

JULIETA COSTA CUNHA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DESENVOLVIDA
POR MEIO DE REDES SOCIAIS**

BRASÍLIA

2006.

JULIETA COSTA CUNHA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DESENVOLVIDA
POR MEIO DE REDES SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração vinculado à FACE - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da UnB - Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Janann Joslin
Medeiros

BRASÍLIA

2006.

JULIETA COSTA CUNHA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DESENVOLVIDA
POR MEIO DE REDES SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração vinculado à FACE - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da UnB - Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em 30 de maio de 2006 pela banca examinadora:

Profa. Dra. Janann Joslin Medeiros

Orientadora

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

Profa. Dra. Sueli Angélica do Amaral

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

Departamento de Administração – Universidade Federal do Paraná

*A minha família: meus pais, Maria Tereza e Miquixara,
minhas irmãs, Aclair e Mariana, e meu marido, Gustavo.*

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Janann Joslin Medeiros, verdadeira orientadora, pela dedicação, presteza e incentivo ao estudo realizado, além da dedicação à academia.

Aos professores Dr. Tomás de Aquino Guimarães e Dr. Gileno Marcelino, pelo apoio antes e durante o curso.

Aos professores Sueli Amaral e Sérgio Bulgacov, por terem aceitado participar da banca examinadora.

À amiga Eliane Menezes, pelo suporte ao trabalho e pela amizade.

A todos os colegas de mestrado, que por meio dos “seminários sociais” tornaram as fases mais trabalhosas e angustiantes mais agradáveis.

Aos colegas de turmas anteriores, Robespierre Sá e Lindberg Cury, pelo incentivo para entrada no curso.

À Finatec / Intercorp, nas pessoas de Luis Lima, Flávia Camarero e Elio Salles, por possibilitarem a conciliação do trabalho com as aulas do curso.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, Sonária, João e Luciana, sempre prestativos e atenciosos.

Aos amigos, que entenderam as vezes em que não era possível encontrarmo-nos em razão dos estudos.

À organização que propiciou a realização da pesquisa.

Aos que responderam o questionário, pela disponibilidade e gentileza.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo identificar como são estruturadas e como funcionam as redes sociais de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva (IC) em organização com sistema de IC implantado. O estudo fundamenta-se em literatura que trata de inteligência competitiva e de redes sociais, usando metodologia qualitativa e quantitativa. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados questionário e roteiro de análise documental. Os resultados evidenciaram que a maioria dos preditores do processo de IC levantados no estudo foi identificada na organização pesquisada, à exceção de patrocínio e suporte dos principais executivos. O processo é relativamente novo na organização, tendo sido implantado dois anos antes da realização desta pesquisa, não evidenciando consolidação do sistema como um todo. Ainda não houve implantação de grande parte das redes de IC pretendidas, a fim de se buscar as informações desejadas por meio das redes de relacionamentos interpessoais a partir de interesses específicos das áreas. A principal rede de correspondentes, a corporativa, coordenada pela gerência de IC, possui participantes de todas as áreas da organização e ainda de três empresas do grupo. As redes são formais, criadas a partir da nomeação das áreas da organização. O processo de IC contempla as fases de planejamento, coleta, análise, disseminação e uso da inteligência pelos tomadores de decisão, mas não a fase de avaliação do processo. Evidenciou-se também que o processo apresentado nos documentos da organização não corresponde plenamente ao percebido pelos membros da rede que responderam o questionário. A gerência de IC corporativa tem como uma de suas atribuições coordenar a implantação da rede de correspondentes das demais áreas da organização, apresentando aos representantes da área interessada os procedimentos de implantação de rede de IC: modelo de objetivos, plano de ação e de comunicação, fluxo de trabalho e definição de papéis. É delimitado o perfil para os membros das redes e é prevista a formação de todos os atores no processo de IC. Apesar de não previsto no perfil estabelecido para membros de rede de IC, observa-se que os profissionais da gerência de IC e da rede de correspondentes possuem escolaridade acima da média da organização, sendo maior a presença de mestres na gerência de IC. Pelo estudo, infere-se que a abrangência, precisão e oportunidade da informação poderiam ser melhor desenvolvidas. O fluxo de informações na rede pode ser caracterizado como hierárquico, circular e predominantemente formal, provavelmente como consequência da formalização de rede e uso quase que exclusivo de meios eletrônicos para contato, com pouco uso e estimulação de mecanismos de comunicação informal entre os membros do processo de IC corporativo. Pouco desenvolvimento de rede informal ou de papéis informais foi observado, predominando características de rede formal. Os papéis desempenhados pelos atores na rede são predominantemente formais. Uma agenda de pesquisa é proposta ao final deste estudo, assim como recomendações práticas.

Palavras-chave:

Inteligência competitiva, redes sociais, redes humanas, papéis dos atores em rede

ABSTRACT

The objective of this master's thesis was to identify how social information networks for the development of competitive intelligence (CI) are structured and how they function in an organization which has a functioning system of CI. The study is based on the literatures which deal with competitive intelligence and with social networks. Both qualitative and quantitative methodology were used. The data collection instruments were a questionnaire applied to members of the CI network and a protocol for documentary research. The results showed that the majority of predictors of the CI process postulated in the literature were present in the organization studied. The CI process in the organization studied was implemented approximately two years before the realization of this study and the results suggest that the system as a whole is not yet entirely consolidated. The greater part of the networks planned for seeking information by means of interpersonal relationships, and focusing on the specific interests of the various areas of the organization, is not yet in operation. The study therefore focused on the principal network of correspondents, that of the corporate area coordinated by CI management, which includes participants from all areas of the organization as well as three firms belonging to the same group. It was observed that the CI process involves the stages of planning, data collection, analysis, dissemination and use of the intelligence by decision-makers but does not include that of evaluation of the CI process itself. However, the process, as described in organizational documents, was not exactly the same as that reported by those who responded to the questionnaire. The management of corporate CI has as one of its attributions the coordination of the implementation of networks of correspondents in the other areas of the organization. This task involves presenting information to the representatives of the interested area which includes model objectives, action and communication plans, workflow and role definitions. A profile of network members has been developed and training all actors in the CI process is foreseen. Although not included in the profile of network members, it was observed that the average level of education of both CI professionals and members of the network of correspondents was higher than that of the organization as a whole and that the number of persons possessing a master's degree was higher among the CI professionals than among the members of the correspondent network. It is inferred, on the basis of the study, that the scope, precision and timeliness of the information developed could be improved. The flow of information was characterized as hierarchical, circular and predominantly formal, probably as a result of the formalization of the network and the almost exclusive use of electronic means of communication, with little use or stimulation of mechanisms of informal communication among the members of the network. Little development of an informal network or of informal roles of network members was observed, with characteristics of a formal network and formal roles within the network predominating. An agenda for research as well as practical recommendations are presented.

Keywords:

Competitive intelligence, social networks, human networks, roles of network actors

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo da Informação.....	21
Figura 2: Tratamento de informações primárias na organização pesquisada.....	58
Quadro 1: Preditores de inteligência competitiva.....	28
Quadro 2: Causas potenciais de fracasso em organizações em rede.....	34
Quadro 3: Operacionalização do conceito Redes sociais de informação.....	49
Quadro 4: Operacionalização do conceito Inteligência competitiva.....	50
Quadro 5: Principais correlações identificadas na pesquisa (p=0,01).....	63
Quadro 6: Cursos necessários aos atores no processo de IC da organização pesquisada.....	69
Quadro 7: Rede social de IC corporativa.....	72
Quadro 8: Comunicação entre os atores do processo de IC.....	77
Quadro 9: Preditores de inteligência competitiva observados na organização.....	83
Gráfico 1: Distribuição do tempo utilizado no processo de IC.....	59
Gráfico 2: Distribuição do sexo dos respondentes.....	73
Gráfico 3: Distribuição da escolaridade – IC corporativa.....	73
Gráfico 4: Distribuição da escolaridade – rede de correspondentes corporativa.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD: Conselho Diretor

CPI: Ciclo de Produção de Inteligência

IC: Inteligência competitiva

IF: Indústria financeira

DG: Direção geral

RH: Recursos Humanos

TI: Tecnologia de informação

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
SUMÁRIO.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Formulação da situação problema.....	16
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo geral	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. Justificativa e Relevância	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. Inteligência Competitiva (IC).....	19
2.1.1. Fases do processo de inteligência competitiva.....	19
2.1.2. As pessoas e o processo de inteligência competitiva	24
2.1.3. Dificuldades na produção de inteligência competitiva.....	25
2.1.4. Resultados de pesquisa em inteligência competitiva.....	26
2.2. Redes	28
2.2.1. Evolução das formas organizacionais.....	28
2.2.2. Organização em forma de rede.....	29
2.3. Redes sociais e inteligência competitiva	34
2.3.1. Redes sociais	34
2.3.2. Redes sociais de inteligência competitiva	36
3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	42
3.1. Caracterização da pesquisa.....	42
3.2. Universo e população	42
3.3. Instrumentos de coleta de dados.....	43
3.4. Tratamento dos dados.....	44
3.5. Limitação do Método	46
3.6. Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis	48
3.6.1. Redes sociais de informação	48
3.6.2. Inteligência competitiva	50

3.7.	Função e processo de IC.....	51
3.7.1.	Formalização da IC.....	51
3.7.2.	Fases do processo de IC	53
3.7.3.	Tempo utilizado para IC.....	59
3.7.4.	Percepções sobre o processo de IC.....	60
3.8.	Desenvolvimento da rede corporativa de correspondentes de IC.....	65
3.8.1.	Gestão da rede corporativa de correspondentes	66
3.8.2.	Objetivos da rede de IC	66
3.8.3.	Perfil dos correspondentes.....	67
3.8.4.	Processo de implantação das redes de correspondentes nas áreas.....	67
3.8.5.	Capacitação.....	69
3.8.6.	Comunicação	70
3.9.	Atores no processo de IC.....	71
3.9.1.	Mapeamento da rede corporativa de IC.....	71
3.9.2.	Dados demográficos	73
3.10.	Fluxo de informações	75
3.11.	Papéis representados pelos atores da rede	77
3.11.1.	Conteúdo dos papéis.....	77
3.11.2.	Categorias analíticas.....	78
4.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
4.1.	Conclusões.....	82
4.1.1.	Processo de IC na organização pesquisada	82
4.1.2.	Gestão da rede de IC na organização pesquisada.....	83
4.1.3.	Caracterização dos fluxos de informações na rede social de inteligência competitiva da organização pesquisada.....	84
4.1.4.	Classificação dos papéis adotados pelos membros das redes de informações.	85
4.2.	Recomendações	85
4.2.1.	Recomendações de pesquisa.....	85
4.2.2.	Recomendações práticas.....	86
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE A – Roteiro de Pesquisa documental	97
	APÊNDICE B - Questionário.....	98

1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por um período de intensas transformações nos campos político, econômico e social, o que afeta, por consequência, o mundo dos negócios, no qual surgem maravilhas tecnológicas da noite para o dia, competidores globais agressivos invadem mercados, e há criação e desaparecimento de mercados. Neste período, as fontes tradicionais de vantagem competitiva (custo e qualidade, *timing* e *know how*, criação e destruição de forças, acumulação e neutralização de grandes recursos) por si só não geram mais segurança, em razão da velocidade e da agressividade da interação dessas arenas. As vantagens duram apenas até que os competidores as copiem ou descubram táticas de manobra para as mesmas. (D'AVENI, 1994).

