quanto genéricas conforme anexo III.

Sandman (2002) argumenta que é preciso entender como funciona o sector industrial e a própria organização antes de estar apto a analisar o todo deste sector e os concorrentes directos. Algumas vezes, as empresas terem bases de dados e grandes quantidades de relatórios feitos por pessoas que não examinaram com devido cuidado como estão estruturados, como se calcula os lucros e prejuízos e o que tem a oferecer à envolvente.

Em consequência disto, não percebem, logo a seguir, seu fracasso em tentar prever os movimentos.

Cada industria tem suas particularidades que reflete na unidade de apoio aos gestores na tomada de decisões estratégicas. Como já foi descrito antes, o modelo de Porter (Montgomery,1998) é uma ferramenta valiosa na análise sectorial. Mediante o entendimento da importância relativa de cada uma das forças, é possível prever de que maneira cada sector industrial irá reagir no respectivo conjunto.

Formação

Prescott (2002) salienta a ideia de que um dos grandes debates é saber se um analista nasce feito ou pode ser formado. O autor conclui que a verdade está no meio, ou seja, praticamente todos os funcionários podem ser capacitados, entretanto só se desenvolvem se perceberem a importância da actividade para os resultados financeiros.

Miller (2002) quando fala de formação/desenvolvimento alerta aos profissionais de CI a prestarem atenção nas oportunidades de desenvolvimento em pensamento estratégico conhecimento das fontes primárias e secundárias, bem como métodos de pesquisas. Pois estes caminhos tendem a aperfeiçoar técnicas de entrevistas e comunicação e a capacidade analítica.

Características pessoais

Estas variáveis são descritas de formas independentes de acordo com o estudo bibliográfico realizado no início da pesquisa. Entretanto no capítulo a seguir, elas se encontram vinculado às fases do ciclo e com isto chega-se ao foco desta pesquisa que é relacionar as características do analista com as fases do ciclo de CI no apoio à gestão de topo nas tomada de decisões estratégicas.

A escolha destas características e não de outras é devido a sua expressiva ocorrência na bibliografia com os relatos de profissionais experientes da SCIP, ABRAIC, ACI e artigos relacionados ao assunto de *Competitive Intelligence*.

As características são descritas aqui num sentido mais amplo, isto porque na bibliografia foram encontradas com o foco as actividades do analista de modo geral. De forma a restringir a descrição aqui, no próximo capítulo, aquelas que são mais relevantes para cada fase do ciclo estará descrita vinculada a uma ou mais fases em que esteja envolvida.

1. *Comportamento ético*

Esta variável reflecte uma conduta que está dentro das normas estabelecidas pelos órgãos de competência da profissão, e também da própria organização, e em caso de dúvida, encaminha a situação ao departamento jurídico.

Em CI (Kalb, 2002) o comportamento ético está associado ao código de conduta em vigor, a colecta, análise e disseminação sistemática de inteligência sobre assuntos de importância para a organização podem ser realizadas dentro dos princípios éticos e legais adequados. Dentro do contexto dos códigos gerais de conduta comerciais as empresas traçam as suas directrizes para serem adoptadas para aqueles que andam em busca de informações para gerar recomendações aos gestores.

2. *Intuição*

Esta variável representa a característica daquelas pessoas que possui uma vaga sensação de saber alguma coisa, sem saber exactamente como ou porquê, pois é a conjugação dos cinco sentidos (visão, audição, olfacto, tacto e paladar) com a experiência de casos anteriores, e que, muitas vezes, é contra as informações disponíveis. No caso do analista que actua nas fases do ciclo, pode estar associada a ideia de buscar informações que num primeiro momento não fazem sentido, mas depois de interpretar algum outro facto em conjunto, consegue perceber melhor o contexto.

Bridges (1998) considera a intuição como um dos indicadores no entendimento das funções individuais baseado nos tipos de Meyers-Briggs type indicator (MBTI). Nesta mesma linha, utiliza estes indicadores para classificar as empresas. E o indicador intuição revela que a intuição remete a um âmbito holístico, em que o analista nesta pesquisa estivesse envolvido com o novo, o inovador. Os indivíduos intuitivos estão voltados para a criação do futuro. São atraídos pelas ideias de fantasiar normalmente gravitam em torno do todo e consideram o foco no particular uma enorme simplificação. De certa forma procuram aprender com as situações por inteiro e trabalhar com elas desta forma.

3. Curiosidade

Esta variável infere a capacidade do analista de possuir um desejo de saber além daquilo que muitas vezes está disponível. Motivação a explorar. O SCIP(2004) diz que o analista deve possuir uma curiosidade analítica de repórter investigador, que nunca está satisfeito com os factos. A ABRAIC (2004) cita a criatividade como uma inquietude intelectual, para o caso do analista que gera recomendações esta inquietude leva-o para caminho a descobrir além de certos limites.

4. Observação

Esta variável relaciona-se com a capacidade de estar atento, ou seja, possui atenção a sua envolvente e no enlace das situações. No ciclo de CI, a experiência pode colocar o analista em situações semelhantes e a medida que o analista percebe ligação entre as realidades, consegue fazer interpretações eficazes.

5. Capacidade de expressão escrita

Esta variável está relacionada com a expressão de ideias ou factos por meio da linguagem escrita. Num primeiro momento pode se pensar que só quando o analista gera recomendações é que esta capacidade seria relevante. Mas também pode ser importante

para actividades como escrever questionários, bem como em ferramentas de apoio, como e-mail, solicitações, etc.

6. *Persistência*

Com esta variável, verifica-se a habilidade na recolha da informação, nos contactos com o decisor e no entendimento das situações que envolvem as análises, etc. Esta variável pode estar aliada ao factor tempo de quem analisa, no processo de chegar a conclusões não deve estar em risco a perda da oportunidade das recomendações serem recebidas tarde demais. A persistência deve ser vista também como à capacidade de interagir de forma eficaz com o decisor. (Taborda, 2002)

7. *Capacidade de expressão oral*

Esta variável explana a capacidade do analista em expressar ideias ou factos por meio da linguagem oral, ou seja, a forma como o profissional actua com os demais intervenientes das diversas fases, desde o primeiro momento quando busca dos decisores, as necessidades, ou quando interage na recolha dos dados, com as fontes primárias, e assim por diante.

8. *Capacidade analítica quantitativa:*

Esta variável elucida a capacidade do analista que utiliza técnicas de análise de dados que estejam de acordo com a abrangência das circunstâncias pretendidas. Em SCIP (2004) considera como característica pessoal. Nesta variável estão envolvidas aquelas actividades de utilização das ferramentas de análise. Muitas vezes o analista está mais preparado de frente com os números e faz considerações a outros factos da envolvente. Esta capacidade pode estar relacionada com a inteligência lógica-matemática de Simon(2001). Esta inteligência provém da perspectiva de lidar com números, situações de ordem lógica ou ainda situações que apresentem causa e efeitos relacionados.

9. Honestidade

O analista nesta variável está relacionado com conceitos de digno, decência, sinceridade ou franqueza ao fornecer recomendações e conclusões das suas tarefas. Basicamente esta variável consiste em buscar informações dos intervenientes bem como quando está a tratar aos decisores suas interpretações.

10. Capacidade analítica qualitativa:

Esta variável esclarece a capacidade do analista de interpretar além daquilo que é especificado em relatórios financeiros. Isto é, vai a busca de cruzar informações, buscar factos que muitas vezes não existe conexão, mas tem impacto para os decisores. Utiliza técnicas de análise de situações com fontes de informação credíveis.

