

Autorização para disponibilização concedida ao Repositório Institucional da Universidade de Brasília (RIUnB) pela Editora Universidade de Brasília e pela Professora Kira Tarapanoff, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 3.0, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.

Granted authorization to release the Institutional Repository of the University of Brasília (ABSTRACT) by Editora Universidade de Brasília and professor Kira Tarapanoff, with the following conditions: available under Creative Commons 3.0 License, which allows you to copy, distribute and transmit the work provided that the author and licensor is mentioned. Can not use for commercial purposes or to adaptation.

### **Referência**

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: \_\_\_\_\_. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UnB, 2001. p. 33-49.

Kira Tarapanoff  
(Organizadora)

# Inteligência organizacional e competitiva

EDITORA  
  
UnB

# Referencial teórico: introdução

*Kira Tarapanoff*

## **Paradigmas atuais**

Este capítulo procura situar a inteligência em organizações no contexto teórico da gestão da informação e da inteligência competitiva, considerando, para tanto, um contexto de quebra de paradigmas e de incerteza.

O termo paradigma vem do grego *paradeigma*, que se traduz como modelo, padrão ou exemplo. Discutido por Thomas Kuhn, em seu livro *The Structure of Scientific Revolutions* (1970), o conceito de paradigma pode ser utilizado, de maneira simplificada, para definir um modelo amplo, um referencial (*framework*), uma maneira de pensar ou um esquema para entender a realidade. Um paradigma estabelece as regras (escritas ou não), define os limites e diz como alguém se deve comportar dentro desses limites para ter sucesso (Barker, 1992). O paradigma é também um objetivo (*benchmark*) que se deseja alcançar.

Novos paradigmas ocorrem quando são iniciados novos ciclos científicos, econômicos e tecnológicos, dentre outros, que por sua vez afetam e provocam mudanças em cascata: sociais, comportamentais e culturais, nas pessoas e nas organizações. A principal tese é a de que a inovação provoca esses ciclos.

No caso dos ciclos tecnológicos, estes são alavancados por inovações que, por sua vez, ao apresentar novas formas de ver e de fazer, representam pontos de ruptura no ciclo anterior, são *breakpoints* (Strebel, 1993). As inovações, que são significativas o suficiente para iniciar um novo ciclo tecnológico, são ondas grandes, as quais afetam grande número de instituições de forma simultânea, carac-

terizadas por vasto contingente de setores, os quais usam as mesmas inovações tecnológicas básicas do lado da oferta e, possivelmente, complementam umas às outras, do lado da demanda, e são ciclos finitos no tempo, com duração variável<sup>1</sup> (Schumpeter, 1939).

Tomando como exemplo o microprocessador, este interliga os computadores e as telecomunicações a uma gama de ramos como o do bancário, o da eletrônica doméstica, o dos transportes, o das máquinas e ferramentas, o da robótica e o da prestação de serviços.

Em Schumpeter, inspira-se no enfoque econômico “evolucionista” centrado na invenção, na inovação e na difusão. Estes processos são descontínuos e irregulares, e concentram-se em períodos de surtos de invenção, de inovação e de difusão, com influência marcante em diferentes setores da economia, durante diferentes ciclos (Dosi, 1982).

De maneira geral, os estudiosos da economia da inovação (Freeman, 1982) acreditam que para haver inovação é preciso que determinados fatores do meio ambiente estejam propícios àquela ocorrência. É fundamental aplicar o enfoque sistêmico para captar a complexidade entre inovação e desenvolvimento (econômico).

A própria invenção é resultado de pensamento sistemático, não obstante os exemplos de invenções que aparentemente ocorram por acaso. Na verdade, a sorte favorece a mente preparada, tornando-a madura para descobrir (atribuído a Pasteur).

Para que a inovação ocorra é necessário que a organização esteja preparada para ela. O pré-requisito da inovação é o aprimoramento contínuo, conseguido por meio de abordagens, como, por exemplo, a da qualidade total, representada basicamente por duas escolas, a americano-japonesa (Deming, 1990) e a européia (Juran, 1988).