Segundo Henderson (1998), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para ter sucesso, uma estratégia deve encaixar-se internamente de uma maneira que gere valor agregado para a organização como um todo no ambiente em que opera e adequar-se ao ambiente externo de forma a imunizá-lo, pelo menos até certo ponto, contra ameaças à sua sustentabilidade (GHEMAWAT e PISANO, 2000).

Para Barbosa (1999), uma empresa é considerada competitiva quando é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade superior, com custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por concorrentes.

Henderson (1998), apoiado no princípio de Gause (duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir), afirma que os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir vantagem única.

Para obter vantagens únicas, é necessário monitorar o ambiente no qual a organização está inserida. O monitoramento pode ser realizado em publicações, internet, mídias diversas e mesmo contatos pessoais quanto ao mercado, concorrentes, governo, fornecedores, clientes, empregados dos competidores, tecnologia, situação geopolítica e fatores sócio-econômicos, entrantes, produtos e serviços (existentes e potenciais), novos mercados e potencial para parcerias, terceirização ou fusões (DEGENT, 1986; CARDOSO JÚNIOR, 2003; QUANDT; FERNANDES, 2003) e o próprio ambiente interno da organização. Analisar os fracassos é também uma atividade relevante, pois eles contêm informações preciosas sobre situações idênticas que se repetem, envolvendo pessoas, preconceitos, métodos ineficazes, e a tomada de decisões inadequadas (CARDOSO JÚNIOR, 2003).

Porém, não basta obter as informações. Após coletadas, as mesmas necessitam ser avaliadas para verificar sua relevância, confiabilidade, precisão, além de serem interpretadas e transformadas em informações gerenciais (DEGENT, 1986).

Dada sua importância no contexto da competitividade, faz-se necessário definir o termo informação. Genericamente o termo é usado para referir-se a todas as maneiras de descrição ou representação de sinais ou dados. Contudo, é importante reconhecer as quatro classes diferentes de informação: dados, informação, conhecimento e inteligência, as quais possuem valores distintos no contexto do processo decisório (TARAPANOFF, 2001).

Esta mesma autora define *dados* como a classe mais baixa de informação, incluindo representações de fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, entre outros. *Informação* são os dados que passam por algum tipo de processamento para serem entregues de forma que as pessoas que irão utilizá-los compreendam-nos. *Conhecimento* pode ser definido como informações que foram avaliadas sobre a sua relevância, confiabilidade e importância, sendo obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação. O nível mais alto desta hierarquia é *inteligência*, a informação com oportunidade: o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado, o conhecimento que foi sintetizado e aplicado à determinada situação, proporcionando maior profundidade e consciência dela (TARAPANOFF, 2001).

Ramos (2004) descreve a evolução das atividades de inteligência, inicialmente desenvolvidas pelos militares, sendo institucionalizadas pelos governos das nações a partir da Primeira e da Segunda Guerras Mundiais, quando não podiam, face à evolução da indústria, das comunicações e da nova ordem mundial, prescindir de informações sobre os cenários econômico-financeiro, político-legal, social-cultural, tecnológico e militar. Na década de 1950, o conhecimento da atividade de inteligência foi disseminado para outros setores da sociedade, quando profissionais de inteligência previamente ligados ao governo começaram a atuar nas empresas industriais e no meio acadêmico. Em 1959, alunos de *Harvard*, a partir de estudo realizado, recomendaram a criação de programas coordenados de coleta, análise e de uso da informação competitiva para levar a melhores decisões nos negócios.

Do processo evolutivo da inteligência, iniciado no âmbito militar e adotado hoje nos ambientes de negócios, surgiu o termo inteligência competitiva (IC).

Krücken-Pereira, Debiasi e Abreu (2003) destacam os objetivos da IC citados na literatura: eliminação ou redução de surpresas; aumento da vantagem competitiva por meio da redução do tempo de reação; detecção de novas oportunidades; gestão de clientes; antecipação

de mercados, necessidades e desejos dos consumidores; monitoramento das estratégias dos concorrentes; difusão das informações na organização; preservação da vantagem competitiva; monitoramento das tecnologias em desenvolvimento; investigação sobre aquisições.

Degent (1986) identifica três propósitos para o serviço de inteligência empresarial, definidos de acordo com a necessidade de informações: (1) inteligência defensiva, orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; (2) inteligência passiva, orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa; e (3) inteligência ofensiva, orientada para identificação de oportunidades de negócios.

Segundo Cavalcanti e Cavalcanti (2005), inteligência, na perspectiva dos negócios, é definida como o resultado advindo do esforço de captura, análise e interpretação de informações relevantes aos negócios como um todo, no sentido de monitorar o ambiente de negócios, evitar surpresas, agir proativamente e ampliar suas vantagens competitivas, sendo necessário o funcionamento em sintonia entre as gestões tática e estratégica.

Cartwright (1993), considerando inteligência como um produto refinado da informação que lida com aspectos ambientais internos e externos, define IC como um produto que agrega valor, resultante da indicação da capacidade e do comportamento de concorrentes e potenciais concorrentes a fim de dar suporte aos tomadores de decisão estratégica.

Para Marcial e Costa (2001), IC é um processo sistemático que visa descobrir forças que regem negócios, reduzir risco e auxiliar na tomada de decisão, além de proteger o conhecimento gerado, sendo também significativo para definição de estratégias. Os autores afirmam ainda que IC não é o mesmo que espionagem; esta se refere à busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, o uso de práticas ilegais.

Para Tarapanoff (2001), a inteligência competitiva, além de coletar dados factuais, desenvolve o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus competidores-chave, por meio da percepção da provável reação frente a um novo desenvolvimento industrial ou iniciativa de sua organização. Mais que um conjunto de ferramentas útil para gerar a informação, é “uma metodologia que permite o monitoramento informal da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão” (TARAPANOFF, 2001, p.45).

Cardoso Júnior (2003) complementa, afirmando que a IC é uma das principais ferramentas auxiliares em um processo de tomada de decisões estratégicas, necessária às organizações envolvidas em qualquer tipo de competição, independente do seu *status* ou aspecto jurídico. Isto se faz necessário, pois as decisões tomadas dentro de um ambiente de negócios, quando comparadas com as decisões da vida cotidiana, são mais freqüentes e, em

média, mais complexas, precisam ser tomadas mais rapidamente e sob maior pressão, e possuem um componente de risco maior (PRATES; SOBREIRA, 2004).

Wee (1992) afirma que o valor da informação é diretamente proporcional ao risco da decisão, evidenciando a importância do uso de IC pelas organizações para a tomada de decisão.

Tarapanoff (2001) delimita o grau da informação necessário para públicos distintos. Para a autora, os altos escalões de uma organização necessitam de informação qualitativa que contenha um alto valor agregado, para que os dirigentes possam ter uma visão global da situação. Já nos escalões inferiores, serão necessárias informações quantitativas de baixo valor agregado, possibilitando o desempenho das tarefas rotineiras.

São percebidas diferenças conceituais quanto ao termo inteligência competitiva, as quais são justificadas por esta área de conhecimento ser emergente no ambiente acadêmico e nos negócios. Entretanto os estudiosos de IC identificam vários objetivos comuns, como os de acompanhar a concorrência, monitorar o ambiente onde a organização atua, detectar o aporte de novas tecnologias ao mercado e assessorar o processo de tomada de decisões estratégicas (CARDOSO JÚNIOR, 2003).

A partir destes objetivos comuns, identificam-se como sinônimo de IC os termos inteligência empresarial (DEGENT, 1986), inteligência estratégica antecipativa e coletiva (JANISSEK-MUNIZ et al, 2005) análise competitiva, inteligência concorrencial, e análise da concorrência (CARTWRIGHT, 1993).

Pode-se pensar que IC é o mesmo que pesquisa de mercado. Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) distinguem os dois conceitos, afirmando que a inteligência competitiva, ao contrário da pesquisa de mercado, frequentemente é mais ampla, tipicamente realizada internamente, de natureza progressiva e engloba maior incerteza quanto ao real valor da informação obtida.

Empresas como Procter & Gamble, Xerox, IBM, Shell, Motorola, NutraSweet fazem uso de IC (PRESCOTT; MILLER, 2002). Porém, o uso de práticas de inteligência não é de exclusividade de empresas de grande porte. Muitas organizações praticam inteligência competitiva, mesmo sem se dar conta, ao acompanhar de alguma forma o que fazem seus concorrentes (PRESCOTT; MILLER, 2002; CARDOSO JÚNIOR, 2003), os desejos de seus clientes (CARDOSO JÚNIOR, 2003), sendo uma das principais razões do sucesso nos negócios (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003) afirmam que, apesar da percepção de que IC é essencial para a sobrevivência das organizações, sua validade e eficácia podem ser

questionadas quanto à inabilidade para explorar as informações estratégicas. Vale ressaltar que as organizações podem ter acesso a um grande volume de informações, iguais para todas elas, o que pode ser uma vantagem competitiva para algumas e funcionar como barreira para outras, dependendo da forma que são utilizadas (KRÜCKEN-PEREIRA; DEBIASI; ABREU, 2003).

Ao constatar a importância da inteligência competitiva, uma questão que surge é a sua implementação. Segundo Cardoso Júnior (2003) e Marcial e Costa (2001), uma das formas em que a IC pode ser operacionalizada é por meio do desenvolvimento de redes de colaboradores. No processo de geração de inteligência competitiva, segundo Cardoso Júnior (2003), talvez um dos maiores desafios seja sua estruturação com o apoio das redes humanas de colaboradores.