11. Iniciativa

Esta variável tem impacto naquilo que o analista propõe de soluções por primeiro ou age imediatamente e com eficiência em face de uma situação. É a sua capacidade de identificar necessidades de inteligência em bases contínuas e gerir as exigências dos esforços individuais para orientar-se a elas.

12. Criticidade

Esta variável pode inferir o quanto é relevante o analista efectuar o exame das informações, avalia. Ao ser crítico, o analista tem um interesse em descobrir junto das pessoas ou na recolha de dados questões que o levarão às suas interpretações. No âmbito das suas actividades de descobertas, normalmente já sabe do que está em busca, assim suas próprias questões interagem com as suas constatações.

13. Capacidade para relações interpessoais

Esta variável mede a capacidade de interacção com as pessoas em diversos ambientes. O processo de apoio a decisão, muitas vezes, faz com que estas relações sejam com todos

sectores da organização, esta interacção pode realizar-se formalmente ou ainda em encontros rápidos. Esta variável se relaciona com a ideia de rede interna e externa de pessoas, bem como a recolha de dados.

14. Capacidade de aprendizagem

Nesta variável está relativa ao interesse do analista em adquirir mais conhecimento. Pois apresenta mudanças resultantes das experiências e da dedicação em compreender o meio ao qual está envolvido. Este processo de melhoria contínua muitas vezes relaciona-se com este tipo de actividade devido as mudanças que ocorrem do mercado, as novas tecnologias que surgem e também o grande volume de recursos financeiros envolvido na capacitação dos profissionais.

15. Capacidade de liderança

Esta variável implica na capacidade de induzir/convencer outros a prosseguir com aos objectivos definidos. O processo de gerar recomendações dá ao analista a responsabilidade de actuar com vários intervenientes, algumas vezes, com consultores externos e sua atitude é de interacção entre todos.

16. Capacidade de debate

Esta variável se relaciona com a capacidade do analista de discutir, expor suas ideias e receber as ideias alheias com o objectivo definido. Principalmente quando então envolvidas várias pessoas na análise esta capacidade acentua o seu valor devido as situações de conflito que surgem e vale a pena ressaltar a necessidade de bom senso.

17. Paciência

Com esta variável é possível medir a importância da capacidade de esperar. O analista está envolvido com decisores que muitas vezes não tem tempo para dizer o que querem, mas necessitam de recomendações para o menor tempo possível. E também não é comum interacção dos analistas com contactos externos e muito valiosos que não tem

disponibilidades ou interesse em recebê-lo e nestes casos se perder a paciência, significa muitas vezes perder a fonte.

18. Auto-direccionamento

Esta variável incide na capacidade do analista conduzir suas próprias atitudes consoante as suas necessidades. O âmbito de actuação do analista para gerar recomendações é muito amplo, é muito mais comum escorregar por caminhos desnecessários do que manter o foco naquilo que procura.

19. Percepção às situações não explícitas

Com esta variável é possível verificar a importância da capacidade de entender as entrelinhas na comunicação oral ou escrita. Isto porque, nem tudo que é dito ou está escrito é mesmo assim. Muita notícia é publicada em jornais e revistas com interesses diversos do que está dito e necessitam ser interpretada para que se chega a situações concretas e credíveis aos olhos dos decisores.

4.3 Resumo das variáveis

Estes nomes das variáveis no SPSS são aqueles que aparecem nos *output* do software.

Estas duas listas encontram-se no anexo I para o resumo das variáveis das tarefas e anexo II para o resumo das características por fase do ciclo para as Tabela 1 e Tabela 2 respectivamente.

5 Aplicação da metodologia de pesquisa

5.1 Definição e Descrição dos sujeitos

Com o objectivo de facilitar a compreensão da metodologia utilizada, passou-se a considerar a denominação de sujeito a cada um dos profissionais que responderam aos questionários de maneira anónima e desta forma o presente estudo possui trinta e dois sujeitos conforme o âmbito descrito acima.

A análise foi realizada nas trinta e duas respostas dos questionários que foram enviados aos profissionais envolvidos nas actividades de apoio a gestores de topo na tomada de decisões estratégicas. O âmbito do presente estudo é o conjunto de especialistas e profissionais nesta área e contou com o apoio da ABRAIC e também da SCIP, enquanto entidade de referência a nível mundial, através de pessoas responsáveis por cada uma destas associações e também por sócios e sua rede de contactos.

Nas respostas recebidas algumas das questões não foram respondidas por parte dos sujeitos, como o tamanho da amostra é reduzido, optou-se por permitir que o SPSS utiliza-se a função de *missing value* e para aquelas opções em que não havia valores foi efectuada a alteração com o método *series mean*.

5.2 Aplicação da metodologia

5.2.1 Identificação das funções

Com a análise factorial feita no SPSS dividiu-se as catorze variáveis referente as tarefas realizadas pelo profissional no ciclo de CI em cinco factores que nomeamos factor1 para o primeiro conjunto de variáveis e assim sucessivamente para os 4 conjuntos restantes.

Com estes cinco grupos de variáveis que são as tarefas que são executadas, supõe-se que são cinco tipos de funções como demonstra o Quadro 4 e cada factor pode demonstrar uma função executada por um profissional de *Competitive Intelligence* que dá apoio ao gestor de topo na tomada de decisões estratégica.

Quadro 4 – Tarefas por factor/função.

Função ¹	Factor	Tarefas
Analista Júnior	Factor1	TAR7REC TAR4QQ TAR9ANA TAR8ANA
Analista Sénior	Factor2	TAR12ANA TAR3DEF TAR1DEF
Analista Financeiro	Factor 3	TAR10ANA TAR11ANA TAR6QQ
Gestor de Projecto	Factor 4	TAR13ENT TAR2QQ
Coordenador	Factor 5	TAR14ENT TAR5REC

Com base no coeficiente de correlação de Spearman entre as variáveis de cada uma das funções verificou-se a seguinte distinção:

Analista júnior: TAR7REC que representa aceder a ferramentas da Internet com TAR9ANA, analisar toda a informação de actividades com impacto nos negócios da organização a um nível de significância de 0,01

Analista Sénior: TAR1DEF que representa identificar as necessidades de informação dos gestores da organização relaciona-se com maior coeficiente com a TAR12ANA, impedir erros e ter uma atitude pró-activa com as análises solicitadas a um nível de significância de 0,01. Com o coeficiente de correlação um pouco mais baixo com a Tar3 que é rejeitar relaciona-se com a Tar1 a um nível de significância de 0,05.

Analista Financeiro: TAR10ANA que representa definir, coordenar e integrar projectos de análise solicitadas com a TAR11ANA, usar técnicas de análise financeira para

¹ Para facilitar o entendimento do estudo realizado optou-se por tratar a partir daqui os factores (coluna central) pelas respectivas denominações de funções que estão na coluna mais a esquerda do quadro.

conhecer intervenientes na competitividade com um nível de significância de 0,01 para o coeficiente de correlação de Spearman.

Gestor de Projecto: Como neste factor estão envolvidas duas variáveis não há sentido de fazer este tipo de análise.

Coordenador: Como neste factor estão envolvidas duas variáveis não há sentido de fazer este tipo de análise.