A relação entre o aprimoramento contínuo (Q) e a inovação (I) está representada na figura 1.

---

<sup>1</sup> A economista francesa Béatrice d'Intignano, em *A fábrica dos desempregados* (1999), estuda os “Ciclos de Kondratiev”, entendidos como “vagas sucessivas de progresso técnico que provocam longos ciclos econômicos, cada um dos quais compreende uma fase de desenvolvimento rápido de empregos, durante mais ou menos 25 anos, e depois demissões em massa devidas ao declínio de indústrias inteiras.

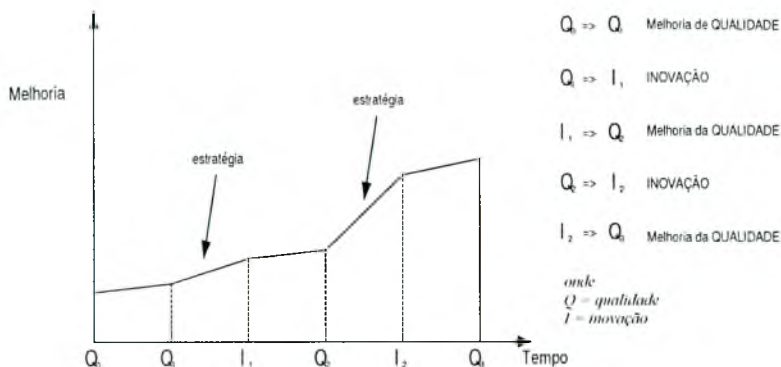


Figura 1 – Relação Inovação e Qualidade

(Fonte: Alvares, 1997, p. 31)

Da figura pode-se dizer que a gestão da qualidade, por si só, não eleva o patamar, em relação ao desempenho competitivo, da instituição. Ela traz melhorias contínuas, mas o ângulo de crescimento mantém-se.

À gestão da qualidade devem associar-se a gestão da informação e o planejamento estratégico sistemático. Apenas com a combinação destes elementos, sua implementação e reativação do processo pela realimentação, pode-se chegar à inovação,<sup>2</sup> a qual, por sua vez, desloca a empresa para patamares mais elevados de desempenho e, por conseguinte, de competitividade (Rothwell, 1983).

Muitos autores têm escrito sobre mudanças e quebra de paradigmas. Observações sobre essa temática nas organizações afirmam, por exemplo, que quatro mudanças de paradigma têm impacto sobre as organizações nos dias atuais. Dentre elas: as novas tecnologias (novas metas para a tecnologia de informação, computação em rede, aberta e centrada no usuário); o novo ambiente empresarial (mercado dinâmico, aberto e competitivo); a nova empresa

<sup>2</sup> Alguns autores colocam a “intuição” como essencial para a inovação e para a dinamização da tomada de decisão. O termo “intuição” vem do vocábulo latino *intuire* – ver por dentro, derivado de *in* – dentro, e *tueri* – ver ou contemplar. (Schultz, 1994, p. 17).

(organização aberta com atuação em rede e fundamentada na informação); e a nova ordem geopolítica (realidade mundial aberta, volátil e multipolar) (Tapscott & Caston, 1995).

Todas estas mudanças convergem, em nível macro, para a maior quebra de paradigma da era atual, a do paradigma histórico, e, por meio dele, entramos na era da sociedade da informação e do conhecimento.

Vivemos um destes raros momentos em que, a partir de uma nova configuração técnica, quer dizer, de uma nova relação com o cosmos, um novo estilo de humanidade é inventado (Lévy, 1993, p. 17)

### **Sociedade da informação**

A sociedade da informação é o resultado desses novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, os quais também provocam um conjunto significativo de mudanças de enfoque no âmbito das sociedades e de suas organizações, em que:

- a informação constitui a principal matéria-prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema;
- o conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços;
- a tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação;
- a rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade.