1.1. Formulação da situação problema.

Considerando o dinamismo do mercado, a importância da utilização de IC pelas organizações, monitorando o ambiente, interna e externamente, para auxiliar a tomada de decisões estratégicas, a fim de obter / manter a sustentabilidade das organizações, atividade que pode ser realizada por meio de redes de informação, surge a pergunta de pesquisa: *De que maneira são estruturadas e como funcionam as redes sociais de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva em uma organização com sistema de IC implementado?*

1.2. Objetivos

A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos propostos para este estudo.

1.2.1. Objetivo geral

Identificar como são estruturadas e como funcionam as redes sociais de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva em organização com sistema de IC implementado.

1.2.2. Objetivos específicos

- Descrever o processo de IC na organização pesquisada;

- Identificar o processo de desenvolvimento e gestão das redes sociais (ou humanas) de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva.
- Mapear as redes sociais de inteligência competitiva na organização pesquisada;
- Caracterizar os fluxos de informações na rede social de inteligência competitiva da organização pesquisada;
- Classificar os papéis adotados pelos membros das redes de informações.

1.3. Justificativa e Relevância

Cardoso Júnior (2003) argumenta que a IC representa uma área de conhecimento emergente com concentração cada vez maior na dimensão econômica, dando suporte aos novos (e velhos) negócios e permitindo a conquista e a manutenção de vantagens competitivas. A sociedade, as organizações empresariais e a maioria das associações de classe vêm se interessando crescentemente pelo emprego da IC em suas demandas.

Pesquisas empíricas quanto ao tema IC são raras, sendo a teoria no campo de inteligência nos negócios incipiente (CAVALCANTI; CAVALCANTI, 2005). Ganesh, Miree e Prescott (2003) afirmam que este tema é tratado na literatura de forma prescritiva, ao indicar como deve ser o processo de desenvolvimento e de operacionalização de IC e relatos de organizações que fazem uso da mesma. Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) complementam que, ao não realizar pesquisa sobre o tema, não se compreende teoricamente como a IC é realmente gerada dentro da organização, sendo difícil identificar formas de melhorar o processo de geração de inteligência competitiva.

Janissek-Muniz et al (2005) constatam que o estudo do tema pode dar retorno em termos práticos organizacionais e acadêmicos, como, por exemplo, por meio de consolidação de linhas de pesquisa e produção intelectual.

Constata-se uma carência de estudos acerca da adequada identificação e compreensão das maneiras pelas quais a informação pode tornar-se um fator de aprimoramento da competitividade das empresas, conforme identificado por Santos (2004) e Wee (1992).

Segundo Cardoso Júnior (2003), talvez um dos maiores desafios no processo de geração de IC seja sua estruturação com o apoio das redes humanas de colaboradores. As redes humanas de colaboradores têm o intuito de cobrir as demandas de informação da organização sobre os serviços gerais e projetos, a própria coleta de informações, a reunião de especialistas para a análise de questões e o apoio às decisões estratégicas (CARDOSO JÚNIOR, 2003).

Isto vai ao encontro do pensamento de Castells (1999), que percebe as funções e os processos dominantes na era da informação cada vez mais organizados em torno de redes.

Há ainda o posicionamento de Di Maggio e Powell (1991), os quais sugerem que as redes sociais possibilitam as organizações realizarem trocas entre si, sendo interessante o papel destas redes como fonte de difusão.

A realização desta pesquisa, além de contribuir para o desenvolvimento de conhecimento sobre estas questões levantadas por pesquisadores, pode colaborar para melhorias no processo de IC das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é apresentado a partir da revisão dos três temas centrais para a pesquisa proposta: Inteligência Competitiva, Redes e Redes Sociais e Inteligência Competitiva. Cada um destes temas é detalhado a seguir.

2.1. Inteligência Competitiva (IC)

O referencial teórico relacionado à IC está estruturado em quatro partes: 1) Fases do processo de inteligência competitiva; 2) As pessoas e a inteligência competitiva; 3) Dificuldades na produção de inteligência competitiva; e, por fim, 4) Resultados de pesquisas em inteligência competitiva.

2.1.1. Fases do processo de inteligência competitiva

Marcial e Costa (2001) identificam no processo de IC as etapas de planejamento, coleta ética de dados e informações formais e informais (tanto do macro ambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação. Para os autores, toda a informação necessária a um profissional que trabalha com IC pode ser coletada por meio do exame de informações públicas, por entrevistas e usando métodos éticos e legais, assemelhando-se aos métodos utilizados na investigação jornalística.

Segundo Marcial e Costa (2001), os cenários prospectivos são apresentados como um dos instrumentos de análise que compõem o processo de produção de inteligência nas organizações. Os mesmos autores concluíram que a obtenção do apoio dos dirigentes e o entendimento da metodologia e finalidade são mais importantes que a escolha do método de elaboração de cenários prospectivos.

Miller (2000) identifica quatro fases no ciclo da inteligência: 1) identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matérias de inteligência, 2) coleta de informações, 3) análise da informação para transformá-la em inteligência, e 4) disseminação da inteligência entre os tomadores de decisão.

Para Cardoso Júnior (2003), o Ciclo de Produção de Inteligência (CPI) integra quatro fases: 1) identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo na sua totalidade; 2) reunião das informações; 3) processamento do material reunido;

e 4) disseminação das inteligências para os usuários. O autor afirma que a solidez de um bom trabalho de inteligência estratégica empresarial depende, também, do que não produzir, ao se identificar com clareza no planejamento o que e onde procurar.

O modelo de inteligência empresarial estratégica desenvolvido por Cardoso Júnior (2003) possui quatro funções básicas: pesquisa, análise, rede e controle, as quais caracterizam os instrumentos destinados a elaborar questões, buscar as respostas, processá-las e difundir o conhecimento resultante desse processo. A seguir, são descritas as unidades propostas para operacionalização deste processo, de acordo com Cardoso Júnior (2003).

A Unidade de Coleta resgata informações secundárias acumuladas (dados de fontes abertas, acessíveis com baixo custo), dentro ou fora da organização, além de selecioná-las e integrá-las, tornando-as disponíveis aos analistas de inteligência lotados na Unidade de Processamento. A Unidade de Processamento processa os conteúdos gerados pela Unidade de Coleta, analisa-os dando-lhes uma destinação útil, a fim de gerar um diferencial competitivo para a organização e dissemina, de forma controlada, o produto dessa atividade.

Enquanto os coletores reúnem informações, com enfoque no passado e no presente, os analistas tratam das idéias emergentes desse processo, construindo cenários prospectivos, a fim de antecipar a organização às possíveis ameaças e/ou oportunidades surgidas no ambiente.

A Unidade de Controle é a gestora do CPI, compatibilizando os trabalhos de acordo com o planejamento estabelecido. Esta Unidade é personificada pelo Gestor da informação, que monitora e avalia permanentemente o desempenho do CPI, atuando também de forma sistemática para reduzir a retenção da informação.

Para Wee (1992), as fases que compõem o processo de IC são: reconhecimento da importância da inteligência competitiva, priorização, coleta, interpretação e utilização para tomada de decisão pelos tomadores de decisão estratégicos.

A extensão em que a organização reconhece a importância da IC é analisada, uma vez que o crescimento e a sobrevivência da organização dependem do ambiente que a envolve. Na priorização, definem-se as ações e questões críticas quanto ao mercado e aos negócios para a tomada de decisões estratégicas, direcionando a coleta de inteligência competitiva. Na coleta, obtêm-se informações do ambiente externo por meio de fontes internas e/ou externas à organização. (WEE,1992)

Na interpretação, as informações coletadas são avaliadas, interpretadas e organizadas, evidenciando tendências, desenvolvimentos e relacionamentos chave, sendo ordenadas hierarquicamente pela sua importância, refletindo as combinações potencialmente mais úteis, associações, relações causais e interconexões que trarão melhor entendimento dos eventos e a

solução de problemas. As informações coletadas são avaliadas quanto à pertinência, validade e confiabilidade de suas fontes e conteúdo.

A utilização se dá pela entrega adequada e oportuna da inteligência gerada aos tomadores de decisão e entidades definidas para recebê-la e, conseqüentemente, seu uso pelos principais decisores na tomada de decisão.

O funcionamento do serviço de inteligência empresarial, segundo Degent (1986), tem seis fases principais:

- 1) Gerenciamento: definição das necessidades de informação, prioridades para obtenção das informações, fontes a serem consultadas e processo de coleta;
- 2) Coleta: obtenção dos dados junto às fontes de informação, de acordo com necessidades e processos definidos;
- 3) Avaliação: análise dos dados obtidos para verificar sua relevância, confiabilidade, precisão e transformados em informações gerenciais;
- 4) Divulgação: distribuição das informações, de acordo com o perfil de interesse e necessidades de cada executivo.
- 5) Utilização: incorporação das informações ao planejamento estratégico e gestão organizacional;
- 6) Realimentação: constante adaptação do serviço, de acordo com os resultados obtidos.

O modelo de Degent (1986) é apresentado na figura a seguir.

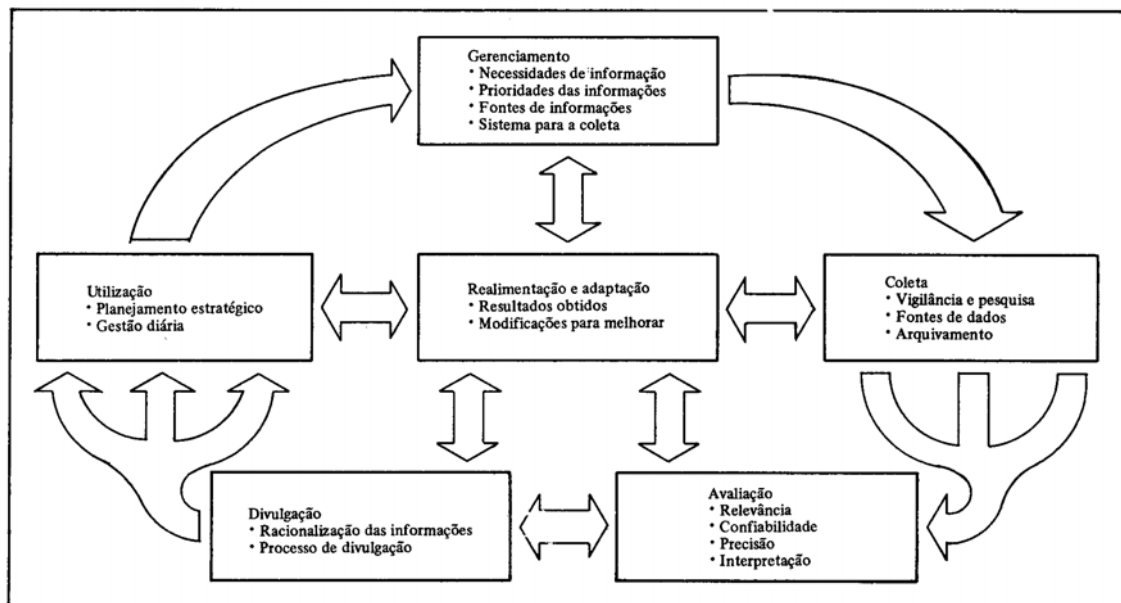


Figura 1: Ciclo da Informação

Fonte: Degent, 1986, p. 78

Segundo Jaworski; Macinnis e Kohli (2002), o processo de geração de IC envolve três fases independentes, descritas a seguir:

- 1) Organização da inteligência competitiva: arranjos organizacionais ou estrutura para a realização de IC com a estabilidade de suas atividades ao longo do tempo;
- 2) Busca de informações: exploração de informações relacionadas à concorrência. Nesta fase são identificadas quatro variáveis de eficácia: eficiência (tempo, dinheiro, recursos humanos utilizados para obter as informações competitivas percebidas como comparavelmente baixos), precisão (validade da informação obtida na busca), abrangência (extensão pela qual todas as informações relevantes sobre um determinado assunto são coletadas) e oportunidade (extensão em que a informação é coletada a tempo para permanecer útil para a tomada de decisão);
- 3) Interpretação: conclusão sobre as atividades da concorrência. Esta fase: (a) envolve síntese criativa e integração de partes discrepantes de informação em uma figura mais completa de determinado assunto, (b) assemelha-se mais à montagem de um quebra-cabeça, teste de hipóteses em andamento, do que uma atividade conduzida após a obtenção de todas as informações, e (c) redireciona o processo de busca.

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), a partir de entrevistas em profundidade com 38 profissionais de IC e de revisão da literatura acadêmica nos campos relacionados, desafiam o processo sequencial de definição de objetivos, busca e análise / interpretação. Para eles, a interpretação é vista como um processo evolutivo e interativo, semelhante à solução de um quebra-cabeça; a informação é recebida em intervalos randômicos, por uma extensão de fontes às vezes divergentes e geralmente é analisada sob múltiplas perspectivas.

Esta perspectiva corrobora a visão de Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) de que diferentes atores podem gerar interpretações diferentes, assim como a mesma pessoa pode interpretar e reinterpretar suas ações de diferentes pontos de vista.

Comparando o processo da IC segundo Cardoso Júnior (2003), Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), Marcial e Costa (2001), Miller (2000), Wee (1992) e Degent (1986), constatam-se semelhanças quanto às fases de planejamento, coleta de informações, análise das informações e disseminação da inteligência produzida. Assim, na fase de planejamento há o estabelecimento das necessidades de IC. A partir do que foi planejado, há a coleta de dados “brutos” necessários para suprir as necessidades de IC, os quais, na análise, são avaliados e interpretados, gerando inteligência competitiva, que é disseminada ao ser entregue aos tomadores de decisão definidos na fase de planejamento.

Além disso, Wee (1992) e Degent (1986) reforçam a importância da fase de utilização da inteligência gerada pelos tomadores de decisão, sem a qual não se verifica o alcance do objetivo da atividade. Degent (1986) reforça ainda a avaliação do processo por meio de realimentação e adaptação.

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) destacam a importância da organização prévia para a inteligência competitiva, focando a estrutura necessária para o desenvolvimento e manutenção deste processo. Esta organização prévia pode se relacionar à extensão em que a organização reconhece a importância da inteligência competitiva, conforme proposto por Wee (1992).

Outra contribuição de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) para o processo de IC é a explicitação da concepção da interpretação como um processo evolutivo e interativo, não sequencial, da mesma maneira que foi sugerida por Degent (1986), em sua representação gráfica do Ciclo de Informação.

Marcial e Costa (2001) e Cardoso Júnior (2003) apontam a importância de utilização de técnicas prospectivas na análise, como, por exemplo, cenários. Além destas técnicas, os profissionais de inteligência utilizam outras técnicas de análise como modelo de cinco forças de Porter, SWOT, matriz de crescimento, análise da cadeia de valor, custo baseado em atividades, fatores críticos de sucesso, análise da própria organização e dos concorrentes e citação de patentes, sendo cada uma delas uma ferramenta para objetivos específicos (SANDMAN, 2000). Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) afirmam que a técnica de terceira pessoa, na qual há busca de informações com pessoas de outra organização referente a outros concorrentes, e não à organização dele, é a principal fonte utilizada pelos analistas.

Dentre as áreas profissionais que mais frequentemente participam desse processo ou do emprego direto da inteligência competitiva, estão: planejamento estratégico; marketing e vendas; negociação; ciência e tecnologia; auditoria; fisco; interesses do estado; segurança pública; política partidária; direito privado; organizações financeiras; imprensa; igrejas; educação; e outras. (CARDOSO JÚNIOR, 2003).

Cardoso Júnior (2003) pontua que a inteligência deve ser vista como um investimento de longo prazo. Por mais embrionária que seja, ela consome recursos, os quais podem ser otimizados pelo planejamento de despesas que vão desde simples assinaturas de publicações, passando pelos custos de viagens e estadas em outras localidades, aquisição de informação paga (inclusive pesquisas de mercado), adoção de medidas de segurança, custeio de pessoal, entre outros investimentos.

2.1.2. As pessoas e o processo de inteligência competitiva

A inteligência competitiva, apesar de poder contar com o auxílio da tecnologia da informação, só é possível por meio das pessoas.

Para Marcial e Costa (2001) é importante o foco nos profissionais da organização como um todo. Assim, propõem que a organização utilize um plano integrado de comunicação interna para produzir, em conjunto com a área de inteligência competitiva, material para a necessária disseminação de uma cultura de inteligência competitiva, ao mesmo tempo em que se iniciaria o processo de formação de uma rede de especialistas. Entretanto, em um primeiro momento, os empregados deveriam ser sensibilizados quanto à proteção do conhecimento e da informação.

Focando os profissionais, Miller (2000) considera como fundamentais as seguintes habilidades para aqueles que trabalham com inteligência:

- saber comunicar-se com administradores do primeiro escalão, avaliando as estruturas de poder e dos processos de tomada de decisão na organização;
- coletar informações, conhecendo fontes de informação e usando a informação de maneira criativa;
- conhecer sobre o negócio da organização, práticas e posições atuais da mesma;
- entender as ferramentas analíticas usadas para formatar a pesquisa;
- compreender as variadas e numerosas forças de mercado que possam vir eventualmente a influir sobre a empresa, bem como os prováveis resultados desse impacto.
- ser intuitivo, criativo, persistente, e ter capacidade de aprender independentemente.

Jaworski; Macinnis e Kohli (2002) afirmam que a estabilidade do analista de IC no trabalho e o uso de vários interessados que levam um grande e diverso conhecimento para o processo de interpretação contribuem para potencializar a rapidez e a confiança da informação. A continuidade no trabalho propicia ao analista preencher lacunas, identificar e reconduzir informações inconsistentes, reconhecer novas soluções e engajar-se na análise eficiente da informação.

Miller (2000) argumenta que treinamento e experiência são fundamentais para aqueles que trabalham com inteligência competitiva, sendo também desejável o auxílio de “mentores”, para incentivar a criatividade e a persistência e apoiar o pensamento estratégico, contribuindo também para o aperfeiçoamento da capacidade de comunicação e de pesquisa dos profissionais.

2.1.3. Dificuldades na produção de inteligência competitiva

Cardoso Júnior (2003) aponta os seguintes tópicos caracterizados como dificuldades gerais da área de Inteligência Competitiva:

- a) as equipes de IC não são orientadas pelos tomadores de decisão quanto ao tipo de decisão que pretendem tomar a partir das informações obtidas;
- b) o termo IC apresenta uma série de significados diferentes dentro do universo semântico, podendo ser interpretado erroneamente;
- c) informações demais a serem analisadas;
- d) perda de oportunidade em razão da necessidade da informação pelo tomador de decisão no momento, e o atraso para elaboração adequada do relatório de inteligência;
- e) recusa de dividir informações pelos colaboradores da inteligência, por medo de perda de vantagem de posicionamento ao revelar o que sabem;
- f) barreiras organizacionais em razão da adoção de organogramas matriciais, nos quais a prestação de contas e a responsabilidade ficam comprometidas em nome da proximidade com o cliente, dificultando acesso à informação;
- g) as equipes de inteligência muitas vezes são consideradas função meio, dispendendo de orçamento baixo;
- h) risco de cometer ações ilegais e antiéticas;
- i) carência de informações primárias exclusivas, novas e relevantes, que contribuam para que os executivos tenham outras opções que as fontes de informação secundária não possibilitariam;
- j) gerentes arrogantes, que acreditam ter todo o conhecimento necessário para a tomada de decisão;
- k) imagem controvertida da atividade de inteligência como espionagem.

Cavalcanti e Cavalcanti (2005) destacam que existe um enorme *gap* entre os usuários e os profissionais de inteligência em relação às expectativas e propósitos quanto à produção e utilidade da inteligência.

Mesmo que haja uma distinção clara entre IC e espionagem, Zahra (1994) observou práticas não éticas de análise competitiva. Este autor propõe a formalização de orientações para a prática de análise competitiva, pois em seu estudo observou que a ausência de orientações claras ou de códigos de ética foi citada como a principal causa para estes lapsos. Assim, a organização enuncia suas expectativas aos empregados, auxiliando-os no

direcionamento de esforços. O autor também propõe que sejam definidas sanções para a não observação dessas orientações e que as mesmas sejam colocadas em prática.

2.1.4. Resultados de pesquisa em inteligência competitiva

Miller (2000), ao estudar pequenas empresas como exemplo de empreendimentos de sucesso, observou que aquelas bem sucedidas geralmente utilizam práticas de inteligência, predominando nas mesmas as seguintes características: contratação de pessoal capacitado e motivado para a tarefa em vista, acesso a fontes exclusivas e criativas, uso de tecnologias apropriadas ao respectivo nicho econômico, manutenção de canais fluidos de comunicação e incentivo de valores e comportamentos compatíveis com a aquisição e utilização de idéias.

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) realizaram estudo no qual propõem que quanto maior a pressão do mercado no ambiente de negócio, maior a estrutura formal de IC na organização e estabilidade da unidade de IC. Segundo os autores, quanto maior a riqueza dos dados do ambiente informacional, menor é a oportunidade da informação obtida no processo de busca e a confiança na IC gerada; e quanto maior a divergência de sinais externos obtidos pelo ambiente informacional, menor a rapidez da interpretação e confiança na IC gerada.