5.2.2. Identificação dos sujeitos

Análise das funções executadas pelos sujeitos realiza-se de acordo com as respostas ao questionário (ANEXO IV) para a pergunta nº 11 e corresponde a frequência com que executa as tarefas com a seguinte escala:

1- raramente 2 – poucas vezes 3 – algumas vezes 4 – frequentemente 5 – muitas vezes

A escolha dos sujeitos foi desenvolvida da seguinte forma:

1. Dividiram-se os trinta e dois sujeitos em cinco grupos através da análise de cluster mediante as respostas da questão nº 11 do ANEXO IV. Esta análise foi induzida para que dividisse em cinco grupos com o intuito de perceber com a análise quantitativa das frequências e a seguir a análise qualitativa suas semelhanças.
2. Calculou-se para os cinco grupos as respectivas frequências de execução das tarefas para as cinco funções, nomeadamente, analista júnior, analista sénior, analista financeiro, gestor de projecto e coordenador.
3. Escolheram-se aqueles sujeitos que apresentam maiores frequências para as tarefas das funções que tinham maiores médias da totalidade da amostra para as variáveis das tarefas em questão da função. Por exemplo, para o analista júnior considerou-se as tarefas TAR7REC, TAR9ANA e TAR8ANA que possuem esta ordem consoante as médias na totalidade dos sujeitos.

O Quadro 5 demonstra a relação dos sujeitos com os grupos identificados da análise factorial. A associação dos grupos de sujeitos com a frequência de execução das tarefas permite a análise qualitativa de outros itens relevantes, como tempo de experiência na

função, cursos de graduação e pós-graduações, unidade de CI formalizada e a quem reporta recomendações.

Quadro 5 – Identificação dos grupos de sujeitos.

Nº do grupo	Sujeitos ²
GRUPO 1	9,12,5,21,6,3,4,29
GRUPO 2	14, 20, 22, 27 e 28
GRUPO 3	1,7,16,32,2,11,25 e 15
GRUPO 4	23, 30, 31, 19 e 26
GRUPO 5	8, 17, 10, 18, 13 e 24

A relação de sujeitos e funções identificada conforme os critérios descritos acima é a seguinte:

ANALISTA JUNIOR	⇒	GRUPO 1
ANALISTA SÉNIOR	⇒	GRUPO 3
ANALISTA FINANCEIRO	⇒	GRUPO 4
GESTOR DE PROJECTO	⇒	GRUPO 2
COORDENADOR	⇒	GRUPO 5

É relevante também o envolvimento de cada profissional no conjunto das actividades do ciclo, e este envolvimento varia a predominância conforme as fases do ciclo como demonstra o Quadro 6. No caso de um analista júnior, eles está envolvido basicamente com as tarefas de recolha de dados, faz algum tipo de análise entretanto é no para auto-direccionar a sua pesquisa. O analista sénior está envolvido junto com os decisores, isto porque tem experiência em lidar com os gestores e também está envolvido com a entrega das interpretações. O analista financeiro está entre as actividades de recolha de dados e análise em maior frequência do seu tempo. O gestor de projecto trata em maior frequência da entrega ao decisor, entretanto envolve-se com a recolha primária e com a análise algumas vezes. De igual maneira o coordenador contacta com as fontes primárias e também analisa e dissemina ao decisor.

² Os números foram atribuídos aos 32 questionários em ordem crescente para que fossem identificados na análise qualitativa sem nenhum outro objectivo implícito.

Quadro 6 – Grau de envolvimento das funções nas fases do ciclo.

	Definição Necessidades	Recolha dados	Análise	Entrega ao decisor
Analista Júnior	Baixo	Alto	Médio	Baixo
Analista Sénior	Alto	Baixo	Baixo	Médio
Analista Financeiro	Baixo	Alto	Alto	Baixo
Gestor de Projecto	Baixo	Médio	Médio	Alto
Coordenador	Baixo	Médio	Médio	Alto

5.2.3 Análise dos grupos de sujeitos para as funções identificadas

Analista Júnior

Este profissional envolve-se com a recolha de dados e providencia a pesquisa e armazenagem dos dados e ao mesmo tempo realiza um parte de análise pois nem tudo que encontra é útil. Este grupo pode ser formado por oito profissionais, conforme o Quadro 6 que executam as seguintes considerações:

- Aceder a ferramentas da Internet, 87,5% deles, executam muitas vezes esta tarefa (escala 5);
- Desenvolver e actualizar BD de *Intelligence*, 50% deles executam muitas vezes esta tarefa (escala 5);
- Analisar toda informação de actividades com impacto nos negócios organizacionais, 87% deles executam esta tarefa muitas vezes (escala 5);
- Conduzir a análise de informação numa base contínua, 62,5% executam muitas vezes e os outros 37,5% executam frequentemente (escala 5 e 4, respectivamente).

Neste grupo todos possuem licenciatura, mestrado e alguns têm doutoramento ou outros cursos complementares de marketing, finanças e inteligência estratégica. A idade varia entre 30 e 55 anos. Com experiência de no mínimo 3 anos de apoio a gestores de topo na tomada de decisões estratégicas.

Analista Sênior

Este profissional está envolvido nas actividades de definir junto à gestão de topo as suas necessidades, faz a interpretação daquilo que o gestor quer dizer. E, em seguimento a análise passa a disseminar as recomendações. Este grupo pode ser formado por oito profissionais, conforme o Quadro 6 que executam as seguintes considerações:

- Impedir erros e ter atitude pró-activa com as análises de informação solicitadas, 62,5% deles, executam frequentemente esta tarefa (escala acima de 4);
- Identificar as necessidades de informação dos gestores da organização, 75% deles executa muitas vezes esta tarefa (escala 5);
- Rejeitar solicitações de informação que não seja focada em apoio às decisões, 25% deles executa esta tarefa frequentemente (escala acima de 4).

Neste grupo todos possuem licenciatura, mestrado e um têm doutoramento ou cursos complementares de marketing, finanças e inteligência estratégica. A idade está acima dos 32 anos. A maioria destes sujeitos tem mais de 7 anos de experiência em apoio a gestores de topo na tomada de decisões estratégicas

Analista Financeiro

Este profissional está envolvido nas actividades de análise financeiras, análise de mercado, etc. Utiliza com frequência as ferramentas de análise que foram descritas anteriormente. Este grupo pode ser formado por cinco profissionais, conforme o Quadro 6 que executam as seguintes considerações:

- Construir rede interna/externa de pessoas especialistas, jornalistas e investigadores, 80% executam esta tarefa muitas vezes (escala acima de 4);
- Usar técnicas de análise financeira para conhecer os intervenientes na competitividade, 20% executam esta tarefa frequentemente (escala acima de 3);

- Definir, coordenar e integrar projectos de análise financeira com consultores externos, 40 % executam muitas vezes esta tarefa (escala acima de 3);

Neste grupo todos possuem licenciatura, mestrado e cursos complementares de marketing, finanças e inteligência estratégica. A idade está acima dos 33 anos. A maioria destes sujeitos tem mais de 6 anos de experiência em apoio a gestores de topo na tomada de decisões estratégicas e há um caso de formação na ACI.

Gestor de Projecto

Este profissional está liderar as actividades gerar recomendações e disseminá-las junto à gestão de topo. Este grupo pode ser formado por cinco profissionais, conforme o Quadro 6 que executam as seguintes considerações:

- Disseminar resultados e recomendações através de meio humanos e electrónicos, 100% deles executam muitas vezes esta tarefa (escala 5);
- Conhecer o negócio da organização e os intervenientes, 100% deles executam muitas vezes esta tarefa (escala acima de 4).

Neste grupo todos possuem licenciatura, mestrado, doutoramento ou outros cursos complementares de marketing, finanças, inteligência estratégica e operações militares. A idade está acima dos 29 anos.

Coordenador

Este profissional está liderar as actividades gerar recomendações e disseminá-las junto à gestão de topo. Este grupo pode ser formado por seis profissionais, conforme o Quadro 6 que executam as seguintes considerações:

- Assegurar que as análises requeridas são comunicadas/compartilhadas na organização, 50% deles executam muitas vezes esta tarefa (escala acima de 4);
- Proteger os dados especificados como confidencial 83,3% deles executam muitas vezes esta tarefa (escala acima de 4).