Trata-se de uma nova sociedade que surge, com nova estrutura, novos canais de comunicação, novas formas de atuação social e de trabalho. Muda a estrutura de poder e das instituições, uma nova cultura e comportamento instalam-se, compreendidos e assimilados, de forma mais natural, completa, com maior interesse, e de forma mais intuitiva, pela nova geração (Tapscott, 1997).

A nova sociedade – da informação<sup>3</sup> e do conhecimento<sup>4</sup> atribui ao seu objeto de estudo – a informação –, o conceito de bem ou recurso, econômico e estratégico.

Do ponto de vista teórico, a “economia da informação”, que abriga esse conceito, já vem sendo discutida há alguns anos. Os trabalhos pioneiros de Hayek, (1937); Boulding, (1956, 1966); Stigler, (1961); Chorafas, (1969); Olson, (1973); Arrow, (1974); Marschak, (1974); Porat, (1977); Machlup, (1980), estabeleceram as bases da nova teoria.

Tal teoria consolidou-se nos anos 1980 e Naisbitt (1982) apontou a transição da economia baseada na indústria para a economia baseada na informação, como a sua primeira megatendência para o futuro. Naisbitt também afirmou que a alta tecnologia exigiria o “toque humano de alta qualidade e de competência”. A demanda reflete-se no mundo de hoje “intensivo em informação”.

A sociedade da informação antes apenas prevista, hoje em pleno processo de desenvolvimento, pressupõe a utilização e a

---

<sup>3</sup> Em seu estudo sobre “A construção social da informação”, Araújo (1998) coloca vários conceitos de informação, entre eles:

- processo de atribuição de sentido;
- elemento que provoca transformações nas estruturas (Brookes, 1980);
- estrutura de qualquer texto capaz de modificar a estrutura-da-imagem de um receptor (Belkin & Robertson, 1976);
- prática social que envolve ações de atribuição e de comunicação de sentido que, por sua vez, pode provocar transformações nas estruturas, pois gera novos estados de conhecimento;
- prática social de um sujeito cognitivo-social que desenvolve ações de atribuição e de comunicação de sentido que, por sua vez, podem provocar transformações nas estruturas (tanto individuais como sociais), pois geram novos estados de conhecimento;
- elemento que apresenta dupla significação, pois, por um lado, a informação mediatiza os processos de apreensão da realidade e as próprias relações sociais e, por outro, ela é um elemento que adquire características de mercadoría (*commodity*), pois torna-se indispensável à força produtiva. Assim, a informação fica submetida às leis de mercado e ganha valor de troca. Ela transforma-se em informação-mercadoría (Lyottard, 1990).

<sup>4</sup> Conhecimento pode ser considerado como uma coleção de informação ou uma ação ou um potencial. A questão da aquisição do conhecimento está centrada no questionamento, no processo de busca, na experimentação. Tem como sua base a visão de mundo característica de cada um (Churchman, 1971).

aplicação da informação em todo o seu complexo contexto. Naisbitt & Aburdene (1985) mostraram a utilização e a influência da informação também nas organizações, assim como estas últimas poderão ser moldadas e estruturadas em função do novo ambiente informacional, altamente dependente das redes e das tecnologias informacionais.

Kevin Kelly, em seu livro *Novas regras para uma nova economia* (1999, p. 20), afirma que o símbolo do próximo século é a rede (*net*), e a dinâmica de nossa sociedade, particularmente de nossa economia, obedecerá progressivamente à lógica das redes. Entender como elas funcionam será a chave para entender como funciona a economia. É preciso entender e aprender como viver conectado (*on-line*).

Bill Gates, em seu livro *A empresa na velocidade do pensamento* (1999), enfoca o estilo *web* de trabalho e apresenta o conceito de “sistema nervoso digital”, uma nova forma de trabalho, baseado no sistema digital, que permitirá a qualquer empresa reagir instantaneamente aos desafios dos concorrentes e às necessidades dos clientes. Em suas colocações, um “sistema nervoso digital” exige uma combinação de *hardware* e de *software*, distingue-se de uma mera rede de computadores pela precisão, imediação e riqueza das informações que traz aos profissionais do conhecimento. Ela permitirá aos profissionais e às empresas fazerem negócios à velocidade do pensamento.