Peyrot et al (2002), ao estudarem organizações industriais atacadistas, identificaram que a percepção positiva dos gerentes quanto à IC é associada ao amplo uso de práticas de inteligência competitiva. Outro resultado identificado por Peyrot et al (2002) foi a relação positiva entre a disponibilidade de informações de inteligência competitiva, alocação de recursos organizacionais para IC e o amplo uso de informações obtidas por meio de inteligência competitiva.

A partir de um levantamento exploratório nos Estados Unidos com executivos de unidades estratégicas de negócios (UENs) do ramo farmacêutico que utilizam inteligência competitiva, Wee (1992) identificou os seguintes benefícios das atividades de IC para as organizações: conhecimento do ambiente de negócios, das relações entre as diversas funções corporativas dentro das UENs e aumento da confiança das UENs em seus planos estratégicos.

Nesta pesquisa, Wee (1992) concluiu que o patrocínio e suporte dos principais executivos são grande preditores da existência de inteligência competitiva. Também foram identificadas quatro variáveis intermediárias entre as atividades de IC e desempenho do negócio, sendo duas delas conhecimento do ambiente externo e relações dentro da UEN. Além disso, evidenciou-se que o uso de ferramentas de tecnologia da informação é uma consequência das atividades de inteligência competitiva.

Luthra e Desouza (2003) lembram que o campo da IC tem ainda muito a aproveitar de todo o potencial oferecido pela tecnologia da informação, em especial dos sistemas de suporte a grupo.

A pesquisa de Wee (1992) indicou que quanto maior a turbulência do ambiente, maior o uso de inteligência competitiva, conclusão semelhante à de Peyrot et al (2002). Wee (1992) identificou que o uso de ferramentas de tecnologia da informação não prediz a realização de todas as atividades de inteligência competitiva.

Wee (1992) também identificou que a maior extensão de atividades de IC não prediz maior performance da UEN, nem melhor relacionamento entre as UENs e seus constituintes externos.

Assim como concluído pela pesquisa de Peyrot et al (2002), Wee (1992) não confirmou a hipótese de que quanto maior a concorrência em uma indústria, maior a extensão das atividades de inteligência competitiva. Também não foram confirmadas por Wee (1992) as hipóteses de quanto maior a UEN, maior a extensão das atividades de inteligência competitiva, nem que quanto mais nova a UEN, maior é a extensão das atividades de inteligência competitiva.

Cartwright (1993) realizou pesquisa com o objetivo de investigar a percepção da utilidade da IC no processo de tomada de decisão estratégica e determinar o impacto da orientação estratégica da empresa em influenciar o tipo e características das atividades inteligência competitiva. Nesta pesquisa, quatro características (adequação técnica – qualidade do conteúdo; acionabilidade – possibilidade de utilizar IC para a tomada de decisão; nível de surpresa e interação com a unidade de inteligência) são testadas para determinar o impacto na percepção de utilidade da inteligência competitiva. Adequação técnica e interação foram identificadas como características preditoras. Os resultados sugerem que a unidade de IC seja localizada próxima aos tomadores de decisões estratégicas e que os recursos sejam concentrados na qualidade do conteúdo da inteligência competitiva.

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) identificaram quatro classes de variáveis antecedentes que influenciam a eficácia do processo de inteligência competitiva: (1) rede de inteligência competitiva: grupo de fontes do analista de IC; (2) ambiente do negócio: aspectos internos e externos à organização; (3) ambiente informacional: I características da informação confrontadas pelo analista de IC; e (4) características do analista (características descritivas do profissional).

Em resumo, temos como preditores de IC identificados nas pesquisas citadas apresentados no quadro a seguir.

Preditor	Autor
Alocação de recursos para IC	Peyrot et al (2002)
Ambiente do negócio	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)
Ambiente informacional / acesso a fontes exclusivas e criativas	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002); Miller (2000)
Características do analista	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)
Concentração de recursos na qualidade do conteúdo de IC	Cartwright (1993)
Disponibilidade de informações	Peyrot et al (2002)
Incentivo de valores e comportamentos para inovação	Miller (2000)
Manutenção de canais fluidos de comunicação	Miller (2000)
Patrocínio e suporte dos principais executivos	Wee (1992)
Percepção positiva dos gerentes	Peyrot et al (2002)
Pessoal capacitado e motivado para a tarefa	Miller (2000)
Pressão do mercado	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)
Proximidade da unidade de IC aos tomadores de decisão	Cartwright (1993)
Rede de inteligência competitiva	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)
Turbulência do ambiente	Wee (1992); Peyrot et al (2002)
Uso de informações obtidas por IC	Peyrot et al (2002)
Uso de tecnologias apropriadas ao negócio	Miller (2000)

Quadro 1: Preditores de inteligência competitiva

Fonte: elaborado pela autora

2.2. Redes

Redes podem ser vistas como uma forma de estruturar atividades econômicas e também sociais. Esta seção trata dos temas evolução das formas organizacionais e organizações em forma de rede.

2.2.1. Evolução das formas organizacionais

Para Donaldson (1999), estrutura organizacional é o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização. A estrutura organizacional inclui relacionamentos de autoridade e subordinação como mostrados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos, padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamentos.

Estudo de Miles e Snow (1992) apresenta a evolução das formas organizacionais. A primeira, surgida no fim do século XIX, foi a funcional, permitindo às organizações que atingissem o tamanho ideal e eficiência para gerar produtos e serviços ao um mercado doméstico em crescimento. Tem como lógica a especialização da coordenação central. Para ter sucesso, equipamentos e habilidades especializadas devem ser operados completamente e como o esperado.

Depois, após o fim da Primeira Guerra Mundial, surgiu a forma divisional, na qual as divisões de produtos operavam como empresas autônomas, produzindo e comercializando seus produtos ao seu público-alvo enquanto os gestores corporativos trabalhavam como investidores para crescimento e redirecionamento. A lógica está na junção da autonomia divisional com avaliação do desempenho e alocação de recursos controlados centralmente, sendo vulnerável à expansão extensiva (MILES; SNOW, 1992).

A terceira forma foi a matricial, que evoluiu nos anos 1960 e 1970, combinando elementos das formas funcional e divisional, levando profissionais a saírem dos departamentos funcionais para times de produto ou projeto, e de um time para outro, quando da necessidade de suas habilidades. Adiciona o requisito de balanceamento entre os componentes para produzir alocação de recursos mutuamente benéficos, tendo como propósito deixar dois tipos de força de mercado ajudarem a definir a operação da organização (MILES; SNOW, 1992).

Nos anos 1980, as organizações no mundo responderam a um ambiente de negócios global competitivo crescente ao mudar a coordenação central, hierarquias em diversos níveis para uma variedade de estruturas mais flexíveis que se assemelham mais a redes do que a formas piramidais. A nova forma surgida buscou incorporar a eficiência da organização funcional, a operação eficaz da operação autônoma da forma divisional e a capacidade de transferir as propriedades da organização matricial (MILES; SNOW, 1992). Essa forma organizacional é conhecida como rede.

2.2.2. Organização em forma de rede

Castells (1999) observa o surgimento de uma nova estrutura social, que se manifesta sob várias formas conforme a diversidade de culturas e instituições em todo o planeta. Esta nova estrutura social estaria associada ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo, historicamente moldado pela reestruturação do modo capitalista de produção no final do século XX.

Segundo Castells (1999), a sociedade informacional é um modelo específico de estrutura social, que organiza seu sistema produtivo em torno de princípios de maximização da produtividade baseada em conhecimentos, desenvolvendo e difundindo tecnologias da informação e atendendo aos pré-requisitos para sua utilização, principalmente recursos humanos e infra-estrutura de comunicações.

Esta forma de organização pode ser identificada como rede. Castells (1999) define redes como estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Ele percebe a rede como o conjunto de nós interconectados, sendo o nó o ponto no qual uma curva se entrecorta. Visualizam-se as conexões que ligam as redes como instrumentos privilegiados do poder. Assim, os conectores são os detentores do poder.

A topologia definida por redes determina que a distância (ou intensidade e frequência da interação) entre dois pontos (ou posições sociais) é ou mais frequente, ou mais intensa, se ambos os pontos forem nós de uma rede do que se não pertencerem à mesma rede. Dentro de determinada rede, os fluxos não teriam nenhuma distância, ou a mesma distância, entre os nós (CASTELLS, 1999).

Para Castells (1999), empresa em rede é aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Já Podolny e Page (1998) caracterizam uma organização em forma de rede como qualquer ajuntamento de atores (com pelo menos dois membros) que procuram relações de troca repetidas e duradouras entre eles e que, ao mesmo tempo, não têm autoridade organizacional legal para decidir e solucionar controvérsias que podem surgir durante as trocas.

Miles e Snow (1992) identificam três tipos de organizações em rede: redes estáveis, redes internas e redes dinâmicas, descritas a seguir:

- Redes estáveis: uma organização central é ligada a um número limitado de parceiros cuidadosamente selecionados, tendo suas raízes na estrutura e lógica operacional da organização funcional.
- Redes internas: a organização matricial multinacional é constituída de várias unidades de planejamento, manufatura e distribuição, que trocam a transferência de preços determinada centralmente para uma relação genuína de compra e venda entre as unidades. Buscam vantagem competitiva por meio da utilização compartilhada de bens escassos e o desenvolvimento contínuo e troca de conhecimento gerencial e tecnológico.
- Redes dinâmicas: combinação de avaliação central e autonomia operacional local, em que as organizações independentes são integradas na produção de produtos ou serviços específicos em uma vez ou por curto prazo. Tem como lógica operacional a forma divisional.

Segundo Miles e Snow (1992), as organizações, principalmente as grandes e complexas, têm dificuldade de responder a tempo às mudanças em seu ambiente competitivo, realizando ajustes que gradualmente tiram a organização de sua lógica estrutural, tornando-se instáveis e dispendiosas em sua operacionalização. Para eles, a organização em rede está sempre em processo de renovação – seus elementos estão em um estado constante de adequação ao mercado, à tecnologia e às outras forças do ambiente.

Para Luthra e Desouza (2003), as organizações utilizam vínculos externos para compensar habilidades ou capacidades que as firmas não possuem internamente e catalisam o esforço sistemático das empresas em melhorar a sua capacidade relacional para, assim, expandir e tornar mais robustas suas próprias competências centrais. Os autores afirmam que as estruturas em rede, além de redução dos custos de produção e de transação, são impulsionadas também por economias relativas à gestão da informação, ao seu uso e à aprendizagem.