Neste grupo todos possuem licenciatura, mestrado ou outros cursos complementares de marketing, finanças e inteligência estratégica. A idade está acima dos 31 anos. A maioria destes sujeitos tem mais de 4 anos de experiência em apoio a gestores de topo na tomada de decisões estratégicas

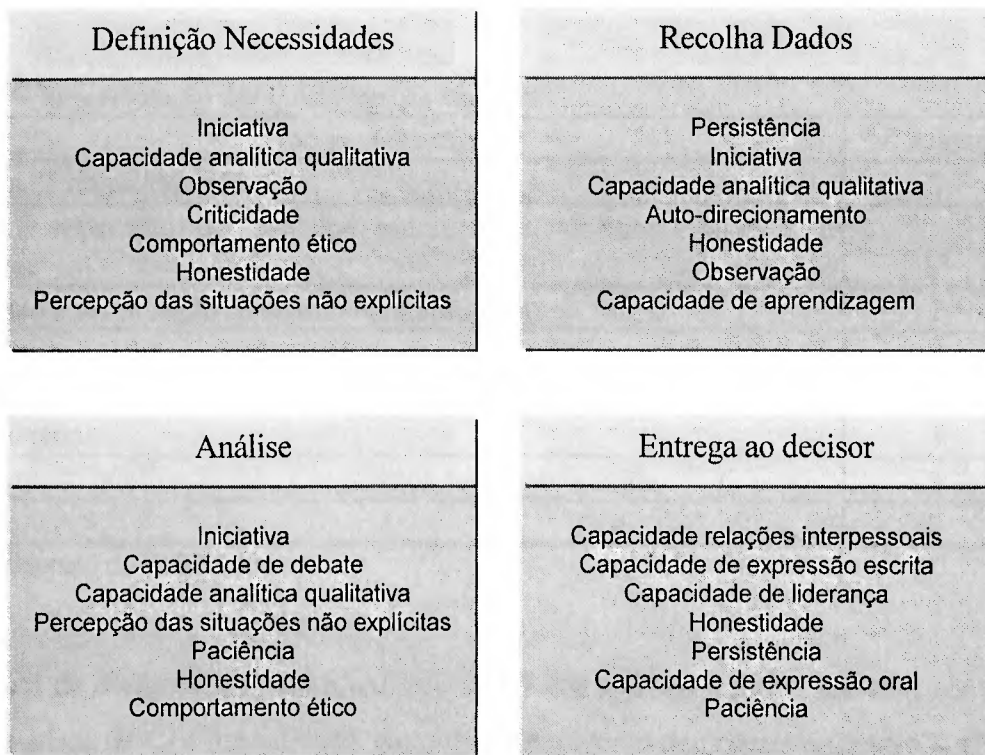
5.2.4 Identificação dos grupos de características para as fases do ciclo

Com a análise factorial feita no SPSS dividiu-se as 19 variáveis referente as características que os sujeitos revelaram como importantes a uma pessoa que dá recomendações ao gestor de topo em cada uma das quatro fases do ciclo de CI com a escala de 1 a 5, respectivamente menos e mais importante.

Cada uma das fases estejam dividida em sete grupos de variáveis conforme as relações encontradas pela análise factorial representada no Quadro 7 em anexo. O objectivo num primeiro momento é descobrir que factores existem, ou seja, quais variáveis que se relacionam nas quatro fases do ciclo de CI e a seguir, perceber se essa relação tem sentido lógico mediante a pesquisa bibliográfica realizada.

Feito isso, escolheu-se aquelas que dentro do factor tem maiores médias (no grupo das 7 variáveis) por etapa do ciclo. Ou seja, do total de 19 variáveis por etapa do ciclo, a pesquisa passa a analisar as 7 variáveis relevantes por etapa do ciclo, conforme a Figura 10.

Figura 10 – Características por fases do ciclo



5.2.5 Análise das características relevantes por fase do ciclo de CI para as funções identificadas

Das setenta e seis variáveis que estão presentes nas quatro fases do ciclo de CI, como já foi abordado anteriormente, a escolha dessas em relação às outras valeu-se das médias serem mais significativas no montante global dos sujeitos. O foco de cada uma das sete variáveis escolhidas é consoante as associações que ela tem dentro do seu grupo, e assim é possível tratar apenas dessas e, as restantes são consideradas como apoio do foco da análise.

Antes de referenciar o enfoque de cada uma das características em relação a fase do ciclo, é importante demonstrar como a amostra está enquadrada em relação as características do cargo e da empresa.

O Quadro 7 demonstra o tipo de indústrias da amostra e verifica-se que estão presentes profissionais das principais indústrias conforme a classificação do Quadro 7.

Quadro 7 – Representação das indústrias nas amostras.

Tipo de industria	Nº sujeitos
Indústrias de transformação	3
Comércio, reparação de veículos automotores, objectos pessoais e domésticos	13
Alojamento e restauração (restaurantes e similares)	1
Transportes, armazenagem e comunicações	3
Intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços correlacionados	3
Administração pública, defesa e segurança social obrigatória	6
Educação	3

Fonte: Adaptado de IBGE 2004

O conjunto de designações para a unidade de CI dos sujeitos é muito variado, algumas vezes a unidade de CI é formalizada, em outros casos como demonstra o Quadro 8, não é. Os programas de CI se localizam principalmente nos sectores de marketing, planeamento e P&D das organizações. A maioria dos profissionais de CI passa menos de 50% de seu tempo directamente envolvida com actividades de inteligência. Departamentos independentes de CI que se reportam directamente ao CEO são raros. Há um aumento no número de programas de CI que se reportam ao departamento de finanças diz Prescott (2002). A importância da estrutura de CI para a sua eficácia para que seja construídas a rede de pessoas e a comunicação dentro da organização.

Quadro 8 – Designação do departamento.

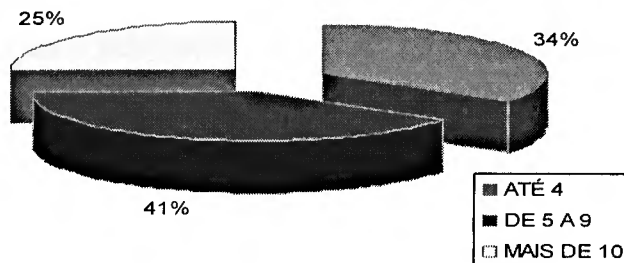
Nome do departamento a que pertence	Unidade de CI formalizada
Gerência de inovação e acesso a tecnologia	NÃO
Gerência geral	NÃO
Agencia regional de inteligência	NÃO
Inteligência de negócios	NÃO
Gerência de produção de informação	NÃO
Departamento de marketing	NÃO
Comercial e marketing	NÃO

Nome do departamento a que pertence	Unidade de CI formalizada
Desenvolvimento e estratégia	NÃO
Direcção informática	NÃO
Direcção de do sistema de manutenção	NÃO
Directoria de tecnologia	NÃO
Biblioteca da empresa	NÃO
Gerência de informações técnicas	NÃO
Aeronáutica e defesa	NÃO
Automóvel e mobilidade	NÃO
Directoria de TI	SIM
Assessoria especial	SIM
Unidade de promoção e apoio a comercialização	SIM
Inteligência de mercado	SIM
Unidade de CI/Assessoria de assuntos estratégicos	SIM
Direcção de desenvolvimento empresarial	SIM
Marketing	SIM
Unidade de inteligência competitiva	SIM
Gerência de monitoramento estratégico e prospecção	SIM
Gerência de negócios e inteligência	SIM

Na pesquisa apresentada por Marcos Furtado na 5ª Conferência anual de inteligência competitiva – IBC – Março/2004 demonstra como as denominações são variadas e departamentos como: gerência comercial, compras, informação e segurança, gerência de conhecimento, finanças, controladoria/contadoria, recursos humanos, comunicação empresarial e vendas tem valores menores que 2%.