A sociedade da informação é compreendida de várias maneiras (Unesco, 1997) e também se define pela existência de uma indústria local da informação (equipamento, serviço e conteúdos) capaz de satisfazer à demanda interna e de participar do mercado internacional, estando, na base de sua manifestação, o desenvolvimento econômico de longo prazo e o desenvolvimento tecnológico (Moore, 1997).

É intenso o debate internacional sobre a construção das bases para uma sociedade da informação, em termos nacionais e globais.

Foi nos anos 1990 que os governos do mundo todo tornaram a proposta da sociedade da informação um objetivo medular de suas agendas. Nas agendas nacionais, tal sociedade constitui um conjunto de processos sociais e assume a transição do modo de desen-



volvimento industrial como paradigma produtivo, para o modo de desenvolvimento informacional baseado na extensão do conhecimento como insumo crítico.

Uma grande variedade de iniciativas tem sido tomada, dentre elas nos Estados Unidos, Canadá, Comunidade Européia, França, Inglaterra, Finlândia, Singapura, Japão, Coréia, Austrália e outros. Organismos internacionais – como o Banco Mundial, a (OCDE) – Organization for Economic Co-Operation and Development, a Unesco, o G7 (grupo dos sete países mais ricos do mundo: Estados Unidos, Canadá, França, Alemanha, Itália, Grã-Bretanha e Japão), e outros, também estão engajados em sua discussão (Brasil. Presidência da República. Ministério da Ciência e Tecnologia, 1998; 2000).

No âmbito da América Latina, em setembro de 1998, o Infolac – Programa Regional para o Fortalecimento da Cooperação entre Redes e Sistemas Nacionais de Informação para o Desenvolvimento na América Latina e Caribe, (Infolac), que está ligado à Unesco, firmou a Declaração do Panamá sobre a Sociedade do Conhecimento. Esta declaração formaliza a preocupação dos países membros em relação aos diversos fatores que influem sobre a sociedade da informação, como a globalização da economia de mercado, a expansão da tecnologia e a sua capacidade de acesso e uso, que impõem uma política de contribuição direta do setor de conteúdos de informação dos países em diversas atividades científicas, tecnológicas e econômicas, com objetivo de estimular, nesses países, a criação de bases de informação, o fortalecimento de políticas públicas no sentido de agilizar a competitividade global da região e de garantir o avanço da ciência e da competitividade tecnológica diante da economia mundial. Iniciativas na América Latina incluem projetos em desenvolvimento na Colômbia, El Salvador, México, Argentina, Chile e outros (Ferreira & Tarapanoff, 1998/1999).

Há também a iniciativa conjunta (Brasil e Argentina) para uma proposta integrada, a “Sociedad de la Información en el Mercosul y América Latina”, consensuada no Seminário de Especialistas, realizado em Buenos Aires, Argentina, de 22 a 24 de setembro de 1999, que sugere algumas diretrizes mestras para o desenvolvimento de tal programa em âmbito regional. Na área de tecnologias de informação sugerem-se políticas em três áreas:

1. infra-estrutura da informação e da comunicação;
2. conteúdos da sociedade da informação;
3. formação e estudos sobre as tecnologias da sociedade da informação.

No que se refere aos conteúdos sugere:

- ❑ difusão da informação e estudos de impacto social das novas tecnologias;
- ❑ fomento de sítios nacionais e regionais que incluam os idiomas do Mercosul;
- ❑ favorecimento do desenvolvimento de sítios culturais, educacionais e de pesquisa;
- ❑ proposição de políticas e instrumentação de orientações para o uso terminológico, respeitados os regionalismos;
- ❑ desenvolvimento de diretrizes para a seleção de dados comuns;
- ❑ levantamento de itens comuns de metadados para o Mercosul;
- ❑ desenvolvimento de instrumentos adaptados para a indexação com linguagem controlada unificada (Seminário de Especialistas, setembro de 1999).