Luthra e Desouza (2003) apontam os ambientes de trabalho virtuais como uma consequência das estruturas em rede, os quais trazem benefícios como aumento de produtividade, maiores lucros e diminuição de custos. Nesta nova estrutura formam-se equipes virtuais, ou grupos mediados por computador: indivíduos dispersos geograficamente e conectados digitalmente por meio de redes, a fim de atingirem objetivos comuns.

Pinochet, Barbosa e Silva (2005) citam como principais recursos de tecnologia de informação e comunicação utilizados como viabilizadores de redes colaborativas interorganizacionais a infra-estrutura de redes de comunicação (principalmente internet pública) e os recursos de software, ou aplicativos de comunicação para troca de mensagens, texto, imagens, vídeo e som tais como correio eletrônico, *chat*, vídeo-conferência, fóruns, grupos de discussão *on line* e VoIP (voz sobre IP, tecnologia que torna possível estabelecer conversações telefônicas na internet ou em uma rede IP em vez de uma linha dedicada à transmissão de voz).

Para Castells (1999), o desempenho de determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: (1) conectividade, ou seja, capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e (2) coerência, interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.

Em pesquisa realizada junto aos Conselhos Regionais de Medicina, Pinochet, Barbosa e Silva (2005) observaram que são percebidos como benefícios obtidos a partir do uso da rede colaborativa os seguintes atributos: fluidez, capacidade de realizar economias relacionais e capacidade de aprendizado. Também identificaram a promoção de coletividade entre os

membros por meio de compartilhamento de informações e obtenção de vantagens econômicas ao otimizar recursos e fornecedores.

As empresas que entram em um circuito relacional e encontram-se inseridas em uma estrutura em rede, sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas, tenderão a se especializar em atividades para as quais suas capacidades e competências ofereçam alguma vantagem comparativa diante de seus concorrentes diretos ou potenciais (LUTHRA; DESOUZA, 2003).

Para Di Maggio e Powell (1991), as organizações não estão apenas envolvidas em um conjunto de relações de troca com outros atores sociais, elas também estão localizadas em uma rede de relações em que cada uma de suas atividades cria, modela e restringe suas possibilidades de ação.

As organizações em rede usam as propriedades de várias organizações localizadas em vários pontos da cadeia de valores, contam com mais mecanismos de mercado do que processos administrativos para gerenciar o fluxo de recursos. Porém, esses mecanismos não são estritamente “*arm’s length*”, ou seja, puramente comerciais ou formais: os membros da rede reconhecem sua interdependência e buscam compartilhar informações, cooperar um com os outros e customizar seus produtos ou serviços a fim de manter-se na rede. É esperado que seus participantes voluntariamente busquem a melhora de seu produto ou serviço final, não se restringindo ao mero cumprimento da obrigação contratual (MILES; SNOW, 1992).

Hall (1996) afirma que todas as organizações relacionam-se com outras, sendo as relações interorganizacionais meios de se adaptar, e não simplesmente responder, às pressões ambientais. O autor considera redes interorganizacionais como vínculos por um tipo específico de relação entre as organizações, idealizada a partir dos laços entre todas elas em uma população.

Podolny e Page (1998) observam que vários estudiosos identificam nas organizações em forma de redes uma ética distintiva ou orientada por valores nas relações de trocas realizadas pelos parceiros. Cada membro da rede tem um senso de obrigação com a outra parte ou partes antes que um desejo de obter vantagem de qualquer confiança estabelecida.

Podolny e Page (1998) identificam três fatores potenciais que afetam a variação entre populações e indústrias na adoção de formas de redes: poder, condições da época de fundação e nacionalidade. Os autores afirmam que, se existem restrições quanto à dissolução das ligações da rede, estas ligações freqüentemente sobrevivem quando da duração da funcionalidade da rede, uma vez que se originou por razões fortemente funcionais que persistem somente ao preservar sua credibilidade.

Segundo Castells (1999), nas organizações em rede é realizada nova divisão do trabalho. O autor aponta duas dimensões desta divisão: capacidade relacional e capacidade de atuação. De acordo com a capacidade relacional, podem ser caracterizados os seguintes tipos de relações: (a) trabalhadores ativos na rede: estabelecem conexões por iniciativa própria e navegam pelas rotas da empresa em rede; (b) trabalhadores passivos na rede: estão *on-line*, mas não decidem quando, como, por que ou com quem e, (c) trabalhadores desconectados: presos a suas tarefas específicas, definidas por instruções unilaterais não interativas. Em relação à capacidade de atuação no processo decisório, distinguem-se entre: (a) os participantes que dão a última palavra e tomam decisão em última instância; (b) os participantes envolvidos no processo decisório e, (c) os executores que implantam as decisões (CASTELLS, 1999).

Para Podolny e Page (1998), as organizações em forma de rede promovem aprendizagem, representam um mecanismo para atingir *status* ou legitimidade, proporcionam uma variedade de benefícios econômicos, levam ao maior controle dos ambientes externos, facilitam a gestão da dependência de recursos e dão considerável autonomia aos seus empregados.

Para Luthra e Desouza (2003), a estratégia empresarial relativa aos processos e às economias de aprendizagem na estrutura em rede é orientada à criação de valor e ao aumento da capacidade relacional da empresa. Isto implica também em uma melhor gestão dos fluxos informativos e dos recursos no interior da cadeia produtiva.

A arquitetura em rede exemplifica um dos traços do comportamento corporativo atual, pois, ao mobilizar capacidades e recursos para operar em um ambiente competitivo profundamente redesenhado, as empresas estariam buscando paralelamente ativar e manter canais de relacionamento mais eficazes com outras empresas do seu campo organizacional, com a finalidade de assegurarem a sua própria sobrevivência ou incrementar a sua competitividade. (DI MAGGIO; POWELL; NOHRIA; RING; PORTER, apud BRONZO; HONÓRIO 2005).

Porém, Miles e Snow (1992) atentam para o fato de que pode haver comportamento disfuncional da rede, relativo a acordos e alianças para proteger a fatia de mercado, entrada em novas arenas, busca de inovação tecnológica, e adoção de técnicas e/ou sistemas padronizados. As causas potenciais do fracasso em organizações em rede podem ser observadas no quadro a seguir:

Tipo de rede	Estável	Interna	Dinâmica
Fracasso relacionado à extensão	Utilização demasiada de um determinado fornecedor ou distribuidor, gerando dependência prejudicial na empresa principal	Extensão da posse de bens além da capacidade do mercado interno e mecanismos de avaliação de desempenho.	<i>Expertise</i> pode ser pequena e o papel na cadeia de valor é assumido por outra organização.
Fracasso relacionado às modificações	Alta expectativa de cooperação pode limitar a criatividade dos parceiros.	Executivos corporativos usam “comandos” ao invés de influenciar ou incentivar intervenções na operação local	Mecanismos excessivos para prevenção de oportunismo dos parceiros ou relações exclusivas com um número limitado de parceiros.

Quadro 2: Causas potenciais de fracasso em organizações em rede

Adaptado de Miles e Snow (1992).

Miles e Snow (1992) argumentam que a prevenção ao fracasso pode ser feita por desenvolvimento da competência de auto-renovação (habilidade para adaptar-se sem perder a efetividade), por meio de relações essenciais externas entre os componentes, altamente visíveis a todos os participantes, e voluntariedade das relações, refletindo compromissos explícitos.

Foram destacadas as redes interorganizacionais (entre organizações) e intraorganizacionais (entre partes da própria organização, caracterizada por unidades ou seus profissionais). Há ainda as redes interpessoais, caracterizadas pelas relações em rede desenvolvidas pelos seus membros, que podem ser concomitantemente interorganizacionais, intraorganizacionais e não se restringir aos membros da rede de sua organização e/ou unidade, sendo geralmente informais.

2.3. Redes sociais e inteligência competitiva

Após revisão dos temas IC e contextualização de organização em forma de rede, o tema redes será aprofundado pelo estudo de redes sociais, foco deste estudo. A partir daí, serão apresentadas as redes sociais de inteligência competitiva.

2.3.1. Redes sociais

Para Luthra e Desouza (2003), nas organizações, nenhuma pessoa agindo isolada tem todos os *insights*, informações, experiências, ou recursos necessários para atingir seus objetivos.

Hamel e Prahalad (1995) definem competência como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer determinado benefício aos clientes pela soma do aprendizado de todas as habilidades pessoais e organizacionais, sendo difícil que uma

competência essencial baseie-se inteiramente em uma única pessoa ou em uma pequena equipe. Desta forma, reforçam a importância das redes sociais.

Nelson (1984) define redes sociais como conjuntos de contatos que ligam vários atores. Estes contatos podem ser de diferentes tipos: formal ou informal, forte ou fraco, freqüente ou raro, altamente emocional ou puramente utilitário. Para Cardoso Júnior (2003), estas redes também podem ser chamadas de humanas.

Os contatos que ligam os atores são realizados pela comunicação. Apesar de a comunicação ser fundamental para qualquer forma organizacional, nas redes sociais, presentes nas organizações em rede, ou mesmo virtuais, a comunicação é imprescindível (DESANCTIS e MONGE, 1999).

Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) afirmam que a comunicação interpessoal é uma parte importante do processo de interação, podendo ser considerada um elemento processual de relacionamentos e redes. Relações e redes não podem ser entendidas sem conhecimento do processo de comunicação que ocorre nelas e o processo de comunicação somente pode ser entendido se os fatores situacionais (contexto e características estruturais) forem considerados.

O processo de comunicação ocorre por meio da linguagem. Para Mendonça e Mesquita (2002), a linguagem possibilita a faculdade de representar o real pelo manejo dos signos e símbolos, que permitem a codificação de mensagens pelo seu emissor e a decodificação pelo receptor em um processo de comunicação. A habilidade cognitiva é empregada neste processo por meio da expressão do pensamento e da reflexão - ato de distinguir, comparar, decompor (analisar) e compor, tanto para quem envia, quanto para quem recebe a mensagem.

Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) dividem o processo de troca na comunicação em dois: troca de recursos e troca social. A troca social refere-se à comunicação humana, por meio da qual os significados são comunicados e valores são potencialmente interpretados e aprendidos. Na prática, a troca de recursos e a social são inter-relacionadas.

Griffith e Harvey (2001) sugerem que quanto maior a competência em comunicação (entendimento das estratégias de comunicação utilizadas por parceiros em rede), maior a interação entre os parceiros. Para os autores, o desenvolvimento de redes interorganizacionais globais é uma necessidade para a competitividade global e, para que tenham sucesso, essas redes requerem o desenvolvimento de relações interculturais fortes entre os nós que fazem parte da rede.