A Figura a seguir demonstra como está dividida a amostra referente a experiência em ano em apoio aos gestores na tomada de decisões estratégicas

Figura 11– Experiência dos profissionais em apoio às decisões estratégicas



Esta análise conjuga os factores/características assinalados na Figura 9 da página 57 deste documento. Tem-se aqui as 5 funções em que os profissionais actuam em maior ou menor grau em cada fase do ciclo, os 7 factores que representam as características por fase do ciclo e ainda os 3 características gerais do cargo e empresa (representadas pelo tipo de industria, experiência e formação).

Analista Júnior

Este profissional envolve-se com a recolha de dados e providencia a pesquisa e armazenagem dos dados e junto disso analisa aquilo que encontra. Estas tarefas denotam um envolvimento com recursos de informações pois a colecta de informações, diz Laackman (2002) é feita em quatro tipos de fonte: dados secundários, comunicação boca a boca, sistemas de gestão de informação ou conteúdo base de dados da organização. Para uma função de inteligência de marketing o autor diz que em sua pesquisa com 16 empresas a maioria delas depende de fontes internas e que dois terços das fontes externas são utilizadas menos de seis vezes por ano.

As características relevantes nesta fase são: persistência, iniciativa, capacidade analítica qualitativa, auto-direccionamento, honestidade, observação e capacidade de aprendizagem.

Visto que a interacção deste profissional é relativa aos meios tecnológicos e humanos (em menor grau se considerarmos como sendo fontes primárias) de que dispõe. Há indícios que esta função exija menos conhecimento dos negócios da organização, entretanto pleno conhecimento das fontes de Internet, base de dados da companhia, bibliotecas existentes e publicações de jornais e revistas disponíveis neste âmbito que busca informações.

Analista Sénior

Este profissional possui amplo canal de comunicação com a gestão de topo e busca as suas necessidades de recomendações.

As características como: iniciativa capacidade analítica qualitativa, observação, criticidade, comportamento ético, honestidade e percepção das situações não explícitas são relevantes nesta função.

Isto porque os profissionais estão envolvidos com a responsabilidade de impedir erros tendo por resultado perdas financeiras relativas a acções, cotas de mercado ou outras influências nos negócios da organização, talvez de forma negativa.

As entrevistas para obtenção de KIT, como já foi dito, proporcionam o foco e a prioridade necessários a condução de operações de inteligência eficazes e à geração de inteligência adequada. Uma forma sistematizada de tentar entender as preocupações gera confiança ao decisor. Pois a base do processo é saber âmbito da pesquisa e disso iniciar a busca do que é relevante para criar recomendações.

Analista Financeiro

Este profissional está envolvido *a priori* nas actividades de estatísticas financeiras, posicionamento estratégico, análise de mercado etc. O conhecimento de ferramentas de análise financeira colabora com o envolvimento deste profissional aos vários

departamentos da organização, e conseqüentemente permite ter uma ampla rede de contactos. Devido à sua abrangência ter impacto directo com os negócios da organização a credibilidade destes profissionais junto a fontes primárias pode ser significativa e também a validade das informações que ele arrecada.

Nesta função os profissionais estão envolvidos em maior grau nas etapas de recolha de dados primária e análise as características destas duas fases podem ter enfoques diferentes como, por exemplo, a iniciativa. Para a recolha de dados, significa tomar a frente na busca de informações relativas as questões dos KIT, por exemplo, enquanto que a iniciativa na análise pode estar relacionada com a utilização de uma nova ferramenta, ou ainda analisar as mesmas informações sob outros aspectos.

Gestor de Projecto

Nesta função, cabe ao profissional liderar as actividades de gerar recomendações e disseminá-las junto à gestão de topo, tem amplo conhecimento do negócio da organização, está envolvido em análise e desenvolve interpretações em formato oral ou escrito das situações que tem impacto nos negócios da organização.

Este grupo de profissional vigia as questões financeiras, localiza desenvolvimentos envolvidos com os interesses da organização e comunica os resultados das análises e avaliações. Para este tipo de função é relevante a capacidade relações interpessoais, capacidade de expressão oral e escrita, paciência, capacidade de liderança, honestidade, persistência.

Coordenador

Esta função encontra-se no topo das funções aqui descritas, isto porque, os profissionais que actuam aqui são aqueles que tem o canal mais directo com a gestão de topo. Pode ser de responsabilidade do coordenador manter a integridade e a discrição requeridas para

proteger normalmente as informações especificadas como confidencial. O acesso é feito muitas vezes em outros sectores e refere-se a confidências financeiras, vendas e informação de marketing. Esta integridade deve ser implacável para proteger tanto as fontes como as recomendações criadas.

O coordenador necessita reunir aos outros membros da equipa de recolha e análise, tratando e/ou influenciando o andamento das actividades e para actuar de forma eficaz acredita-se que seja importante características como: capacidade relações interpessoal, capacidade de expressão oral e escrita, paciência, capacidade de liderança, honestidade, persistência do mesmo modo como na função anterior, entretanto aqui há uma diferença demonstrada na amostra que é de proteger os dados especificados como confidenciais.

6 Discussão e Conclusões

6.1 Avaliação da investigação

A presente investigação centrou-se na identificação e validação de características-chave que um analista em *Competitive Intelligence* deve possuir no seu trabalho, nas diferentes fases do ciclo de CI, e que conduzem a um efectivo suporte à decisão junto da gestão de topo.

A pesquisa bibliográfica realizada suportou a proposta de um modelo de análise do perfil do analista dentro da sistemática de *Competitive Intelligence* nas cinco funções encontradas. Entretanto percebeu-se que mesmo com a falta de uma unidade de CI formalizada que executam tarefas análogas e para os quais é possível extrapolar algumas das inferências identificadas.

Por outro lado, a evolução das tecnologias tem alimentado o caminho da globalização económica que por sua vez pode contribuir para uma necessidade crescente ao nível de recomendações junto da gestão de topo antes de esta tomar decisões. Tentou-se com o trabalho realizado explorar essa linha, compreendendo-se de que forma devem também evoluir as competências e capacidades de profissionais envolvidos na geração dessas recomendações.

As tecnologias previstas e os recursos por elas proporcionadas estão assumindo uma velocidade que e a capacidade de colher informação é hoje um desafio maior do que em qualquer outra época. O conhecimento de fontes de informação escrita, electrónica e oral, bem como a capacidade de usá-las de maneira criativa, são fundamentais. Profissionais qualificados precisam usar o seu conhecimento da melhor maneira recorrendo por vezes a metodologias científicas na geração de informação para suporte aos decisores. Da mesma forma é necessária uma capacidade de aprendizagem independente, capaz de os

apoiar na tarefa de se tornarem especialistas em novos assuntos no menor período possível.

A exigência tornou-se hoje maior no que se refere a recolha de informações utilizando a tecnologia disponível, à busca de informações complementares recorrendo a métodos éticos e legais, à sua análise sistemática e à sua apresentação adequada junto ao decisor final.