### **Sociedade da informação no Brasil**

No Brasil, a sociedade da informação é um compromisso de governo, e a definição de um projeto para a inserção do Brasil na sociedade da informação está sendo discutida no âmbito do Conselho de Ciência e Tecnologia (CCT) da Presidência da República, que colocou o tema para debate nos diferentes segmentos da sociedade por meio do documento *Ciência e Tecnologia para a Construção da Sociedade da Informação no Brasil*.<sup>5</sup> O documento propôs o estabelecimento de um projeto de amplitude nacional

---

<sup>5</sup> <http://www.ctc.gov.br/gtsocinfo/atividades/docs/versão3/indice.htm>

para facilitar e prototipar a infra-estrutura,<sup>6</sup> os serviços e as aplicações que se tornarão típicas em uma sociedade da informação no Brasil, tendo como base o desenvolvimento de uma nova geração de redes Internet no país.

Este projeto concretizou-se com o Programa Sociedade da Informação, o qual surgiu como decorrência da abertura da Internet no Brasil à operação comercial, em meados de 1995. O governo brasileiro cumpriu o primeiro ciclo de desenvolvimento de redes no país. Atualmente, mais de três milhões de usuários individuais movimentam um mercado avaliado em R\$ 3 bilhões/ano de bens e de serviços. A detecção de sinais de esgotamento a curto prazo do primeiro ciclo de evolução da Internet brasileira levou o Ministério da Ciência e Tecnologia a conceber e a implementar o Programa Sociedade da Informação, com a missão de:

- articular, coordenar e fomentar o desenvolvimento e a utilização segura de serviços avançados de computação, comunicação e informação e de suas aplicações na sociedade mediante a pesquisa, o desenvolvimento e o ensino, com o oferecimento de novos serviços e aplicações na Internet, e a garantia da vantagem competitiva e da inserção da empresa brasileira no mercado internacional;
- fornecer subsídios para definição de uma estratégia destinada a estimular a inserção da sociedade brasileira na sociedade da informação.

Lançado em 15 de dezembro de 1999, o programa teve como linhas de ação:

---

<sup>6</sup> A infra-estrutura de informação pode ser concebida como um conjunto de acordos tecnológicos e sociais negociado, de um determinado âmbito e alcance, que utiliza recursos privados e individuais para propósitos públicos ou comuns, permitindo que a informação flua (circule) por uma série de jurisdições ou processos e utilize uma variedade de mídia digital em rede. As jurisdições podem incluir área geográfica, unidades do governo, tipos de indústrias, divisões ou departamentos como os de *marketing* ou o manufatureiro. Tipos de processos podem consistir de processos de *business* (comércio) ou de informação. Os processos de informação incluem a criação da informação, seleção, aquisição, representação, organização, armazenagem, apresentação e uso (Ryan, 1993, p. 3-4).

- ❑ pesquisa e desenvolvimento em tecnologias-chave;
- ❑ prototipagem de aplicações estratégicas;
- ❑ implantação de infra-estrutura avançada para pesquisa e ensino (rede nacional de pesquisa II);
- ❑ fomento a informações e conteúdos;
- ❑ fomento a novos empreendimentos;
- ❑ apoio à difusão tecnológica;
- ❑ apoio a aplicações sociais;
- ❑ governança no mundo eletrônico.

As suas áreas de atuação incluem: ciência e tecnologia; educação; cultura; saúde; aplicações sociais; informação e mídia; atividades de governo; educação para a sociedade de informação; comércio eletrônico.<sup>7</sup>

A implantação do programa se dará simultaneamente à construção de uma estrutura avançada de redes que envolve universidades, centros de pesquisa e empresas do setor de telecomunicações e informática. A formação de recursos humanos (RH) ganhará forte ênfase nesta fase.