O compartilhamento de conhecimento e transferência de capital intelectual é realizado em ambientes de grupo e pela formação de equipes. Os avanços recentes da tecnologia da informação e o alto uso da internet e outras redes digitais, aumento na largura de banda de transmissão para transferência de dados, aumento da velocidade de processamento, levaram à idéia de equipes virtuais. As equipes virtuais permitem às organizações transcender as barreiras de custo, tempo e distância (LUTHRA; DESOUZA, 2003).

Há que se considerar que os ganhos na eficácia da comunicação na realização de determinada tarefa, especialmente resolução de problemas, podem ser difíceis de se alcançar eletronicamente (DESANCTIS; MONGE, 1999). Candotti e Hoppen (2002) realizaram estudo no qual constataram que a satisfação com a decisão e com os processos para a tomada de decisão utilizados durante a reunião virtual estão associados com o grau de conforto em trabalhar à distância, isto é, com a maneira como cada um se sentiu ao trabalhar fisicamente separado dos outros membros do grupo. Portanto, quem se sentiu mal com a distância física, também se sentiu insatisfeito com a reunião.

As redes sociais podem ser utilizadas para uma infinidade de propósitos, organizacionais ou não.

2.3.2. Redes sociais de inteligência competitiva

Segundo Cardoso Júnior (2003), o serviço de IC consiste em buscar as informações desejadas por meio das redes de relacionamentos interpessoais, implicando na criação de muitas ligações e realização de pesquisas ou investigações, quando necessário. Essas redes “informais” de pessoas, criadas sobre interesses específicos, identificando nas organizações competências individuais ou coletivas, ajudam a dominar a complexidade do ambiente onde atuam as organizações, favorecendo o acesso até mesmo a hierarquias de difícil conexão.

O objetivo das redes pessoais é conectar, dentro ou fora das organizações, pessoas que necessitam informações com aquelas que detêm determinado conhecimento. Cardoso Júnior (2003) afirma que por meio das redes sociais ou humanas, encontra-se informação fechada e oral em contatos com os clientes, fornecedores, consultores, especialistas e também nas sociedades de serviços, bares, clubes, reuniões sociais e outros locais específicos.

Para Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) a rede de IC é o grupo de fontes de informação informais e relativamente estável, alimentado pelo analista de IC.

Dugal (1996) concebe o processo de IC ocorrendo por processos paralelos, sendo formado por fluxos formais e informais. Os canais formais suprem uma grande série de

necessidades de informação e geralmente operam continuamente, por ser difícil que seus membros obtenham todas as informações requeridas por meio de esforço rápido e intenso. Os canais informais proporcionam informações relevantes rapidamente, podendo ser utilizados para checar informações vindas de outras fontes, não requerem ambientes estruturados, são abertos e não burocráticos. O grau de integração entre os dois canais, para Dugal (1996), é preditor de eficácia da inteligência competitiva.

Para Cardoso Júnior (2003), a função dos integrantes de uma rede é buscar responder às perguntas previamente estabelecidas pelos especialistas do tratamento de informações, privilegiando aspectos qualitativos da informação, normalmente inacessíveis aos meios tecnológicos disponíveis. O autor argumenta que os integrantes da rede que buscam informações primárias não precisam ser profissionais de inteligência competitiva.

A rede de IC é, portanto, um dos pilares para o processo de geração de inteligência competitiva, necessitando ser implementada. Para Cardoso Júnior (2003) as redes de colaboradores, constituídas inicialmente por integrantes da própria organização e destinadas a realizar o trabalho de coleta de informações primárias, são estruturadas no âmbito da Unidade de Processamento. Esta Unidade teria como objetivo a convergência planejada dos seus integrantes e seria responsável pela análise e disseminação controlada da IC gerada.

Uma das dificuldades na implementação da rede de IC por meio da contribuição dos colaboradores da organização no processo de geração de IC é pontuada por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002 p. 290-291), a partir do relato de um gerente em uma das entrevistas:

A maior frustração que tive em toda minha carreira é que nossos empregados não reconhecem sempre, a não ser que não sejam especificamente treinados para fazê-lo, que eles são nossa melhor fonte de informação, e que se eles fizessem isso como parte de suas atividades, nós saberíamos tudo que precisamos saber.

A frustração observada no relato do gerente é respaldada por Hannon (1997), ao afirmar que as organizações não têm aproveitado todos os empregados – e não só aqueles que atuam na estratégia corporativa – preparando-os a fim de que foquem em seus competidores. Para ele, os empregados em geral não reconhecem dados importantes, e se reconhecem, não são motivados a compartilhá-los, ou, ainda que a pessoa esteja motivada, a atividade pode não ser permitida pela infra-estrutura.

Para que haja contribuição dos empregados na rede de inteligência competitiva, Hannon (1997) propõe que a área de Recursos Humanos (RH) seja catalisadora de um esforço de IC dentro da organização. Assim, seriam realizadas mudanças simples nas políticas e práticas de RH (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento, planejamento de carreira, sistemas de informação de RH, comunicação) a fim de sistematizar

e institucionalizar a aquisição, análise e disseminação de informações de IC para superar barreiras ao diagnóstico de informações estratégicas.

Para que a IC estruture redes que cheguem até onde se deseja, em termos de informação, Cardoso Júnior (2003) afirma ser essencial o conhecimento antecipado das faculdades profissionais e não-profissionais dos integrantes de uma organização. Complementando, sugere que a área de RH tenha entre suas funções potencializar a IC dentro da organização, tendo relacionamento próximo ao processo de inteligência competitiva.

A atividade do analista de IC no desenvolvimento e alimentação proativa de uma rede informal de fonte de informações é considerada crítica por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002). O tempo e o esforço necessários ao desenvolvimento dessas redes enfatizam a importância da continuidade do trabalho. Cardoso Júnior (2003) também sugere que os analistas prospectem suas próprias conexões (fontes de informação), acionadas regularmente para ajudar a validar os conteúdos que chegam à Unidade de Processamento, confrontando-os com as novas informações levantadas.

A fim de reforçar a atuação do analista de IC nas atividades relacionadas à construção da rede, à manutenção de reciprocidade e ao desenvolvimento do conhecimento de assuntos, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) propõem que estas atividades sejam explicitamente incorporadas na descrição de cargo do analista de IC.

Os membros da rede, ao realizarem suas atividades, desempenham papéis diferenciados. Awazu (2004) afirma que a importância das redes informais é especialmente evidente em ambientes de gestão de inteligência, devido ao fato que a recuperação e a identificação de informações tornam-se uma tarefa “desajeitada” por meio de mecanismos formais.

Awazu (2004) identifica cinco papéis informais adotados por atores em redes: conectores centrais, “*boundary spanner*”, porteiros, pontes e especialistas.

- a) Os conectores centrais são aquelas pessoas freqüentemente em contato com outros dentro de um ambiente. Podem identificar as informações procuradas pelos demais, assim como pessoas importantes que podem disponibilizar as informações necessárias. A partir de indicações dadas pelos que buscam inteligência, mesmo que não explícitas, conectam estes a aqueles que detêm as informações necessárias ou direciona estes (os que detêm as informações) para a entrega das informações desejadas.
- b) Os “*boundary spanner*” conectam uma rede local com outras redes fora do seu ambiente. Buscam *know how* e têm acesso a uma variedade de conhecimento não

restrito às suas habilidades profissionais e ao ambiente local. Geralmente, falam mais de uma língua.

- c) Os porteiros controlam o conhecimento que entra ou sai da rede. São responsáveis por atualizar conhecimentos, pela sua análise e triagem.
- d) Os definidos como pontes conectam pessoas que não têm os mesmos conhecimentos, habilidades, ou experiências. Compreendem conhecimento em contextos discrepantes. Possuem amplo conhecimento dos produtos e excelente habilidade de comunicação.
- e) Os especialistas possuem conhecimento profundo sobre certos tipos de produtos, temas ou processos e têm sua experiência focada e concentrada.

Awazu (2004) desenvolve sete proposições a partir dos papéis mencionados. Essas proposições foram desenvolvidas por meio da literatura e apresentadas aos gestores que atuam em organizações de tecnologia da informação e profissionais de inteligência competitiva, a fim de obter validação de conteúdo dos mesmos. Suas proposições são:

- Em comparação a outros papéis informais, conectores centrais têm maior capacidade de coletar conhecimentos locais e homogêneos.
- Conectores centrais afetam negativamente as capacidades de transferência de conhecimentos locais e homogêneos.
- Em comparação a outros papéis informais, *boundary spanners* têm capacidade superior de coleta de informações globais e heterogêneas.
- Porteiros afetam negativamente a transferência de conhecimentos em ambientes globais e heterogêneos.
- Em comparação a outros papéis informais, pontes têm capacidades superiores em interpretar informações locais, globais, homogêneas e heterogêneas.
- Em comparação a outros papéis informais, especialistas têm maior capacidade de utilizar as informações.
- Em comparação a outros papéis informais, *boundary spanners* têm maior capacidade de explorar conhecimentos.

A rede de IC é afetada por algumas variáveis, de acordo com Jaworski, Macinnis e Kohli (2002):

- extensão da rede - número de pessoas na rede informal de IC;
- técnica de terceira pessoa - busca de informações com o analista referente a outros concorrentes, e não à organização dele;
- homofilia - semelhanças entre os membros da rede;

- conhecimento do assunto - consciência dentro da rede de IC de informações relativas a um assunto competitivo específico;
- sistemas de reconhecimento - uso de recompensas formais e informais para obter e compartilhar inteligência competitiva, e
- promoção de esforço pelo analista de IC - comunicação a fim de obter os produtos de inteligência providos pelo analista, benefícios da informação e a disponibilidade das pessoas como um recurso.

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) afirmam que a transmissão da informação depende do valor da informação e da força dos laços entre os membros da rede. Quando os laços são fracos, mas a informação é altamente valorada, há pouca probabilidade que seja transmitida aos outros membros da rede.