Para que os profissionais estejam aptos a executarem as funções, acredita-se ser relevante a melhoria contínua do seu grau de especialização nas ferramentas de análise utilizadas. Isto se torna evidente à medida que a experiência e formação nesta área emergente reforçam também a sua sustentação. Gerar informação capaz de dar suporte aos gestores de topo nas decisões estratégicas exige experiência e capacidade de empreender por parte das pessoas que integram equipas de CI.

Na base dessa dinâmica situam-se assim todas as características que permitem aos profissionais de CI reforçar e articular o seu conhecimento individual a partir de uma interação contínua entre a geração de conhecimento tácito e explícito. A presente dissertação procurou apontar algumas dessas mesmas características e a forma como as mesmas podem acelerar o processo de geração de conhecimento na execução do ciclo de geração de informação capaz de apoiar a gestão de topo.

O conjunto de dezanove características (ver características pessoais, pág. 65) ao serem relacionadas nas quatro fases do ciclo de CI refere evidências estatísticas tais como: a capacidade analítica qualitativa e iniciativa como relevantes na fase de definição das necessidades de informação com os decisores.

Visto que o conhecimento do seu negócio é importante, é de esperar que nesta fase predomine a actuação de analistas seniores. Por sua vez, a recolha de dados pode ser vista mais na vertente de um analista júnior e que tem como características na inferência

estatística, a persistência, auto-direccionamento, observação. Ainda que os analistas juniores não percebam a complexidade do negócio, os mesmos podem estar inseridos em equipas de trabalho que colaboram com a pesquisa, e em conjunto com analistas financeiros, apoiem a análise das informações relevantes. Por último, a fase de entrega ao decisor, a investigação aponta características como capacidade de expressão oral e também escrita e justifica-se devido ao canal de ligação de um coordenador de projecto junto ao decisor.

Como complemento à ideia da competitividade num cenário globalizado, as organizações procuram hoje práticas que lhes permitam apoiar gestores de topo na tomada de decisões estratégicas, utilizando nesse processo o conhecimento gerado a partir de informação recolhida na sua envolvente.

Entre as práticas possíveis, a *Competitive Intelligence* (CI) enquanto metodologia de suporte a esse objectivo. Entretanto a continuidade da pesquisa pode assentar nas dezanove características e também sob uma outra vertente, a aplicabilidade do modelo de análise a outras metodologias em que seja conveniente considerar como ponto de partida a tipologia de cinco analistas proposta nesta dissertação: analista júnior, sénior, financeiro, coordenador e gestor de projecto e a partir daí estudar em pormenor as dezanove características.

7 Bibliografia

ABRAIC, Código de Ética, Outubro 2004

<http://www.abraic.org.br/etica.asp>.

ABRAIC, Requisitos para um bom analista de IC, Junho 2003

<http://www.abraic.org.br>.

Anthony, R., (1965), *Planning and control systems: a framework for analysis*, Harvard University Press.

Barclay, R., Kaye, S., *Gestão do conhecimento e Funções de inteligência – uma relação simbiótica* in Miller, J. P. (2002) *O milénio da inteligência competitiva*, Porto Alegre, Bookman.

Besson, B. Possin, J.(1996) *Do serviço de informação à inteligência económica*, Lisboa, Instituto Piaget.

Breeding. B (2000), *CI and KM convergence: A case study at Shell Services International*, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 11, nº 4, p.12-24.

Bridges, W (1998) *As empresas precisam de terapia*, São Paulo, Editora Gente.

Brilman, J. (2000) *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

Cook, M., Cook, C. (2000) *Competitive Intelligence create an intelligent organization and compete to win*, London, Kogan Page.

Daft, R. L. (2002) *Organizações: Teoria e projectos*, São Paulo, Pioneira Thomson.

Drucker, P. (1999) *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Barcelos, Editora do Minho.

Escorsa, P., Maspons, R. (2001) De la vigilância tecnológica a la inteligencia competitiva, Madrid, Prentice Hall.

Felix, W., As questões éticas que dizem respeito ao trabalho moderno de inteligência, Maio 2003

http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=148&txtcodautor2=5.

Felix, W., Trabalhando em redes,

Julho 2004

http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=168&txtcodautor2=5.

Ferreira, M. Caso prático de implementação de um sistema de *Competitive Intelligence*, Junho 2002.

Fink, A., Schlake, O. (2000), Scenario Management—An Approach for Strategic Foresight, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 11, nº 1, p.37-45.

Fleisher, C. S., Bensoussan, B. (2000), A *FAROUT* Way to Manage CI Analysis, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 3, nº 2, p.37-40.

Fuld, L. (1995) The new competitor Intelligence: the complete resource for finding analyzing, and using information about your competitors, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Fuld, L. (2003), CEO's favorite numbers, *Competitive Intelligence Magazine*, Vol. 6, nº 2, p.55-56.

Fuld, L., Fuld Intelligence dictionary, Setembro 2004,

<http://www.fuld.com/Tindex/IntelDict/record073.html>.

Gieskes, H., Inteligência competitiva no Lexis-Nexis in Prescott, J. E., Miller, S. H. (2002) *Inteligência Competitiva na Prática*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Gomes, E., Braga, F. (2001) *Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo*, Rio de Janeiro, Campus.

Gordon, I., *Conducting telephone interviews*, Julho 2004,
www.scip.org/news/v1i12article2.asp.

Herring, J. (1999), *Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs*, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, nº 2, p.4-14.

IBGE, Outubro 2004

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0/estrutura_detalhada.pdf.

Laackman, C. L. et al. *Organização da função de inteligência competitiva um estudo comparativo de indicadores de desempenho*, in Prescott, J. E., Miller, S. H. (2002) *Inteligência Competitiva na Prática*, Rio de Janeiro, Editora Campus, p. 225-246.

Kassler, H., *Recursos de informação para a inteligência* in Miller, J. P. (2002) *O milênio da inteligência competitiva*, Porto Alegre, Bookman.

Maroco, J. (2003) *Análise estatística com utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.

Miller, J. P. (2002) *O milênio da inteligência competitiva*, Porto Alegre, Bookman.

Millan, J., Comai, A. (2004), *La inteligencia Competitiva en las multinacionales catalanas*, publicado por EMECOM e Puzzle revista hispana de la inteligencia competitiva.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000) *Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre, Bookman.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. (2001) *O processo da Estratégia*, Porto Alegre, Bookman

Montgomery, C., Porter, M. E., (1998) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Campus.

Nonaka, I., Hirotaka, T., (1997) *Criação de conhecimento na empresa*, Rio de Janeiro, Campus.

Neves, J.C., (1996) *Análise financeira: Técnicas fundamentais*, Lisboa, Texto editora.

Oliveira, L. A. Et al, *Técnicas de entrevistas: entrevista como meio de evitar a fraude*, Outubro 2004,
www.abraic.org.br/detalhes_eib.asp?txtcodigo=140&txtvalor=técnicas.

Porter, M. E. (1989) *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Porter, M. E. (1999) *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Prescott, J. E., Miller, S. H. (2002) *Inteligência Competitiva na Prática*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Produtos e Serviços de Estatística (PSE), SPSS training, Setembro 2004.

Quevy, R., Campenhoudt, L. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Sandman, M., *Técnicas e modelos analíticos* in Miller, J. P. (2002) *O milénio da inteligência competitiva*, Porto Alegre, Bookman, p.93-119.

SCIP, *CI analytical tools: how effective are they?*, Outubro 2003
www.scip.org/ci/analysis.asp.

SCIP, Competitive Intelligence professional salary survey, Fevereiro 2004
<http://www.scip.org/ci/salexec.asp>.

Settecase, M. (1999), The Competitiveness Assessment Model: A thought-structuring approach to analysis, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, nº 3, p.43-50.