Pretende-se que os resultados de todos esses esforços, ao serem transferidos ao setor privado, impulsionem o surgimento de um novo ciclo na Internet brasileira (Brasil. Presidência da República. Ministério da Ciência e Tecnologia, 1999).

---

<sup>7</sup> Foi sugerido, pelo Ibict, que para cada área prioritária fossem realizados estudos que:

1. identificassem políticas ou indícios de políticas setoriais e de informação no Brasil para os setores eleitos como prioritários e conhecimento de seu cenário de atuação;
2. caracterizassem as demandas dos usuários de informação no Brasil para os setores eleitos como prioritários;
3. definissem estratégias a serem adotadas com vistas a apoiar setores e sub-setores estratégicos cujas infra-estruturas de informação sejam frágeis ou incipientes, e não compatíveis com a realidade e demanda de desenvolvimento do país;
4. descrevessem a infra-estrutura existente da indústria de serviços e de conteúdo de informação no Brasil para os setores eleitos como prioritários;
5. identificassem e caracterizassem as instituições produtoras e provedoras de informação no Brasil para os setores eleitos como prioritários (Ferreira & Tarapanoff, 1999).

A obra *Sociedade da informação no Brasil: livro verde*, em sua versão oficial, (setembro de 2000) traz, em seu conteúdo, os seguintes tópicos:

- mercado, trabalho e oportunidades;
- universalização de serviços e formação para a cidadania;
- educação para a sociedade da informação;
- conteúdos e identidade cultural;
- governo ao alcance de todos;
- tecnologias-chave e aplicações;
- infra-estrutura avançada e novos serviços.

No que se refere a conteúdos e à identidade cultural, o Programa dá como linhas mestras a promoção da geração de conteúdos e aplicações que enfatizem a identidade cultural brasileira e as matérias de relevância local e regional; fomento a esquemas de digitalização para a preservação artística, cultural, histórica e de informações de ciência e tecnologia, bem como a projetos de P&D para geração de tecnologias com aplicação em projetos de relevância cultural (*Sociedade da informação no Brasil: livro verde*, 2000, p. 10).

## **Gestão da informação**

Na sociedade de informação ou na “sociedade pós-industrial”, como a chamam alguns autores, a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.

Enquanto na sociedade industrial o poder de uma classe, de um Estado ou de um grupo estava subordinado à propriedade dos meios de produção, na sociedade pós-industrial depende da propriedade dos meios de concepção e informação. Tourraine (1969) considera o cerne da nova sociedade na produção científica; assim o processo fundamental não seria o da produção dos bens, mas o da programação da inovação.

A sociedade industrial produzia sobretudo meios de produção, bens a serem consumidos, capital. A sociedade pós-industrial produz sobretudo conhecimento, administração de sistemas, capacidade de programar a mudança, ou o futuro. A programação do futuro utiliza-se da “mercadoria” informação (De Masi, 1999).

Sendo um bem, a informação também pode e deve ser gerenciada, e é a base da administração dos recursos de informação, que consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo de informação, isto inclui a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e também os recursos humanos.

O principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Conceitualmente, a gestão da informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenagem da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação; e uso da informação. Este processo é cíclico e deve ser realimentado constantemente (Choo, 1998).

O novo modelo prevê objetivos e metodologias compatíveis para todo o ambiente informacional, e exige conhecimento da organização e do negócio, bem como das metodologias e das técnicas de organização e tratamento da informação, aliado a uma visão genérica da tecnologia, de modo a administrar a informação como um recurso econômico e estratégico essencial à eficácia das empresas e do governo (Lytle, 1986; Cianconi, 1991).

### **Inteligência competitiva**

A necessidade de a organização manter um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de resposta às mudanças

ambientais (oportunidades e ameaças), com a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a sua capacidade de inovar, dependem de uma infra-estrutura de informação de alta qualidade (Prahalad & Krishnan, 1999). Para ter inteligência é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e *softwares* e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços. A integração desses elementos requer gestão da informação.