Silva, R.V., Neves, A. (2003) *Gestão de Empresas na era do conhecimento*, Lisboa, Edições Sílabo.

Simons, R.(1998), "A Note on Identifying Strategic Risk", Harvard Business School, note # 9-199-031.

Simon, N. (2001), I got it, why don't they? , *Competitive Intelligence Magazine*, Vol. 4, nº 3, p.39-42.

Stewart, T., (2002) *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Sun Tzu (1994) *A arte da guerra*, São Paulo, Cultura

Taborda, J. P., Ferreira, M. D. (2002) *Competitive Intelligence*, Cascais, Pergaminho.

ANEXO I – Resumo das variáveis tarefas

Tabela 1 – Tarefas.

Nome utilizado no SPSS	Descrição da tarefa
TAR1DEF	Identificar as necessidades de informação dos gestores da organização.
TAR2QQ	Conhecer o negócio da organização e os intervenientes.
TAR3DEF	Rejeitar solicitações de informação que não seja focada em apoio às decisões.
TAR4QQ	Desenvolver e actualizar a base de dados de <i>Intelligence</i> da organização.
TAR5REC	Proteger os dados especificados como confidencial.
TAR6QQ	Construir rede interna/externa de pessoas: especialistas jornalistas e investigadores.
TAR7REC	Aceder a ferramentas da Internet, revistas e jornais on-line regularmente.
TAR8ANA	Conduzir a análise de informação numa base contínua.
TAR9ANA	Analisar toda informação de actividades que tem impacto nos negócios da companhia.
TAR10ANA	Definir, coordenar e integrar projectos da análise financeira de consultores externos.
TAR11ANA	Usar técnicas de análise financeira para conhecer intervenientes na competitividade.
TAR12ANA	Impedir erros e ter atitude pró-activa com as análises de informação solicitadas
TAR13ENT	Disseminar resultados e recomendações através de meios humanos ou electrónicos.
TAR14ENT	Assegurar que as análises requeridas são comunicadas/compartilhadas na organização.

ANEXO II – Resumo das variáveis características por fases do ciclo

Tabela 2 – Características do analista.

Nome da variável genérica*	Nome variável na fase definição necessidades	Nome variável na fase recolha de dados	Nome variável na fase análise	Nome variável na fase entrega ao decisor
1.Comportamento ético	DEF1_COM	REC1_COM	ANA1_COM	ANA1_COM
2.Intuição	DEF2_INT	REC2_INT	ANA2_INT	ENT2_INT
3.Curiosidade	DEF3_CUR	REC3_CUR	ANA3_CUR	ENT3_CUR
4.Observação	DEF4_OBS	REC4_OBS	ANA4_OBS	ENT4_OBS
5.Capacidade de expressão escrita	DEF5_CAP	REC5_CAP	ANA5_CAP	ENT5_CAP
6.Persistencia	DEF6_PER	REC6_PER	ANA6_PER	ENT6_PER
7.Capacidade de expressão oral	DEF7_CAP	REC7_CAP	ANA7_CAP	ENT7_CAP
8.Capacidade analítica quantitativa	DEF8_CAP	REC8_CAP	ANA8_CAP	ENT8_CAP
9.Honestidade	DEF9_HON	REC9_HON	ANA9_HON	ENT9_HON
10.Capacidade analítica qualitativa	DEF10_CA	REC10_CA	ANA10_CA	ENT10_CA
11.Iniciativa	DEF11_IN	REC11_IN	ANA11_IN	ENT11_IN
12.Criticidade	DEF12_CR	REC12_CR	ANA12_CR	ENT12_CR
13.Capacidade para relações interpessoais	DEF13_CA	REC13_CA	ANA13_CA	ENT13_CA
14.Capacidade de aprendizagem	DEF14_CA	REC14_CA	ANA14_CA	ENT14_CA
15.Capacidade de liderança	DEF15_CA	REC15_CA	ANA15_CA	ENT15_CA
16.Capacidade de debate	DEF16_CA	REC16_CA	ANA16_CA	ENT16_CA
17.Paciência	DEF17_CA	REC17_CA	ANA17_CA	ENT17_CA
18.Auto-direccionamento	DEF18_AN	REC18_AN	ANA18_AN	ENT18_AN
19.Percepção a situações não explícitas	DEF19_PE	REC19_PE	ANA19_PE	ENT19_PE

Obs: os números que estão associados as características são relativos a numeração que foi utilizada no questionário, e continuidade da utilização é meramente visual e não há nenhum outra interpretação utilizada para esta numeração.

ANEXO III – Tipos de indústrias

Grupo	Classificação
A	Agricultura, pecuária e serviços relacionados
B	Pesca
C	Indústria extractiva
D	Indústria de transformação
E	Produção e distribuição de electricidade, gás e água
F	Construção
G	Comércio; reparação de veículos automotores, objectos pessoais e domésticos
H	Alojamento e alimentação
I	Transporte, armazenagem e comunicações
J	Intermediação financeira, seguros, previdência complementar e serviços relacionados
K	Actividades imobiliárias, alugueis e serviços prestados às empresas
L	Administração pública, defesa e seguridade social
M	Educação
N	Saúde e serviços sociais
O	Outros serviços colectivos, sociais e pessoais
P	Serviços domésticos
Q	Organismos internacionais e outras instituições extra territoriais

Fonte: Adaptado de IBGE (2004)

ANEXO IV – Etapas do ciclo com as características do analista

Quadro 9 – Etapas do ciclo x características do analista.

DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES	RECOLHA DADOS	ANÁLISE	ENTREGA DECISOR
2-Intuição 18-Auto-direcionamento 11-Iniciativa	13-Capacidade para relações interpessoais 17-Paciência 19-Percepção a situações não explícitas 6-Persistência	4-Observação 6-Persistência 11-Iniciativa	13-Capacidade para relações interpessoais 2-Intuição 12-Criticidade
17-Paciência 10-Capacidade analítica qualitativa 8-Capacidade analítica quantitativa	5-Capacidade de expressão escrita 7-Capacidade de expressão oral 12-Criticidade 11-Iniciativa	16-Capacidade de debate 7-Capacidade de expressão oral 15-Capacidade de liderança 13-Capacidade para relações interpessoais	4-Observação 5-Capacidade de expressão escrita 1-Comportamento ético 8-Capacidade analítica quantitativa 10-Capacidade analítica qualitativa
3-Curiosidade 4-Observação 6-Persistência	8-Capacidade analítica quantitativa 10-Capacidade analítica qualitativa	8-Capacidade analítica quantitativa 10-Capacidade analítica qualitativa 18-Auto-direcionamento	3-Curiosidade 15-Capacidade de liderança 14-Capacidade de aprendizagem
5-Capacidade de expressão escrita 7-Capacidade de expressão oral 12-Criticidade	18-Auto-direcionamento 2-Intuição	2-Intuição 19-Percepção a situações não explícitas 3-Curiosidade	9-Honestidade 19-Percepção a situações não explícitas 11-Iniciativa
1-Comportamento ético 15-Capacidade de liderança	1-Comportamento ético 9-Honestidade	5-Capacidade de expressão escrita 17-Paciência	6-Persistência 18-Auto-direcionamento
9-Honestidade 14-Capacidade de aprendizagem	3-Curiosidade 4-Observação	12-Criticidade 9-Honestidade 14-Capacidade de aprendizagem	16-Capacidade de debate 7-Capacidade de expressão oral
19-Percepção a situações não explícitas 13-Capacidade para relações interpessoais 16-Capacidade de debate	15-Capacidade de liderança 16-Capacidade de debate 14-Capacidade de aprendizagem	1-Comportamento ético	17-Paciência