Um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para gerar a informação, é a inteligência competitiva. Na verdade, ela é mais do que isso, é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão.

Composta de diversos tipos de informação – tecnológica, ambiental, sobre o usuário, os competidores, o mercado e o produto –, a inteligência competitiva é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. É informação sobre produtos específicos e tecnologia. Também é monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização, como, por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica.

Adicionalmente à coleta de dados factuais, a inteligência competitiva também envolve a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus competidores-chave. Um dos fatores críticos de sucesso nesse tipo de processo de inteligência é o de desenvolver a percepção da provável reação que um novo desenvolvimento industrial ou uma iniciativa de sua organização pode causar em seus competidores. Isto reflete a ligação entre a pesquisa e a estratégia.

Monitoramento contínuo dos competidores, dos usuários, dos fornecedores e de outras forças industriais devem tornar-se uma parte integrante do processo de gestão estratégica das organizações.

O monitoramento contínuo previne a organização de surpresas. Com a manutenção do monitoramento e da avaliação dos desenvolvimentos industriais e das atividades competitivas, uma organização pode adotar ações estratégicas apropriadas e a tempo hábil.

Em seu sentido mais amplo, a inteligência competitiva força as organizações a manter um foco externo contínuo. Ela é mais do que estudar os competidores, é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado (Tyson, 1998).

### Referências bibliográficas

- ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Estudo preliminar da oferta e demanda de informação tecnológica no Brasil para a projeção de política para o setor. 1997. Dissertação de mestrado (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Univesidade de Brasília, Brasília, 1997.
- \_\_\_\_\_. Informação tecnológica: discussão acerca de atualização do conceito. *Revista de Biblioteconomia*, Brasília, v. 22, n. 1, p. 47-70, jan./jun. 1998.
- ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. A construção social da informação: práticas informacionais no contexto de Organizações não Governamentais/ONGs brasileiras. Brasília: Universidade de Brasília/Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 1998.
- ARROW, Kenneth J. *Information and economic behavior*. Estocolmo: Almqvist & Wiksell, 1974.
- \_\_\_\_\_. Limited knowledge and economic analysis. *American Economic Review*, v. 64, p. 1-10, mar. 1974.
- BARKER, Joel. *Future edge*. Nova York: Morrow, 1992.
- BELKIN, N. J. e ROBERTSON, S. E. Science and the phenomenon of information. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 27, n. 4, 1976.
- BOULDING, Kenneth E. *The image: knowledge in life and society*. 2. ed. Ann Arbor: University of Michigan, 1961.
- \_\_\_\_\_. The economics of knowledge and the knowledge of economics. *American Economic Review*, v. 56, p. 1-13, maio 1966.



- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. *Bases de um Programa brasileiro para a sociedade da informação*. Brasília, 1999.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. *Sociedade da informação*. Brasília: CNPq/IBICT/ São Paulo/Instituto UNIEMP, 1998.
- BROOKES, B. C. The foundations of information science. *Journal of Information Science*, v. 2, p. 209-221, 1980.
- CHOO, Chun Wei. *Information management for the Intelligence organization; the art of scanning the environment*. 2. ed. Medford, N. J.: Information Today, 1998 (ASIS Monograph Series).
- CHOROFAS, Dimitrius N. *The Knowledge revolution: an analysis of the International Brain Market*. Nova York: McGraw Hill, 1968.
- CHURCHMAN, C. West. *The design of inquiring systems: basic concepts of systems and organizations*. Nova York: Basic Books, 1971.
- CIANCONI, Regina de Barros. Gerência da informação: mudanças nos perfis profissionais. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 20, n. 2, p. 204-208, jul./dez. 1991.
- D'INTIGNANO, Béatrice Majnoni. *A fábrica de desempregados*. Trad. Maria Helena Kuhner. São Paulo: Bertrand Brasil, 1999.
- DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. Trad. Anna Maria Capovilla et al. São Paulo: SENAC, 1999.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Trad. Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories; a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982.
- FERREIRA, José Rincón e TARAPANOFF, Kira. Sociedade da Informação: conteúdos informacionais; propostas do IBICT. *Informatio; Revista de la Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias Afines*, n. 3/4, p. 147-162, 1998/1999.

- \_\_\_\_\_. El contexto de la sociedad de información en el Brasil. Propositiones del IBICT. *Ciencias de la Información*, Havana, Cuba, v. 30, n. 2, p. 11-22, jun. 1999.
- FREEMAN, C. *The economics of industrial innovation*. Londres: MIT, 1982.
- GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento; com um sistema nervoso digital*. Trad. Pedro Maia Soares e Gabriel Tranjan Neto. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- JURAN, Joseph M. *Juran's quality control: handbook*. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1988.
- KELLY, Kevin. *Novas regras para uma nova economia; 10 estratégias radicais para um mundo interconectado*. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- KUHN, Thomas. *The structure of scientific revolutions*. 2. ed. Chicago: University of Chicago, 1970.
- LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- LYOTARD, J. F. *O que é pós-moderno*. 3. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1980.
- LYTLE, Richard H. Information resource management: 1981-1986. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 21, p. 309-336, 1986.
- MACHLUP, Fritz. *The production and distribution of knowledge in the United States*. Pinceton: Princeton University, 1962.
- MARSCHAK, Jacob. *Economic information, decision, and prediction: selected essays*. 3 v. Dordrecht: Reidel, 1974.
- MOORE, Nick. The information society. *World Information Report, 1997/1998*. Paris: Unesco 1997, p. 274-276.
- NAISBITT, John. *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. Nova York: Warner Books, 1982.
- \_\_\_\_\_, Aburdene, Patricia. *Re-inventing the corporation*. Nova York: Warner Books, 1985.
- OLSON, Mancur. Information as a public good. Em Robert S. Taylor, (Ed.). *Economics of information dissemination: a symposium*. Syracuse: Syracuse University, School of Library Science. 1973.

- PORAT, Marc Uri. *The information economy*. Washington: U.S. Department of Commerce, Office of Telecommunications, 1977. (Report Series).
- PRAHALAD, C. K. e KRISHNAM, M. S. The new meaning of quality in the information age. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, p. 109-118, set./out. 1999.
- ROTHWELL, R. *Information and succesful innovation*. Londres: British Library Research and Development Department, 1983.
- RYAN, Joe. Strategic Information Infrastructures: planning and design. *Proceedings of the ASIS Annual Meeting*, v. 30, p. 3-10, 1993.
- SCHUMPETER, J. *Bussines cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. Nova York: McGraw-Hill, 1939.
- SCHULTZ, Ron. *Sabedoria e intuição: doze extraordinários inovadores contam como a intuição pode revolucionar a tomada de decisões*. Trad. Adail Ubirajara Sobra e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 1994.
- STIGLER, George J. The economics of information. *Journal of Political Economy*, v. 69, p. 213-225, mai./jun. 1961.
- STREBEL, Paul. *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. Trad. Vidal Varella Filho. São Paulo: Atlas, 1993.
- TAKAHASHI, Tadao (Org.). *Sociedade da informação no Brasil: livro verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.
- TAPSCOTT, Don. *Growing up digital: the rise of the Net generation*. Nova York: McGraw Hill, 1997.
- \_\_\_\_\_ e CASTON, Art. *Mudança de paradigma*. Trad. Pedro Catunda. São Paulo: Macron Books do Brasil, 1995.
- TOURRAINE, Alain. *La société post-industrielle*. Paris: Denoel, 1969.
- TYSON, Kirk W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. Illinois, Chicago: Kirk Tyson International, 1998.
- UNESCO (Paris). *World information report, 1997/1998*. Paris, 1997.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES (Buenos Aires, Argentina). *Sociedad de la Información en el Mercosur y América Latina: relatório final*. Em Seminário de Especialistas, 1999, Buenos Aires. Buenos Aires, 1999.