ANEXO V – Questionário

1. Sexo: Feminino Masculino 2. Idade _____
3. Título da função do(s) elemento(s) da empresa envolvido(s) em trabalho de apoio à decisão junto da gestão de topo: _____
4. Como se designa o departamento a que pertence _____
5. Para qual departamento você reporta recomendações: _____
6. Tem uma de *Competitive Intelligence* formalizada na empresa? Sim Não
7. Qual a indústria a que sua empresa pertence? _____
8. Há quantos anos executa tarefas relacionadas com apoio aos gestores de topo? _____
9. Preencha os itens que representam o seu nível de escolaridade e a área que frequentou.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	ÁREA	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	ÁREA
1. Bacharelato/Licenciatura		3. Doutoramento	
2. Pós-Graduação/Mestrado		4. Outros	

10. Frequenta cursos ou outras formações que se relacionam com a sua função de apoio aos gestores de topo na empresa?

11. Tendo em conta a seguinte escala **1 - raramente 2 - poucas vezes 3 - algumas vezes 4 - frequentemente e 5 - muitas vezes** assinale o grau de frequência com que executa as tarefas listadas.

1. Identificar as necessidades de informação dos gestores da organização.	2. Conduzir a análise de informação numa base contínua.
3. Conhecer o negócio da organização e os intervenientes.	4. Analisar toda informação de actividades que tem impacto nos negócios da companhia.
5. Rejeitar solicitações de informação que não seja focada em apoio às decisões.	6. Definir, coordenar e integrar projectos da análise financeira de consultores externos.
7. Desenvolver e actualizar a base de dados de <i>Intelligence</i> da organização.	8. Usar técnicas de análise financeira para conhecer intervenientes na competitividade.
9. Proteger os dados especificados como confidencial.	10. Impedir erros e ter atitude pró-activa com as análises de informação solicitadas
11. Construir rede interna/externa de pessoas: especialistas, jornalistas e investigadores.	12. Disseminar resultados e recomendações através de meios humanos ou electrónicos.
13. Aceder a ferramentas da Internet, revistas e jornais on-line regularmente.	14. Assegurar que as análises requeridas são comunicadas/compartilhadas na organização.
15. *	16. *

* Se quiser incluir alguma tarefa que seja relevante.

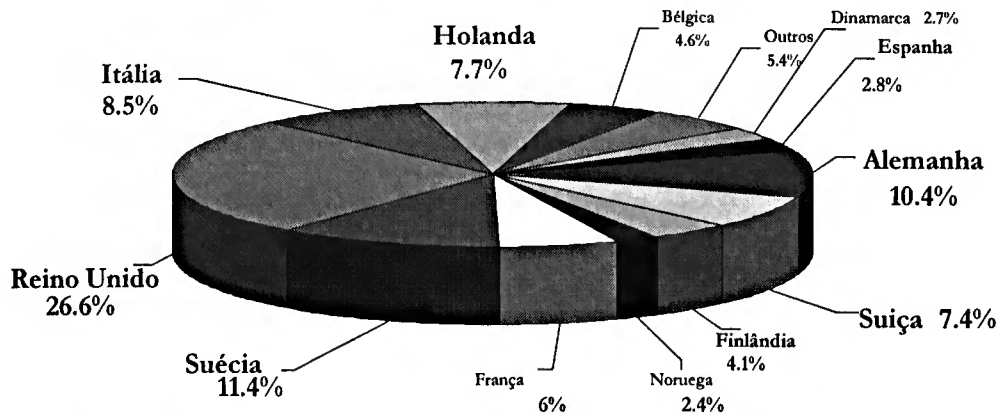
12. Tendo em conta uma escala de **1 (menos importante) a 5 (mais importante)** qual o grau de importância das características de uma pessoa que dá recomendações ao gestor em cada uma das fases do quadro abaixo:

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO NECESSIDADES	RECOLHA DADOS	ANÁLISE	ENTREGA AO DECISOR	CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO NECESSIDADES	RECOLHA DADOS	ANÁLISE	ENTREGA AO DECISOR
1. Comportamento ético					2. Intuição				
3. Curiosidade					4. Observação				
5. Capacidade de expressão escrita					6. Persistência				
7. Capacidade de expressão oral					8. Capacidade analítica quantitativa				
9. Honestidade					10. Capacidade analítica qualitativa				
11. Iniciativa					12. Criticidade				
13. Capacidade para relações interpessoais					14. Capacidade de aprendizagem				
15. Capacidade de liderança					16. Capacidade de debate				
17. Paciência					18. Auto-direccionamento				
19. Percepção a situações não explícitas					20. Outros				

ANEXO VI – Associações profissionais e programas de qualificações

Esta metodologia já se encontra implementada em várias organizações de todo o mundo, e os profissionais que actuam na área de CI podem associar-se, no âmbito mundial, em organizações como a SCIP que existe desde 1986 e conta com representantes em mais de 50 países. A SCIP fornece oportunidades de educação e gestão de contactos para profissionais na área de CI. Onde muitos membros da SCIP possuem formação de base em pesquisa de mercado, análise estratégica ou ciências e tecnologias. A representatividade da SCIP na Europa está demonstrada na Figura 12.

Figura 12 – Estrutura de membros SCIP – Europa.



Fonte: SCIP

A classe de profissionais conta com outra organização, ABRAIC, que desde 2001 congrega no Brasil um volume de cerca de 600 profissionais com formação nas áreas de marketing, P&D, planeamento e tecnologias de informação.

Em relação a oportunidades de participação em eventos relacionados a CI, tanto a SCIP quanto a ABRAIC proporcionam alguns eventos relacionados com esta metodologia e com inúmeras abordagens.

Alguns dos módulos presentes nas universidades foram definidos num estudo feito pela SCIP em 1996 (Miller, 2002). Os módulos são divididos em seis eixos:

- Questões contextuais e gerenciais que lidam com os conceitos básicos que estão inseridos em programas de pós-graduação e graduação.
- Os outros quatro eixos estão voltados para o tema de inteligência, ou seja, cumprimento dos requisitos mínimos, recolha de informação, análise e síntese da informação e a comunicação da inteligência. A fim de que a função de inteligência preencha as necessidades dos responsáveis pelas decisões, é fundamental que os profissionais identifiquem, antes de tudo, os responsáveis pelas decisões e consigam deduzir acuradamente suas necessidades de inteligência.

Estes eixos compreendem os seguintes módulos: comunicar e entrevistar adequadamente, adequar os relatórios de inteligência a diferentes estilos de tomada de decisões, estabelecer adequadamente diferenças de cultura corporativa e no nível decisórios para que seja correta a interpretação; manter objectividade no processo da dedução das necessidades de inteligência, articular claramente as necessidades de inteligência para a equipa encarregada de execução, determinar as condições internas e externas da empresa em matéria de inteligência.

A ABRAIC tem apoiado eventos em vários âmbitos de CI desde levantamento, análise e utilização de informações estratégicas pela área comercial, novas tecnologias em inteligência e contra-espionagem, curso de inteligência competitiva na Internet, seminário de inteligência competitiva de mercado, entre outros.

Uma fonte de formação conceituada no contexto mundial é a ACI (2004) que serve como base em termos de formação a profissionais com ou sem experiência em CI. A ACI tem os cursos também divididos em módulos tais como: base de inteligência e técnicas de colecta, *blindspots* competitiva, análise e *benchmarking* competitivo, análise da concorrência, gestão da inteligência, análise da cadeia de valor, jogos de guerra: teoria e prática forense financeira e análise de cenários.