Algumas proposições referentes a redes de inteligência competitiva elaboradas por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) são descritas a seguir:

- Quanto maior a extensão da rede de IC, maior a abrangência, a precisão e a oportunidade da informação obtida no processo de busca.
- Quanto maior a extensão da rede de IC, maior a confiança na IC gerada.
- Quanto maior o uso de técnicas de terceira pessoa, maior a abrangência da informação obtida no processo de busca.
- Quanto menor a semelhança entre os membros da rede de IC, maior a abrangência e a precisão das informações obtidas no processo de busca.
- Quanto menor a semelhança entre os membros da rede de IC, maior a confiança na IC gerada.
- Quanto maior o conhecimento do assunto na rede de IC, maior a abrangência, precisão e oportunidade da informação obtida no processo de busca.
- Quanto maior a manutenção de reciprocidade na rede de IC, maior a abrangência, precisão e oportunidade da informação obtida no processo de busca.
- Quanto maior a promoção de esforços do analista de IC, maior o conhecimento do assunto e a manutenção de reciprocidade.
- Quanto maior a recompensa por obter e dividir IC, maior a abrangência e oportunidade das informações obtidas no processo de busca.
- Quanto menor o tempo absoluto e relativo alocado para interpretação, menor a confiança na IC gerada.

- Quanto maior a validade relativa da informação guardada por alguns em uma rede, menor a precisão, abrangência e oportunidade da informação obtida no processo de busca.

Há que se ter cuidado em utilizar apenas redes informais. Wee (1992) identificou que quanto maior o uso de estrutura de rede informal de inteligência competitiva, menor a extensão de atividades de IC e quanto maior o uso de rede formal de inteligência competitiva, maior a extensão de atividades de inteligência competitiva. Este resultado contraria sua hipótese primária de que não seriam observadas diferenças entre os tipos de estrutura organizacional para IC e extensão de atividades de IC.

Dugal (1996) também sugere cuidado no uso de redes informais, pois a dependência exclusiva de canais informais, por não ser uma função coordenada ou sistematizada, não detém uma perspectiva no nível de análise organizacional, além de ser iniciado e utilizado localmente, sujeitando-se a monitoração descontínua e não sistêmica.

Em resumo, observa-se a importância das redes de inteligência competitiva, tanto formais quanto informais no provimento de informações para a unidade de inteligência competitiva. Entretanto, Wee (1992) e Dugal (1996) sugerem cautela quando da utilização apenas de redes informais.

Alguns atores propõem que a implementação da rede de inteligência competitiva, a qual não precisa ser formada por profissionais de IC (CARDOSO JÚNIOR, 2003; JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002; HANNON, 1997), seja facilitada pela unidade de RH da organização (CARDOSO JÚNIOR, 2003 e HANNON, 1997). Também é apontada a importância do analista de IC no desenvolvimento e manutenção desta rede (CARDOSO JÚNIOR, 2003; JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002).

Os membros da rede adotam diferentes papéis informais dentro da mesma, contribuindo de modos distintos para a coleta, transmissão, interpretação e utilização de informações para geração de IC (AWAZU, 2004).

Além dos papéis diferenciados na rede de inteligência competitiva, são observadas outras variáveis dependentes do processo de inteligência competitiva em relação à sua rede: extensão da rede, técnica de terceira pessoa, homofilia, conhecimento do assunto, sistemas de reconhecimento e promoção de esforço pelo analista de IC (JAWORSKI, MACINNIS; KOHLI, 2002).

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo são demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, a saber: caracterização da pesquisa, universo e população, instrumentos de coleta de dados, modelo de análise de dados, limitação do método, e definição constitutiva e operacional de termos e variáveis.

3.1. Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada como uma pesquisa de campo, exploratória, realizada em ambiente natural não controlado, que tem como objetivo a melhor compreensão de fenômeno pouco conhecido (APPOLINÁRIO, 2004). Uma vez que o estudo proposto visa entender como são estruturadas e como funcionam as redes sociais de informação para o desenvolvimento da inteligência competitiva, um tema pouco pesquisado, conforme demonstrado na justificativa, explica-se o estudo exploratório por buscar entender o que acontece ao invés de procurar explicar o que acontece.

A pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva, ao não se preocupar em testar teorias ou hipóteses, descrevendo sistematicamente um fenômeno particular, processo, conjunto de elementos ou sistema (DRENTH, 1984), sem inferência de relação de causalidade entre as variáveis (APPOLINÁRIO, 2004). RIO (1997) complementa que os estudos descritivos analisam um fenômeno para descrevê-lo de forma mais completa ou diferenciá-lo de outro, refletindo uma realidade de forma a mais fiel possível.

A pesquisa descritiva será do tipo estudo de caso, estratégia adequada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, com foco em questões contemporâneas, não exigindo controle sobre os acontecimentos. O estudo de caso é do tipo único, tendo como fundamentos lógicos representar um caso que teste a teoria, e ser um caso típico, propiciando informações sobre a experiência da organização a ser estudada (YIN, 2005).

3.2. Universo e população

O estudo foi realizado em um banco múltiplo, atuante em todos os segmentos do setor financeiro, presente em todo o Brasil e também no exterior. Além do banco, existem mais empresas que fazem parte do grupo. Segundo o Banco Central (2006), o Sistema Financeiro

Nacional (SFH) é composto por 139 bancos múltiplos, 24 comerciais, 4 de desenvolvimento, 21 de investimentos, caracterizando, assim, um ambiente competitivo e turbulento.

A organização em que a pesquisa foi realizada foi escolhida por permitir acesso aos dados pertinentes ao estudo. Esta organização possui formalizada a área responsável pelo processo de IC, tendo como sujeitos os profissionais desta área e também profissionais de outras áreas, que fazem parte da rede de IC corporativa, ou seja, da rede criada para atender à organização como um todo, não específica de uma área.

Para se definir o universo, foi realizado mapeamento da rede a partir da indicação da organização de todos os profissionais que atuam na área de IC e todos os correspondentes da rede de IC corporativa.

A amostra ideal, segundo Gil (1991), deveria contar com 65 respondentes, considerando 1,96 de intervalo de confiança com margem de 5% de erro e 50% de grau de homogeneidade das opiniões da população. Havendo pouca diferença entre esta quantidade e a população total, foi enviado o questionário para todo o universo, totalizando amostra de 78 pessoas (18 da área de IC corporativa e, os demais, da rede de correspondentes de IC corporativa). O número de respondentes foi de 36, ou seja, 46% do universo pesquisado, sendo 11 da área responsável por IC na organização e 25 da rede de correspondentes de IC corporativa.

3.3. Instrumentos de coleta de dados

As fontes de evidências para o estudo foram primárias e secundárias.

Como instrumento para levantamento de dados de fontes primárias, foi elaborado um questionário estruturado com 111 questões, construído a partir da operacionalização das variáveis e entrevista qualitativa com cinco profissionais que trabalham com IC na organização.

Seguindo recomendação de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), foi utilizada a validação semântica, por meio de aplicação individual do questionário, a qual foi realizada com amostra de três profissionais da organização com perfil semelhante aos que participariam da pesquisa. O questionário foi enviado eletronicamente utilizando o software Questmail para cinco profissionais que atuam como correspondentes de IC na mesma organização, porém em rede de correspondentes de outra área. Os três profissionais que responderam o questionário foram entrevistados por telefone (método utilizado em razão de sua distribuição geográfica no país), a fim de validarem o questionário, considerando se as

questões eram passíveis de resposta; a clareza de seus enunciados, assim como a seqüência, formato e *layout*; dificuldade das perguntas e instruções; motivação para o respondente. Além da redução no número de questões para 67, foi alterado o enunciado e a seqüência de algumas questões.

O questionário eletrônico final, apresentado no Apêndice B, foi enviado por e-mail a todos os participantes formais da rede de IC da organização, utilizando o software Questmail. Antes do envio, houve divulgação da pesquisa por uma pessoa da organização em reunião com os profissionais da rede e também por e-mail solicitando a resposta ao questionário.

À medida que as pessoas responderam o questionário, o software Questmail tabulou os dados. 36 pessoas responderam ao questionário, sendo 11 da área responsável por IC na organização e 25 da rede de correspondentes de IC corporativa.

Como dados secundários - informações não produzidas para os objetivos da pesquisa, mas que respondem às perguntas desta (RIO, 1997) - foi utilizada documentação interna da organização. Segundo Yin (2005), a análise documental tem como pontos fortes ser estável (pode ser revisada várias vezes), discreta (não criada como resultado do estudo de caso), exata (contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento) e possibilitar ampla cobertura quanto a espaço de tempo, eventos e ambientes.

A fim de orientar a coleta de documentos na organização, foi elaborado um roteiro de pesquisa documental, apresentado como Apêndice A deste trabalho.

Outra forma utilizada para levantamento de dados primários foram conversas informais para confirmar compreensão do material nos documentos revisados com a pessoa designada pela instituição para intermediar os contatos.

3.4. Tratamento dos dados

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a importância dos dados está nas respostas proporcionadas à investigação, as quais podem ser obtidas por meio de sua análise.

Na análise de dados (evidências qualitativas e quantitativas), estes são examinados, categorizados, classificados, testados ou recombinaados para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005), buscando evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores (MARCONI; LAKATOS, 2002).

A elaboração da análise, ou explicação, permite a observação de mais detalhes quanto aos dados, decorrentes do trabalho estatístico, obtendo respostas às indagações e procurando estabelecer relações necessárias entre os dados e a teoria (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Na interpretação, busca-se dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-os a outros conhecimentos, tendo dois aspectos importantes: a elaboração de tipos, modelos, esquemas e a ligação com a teoria.

Os documentos coletados na organização, dados qualitativos, foram analisados quanto ao seu conteúdo e história, conforme sugestão de Richardson (1999) para pesquisa documental. Os dados documentais foram classificados quanto a formalização de IC, processo de IC, desenvolvimento da rede de IC e atores do processo de IC.

Os dados quantitativos foram tratados por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Os dois tipos de dados foram interpretados a partir das proposições teóricas que levaram ao estudo do caso (YIN, 2005).

Como técnica quantitativa, foi utilizada estatística descritiva, ou seja, um conjunto de técnicas para a redução de dados quantitativos a um número menor de termos descritivos mais convenientes e facilmente comunicáveis (LEVIN, 1987).

Conforme descrito por Levin (1987), foram utilizadas como medidas de tendência central a moda (escore ou categoria que, numa distribuição, ocorre em maior número de vezes) e a média aritmética (soma do conjunto de escores dividida pelo número de parcelas); as correlações foram observadas considerando um nível de confiança (significância) de 0,01, indicando que as diferenças observadas entre as amostras são casuais em razão de erro amostral apenas 1 vez ou menos em 100, ou seja, 1%. Para sua análise, considerou-se o seu sentido (positivo ou negativo) e sua força (LEVIN, 1987), excluindo-se correlações com valores abaixo de 0,70.

As análises descritivas quantitativas foram realizadas por intermédio do software *Statistical Package for the Social Sciences for Windows* – SPSS, versão 13.0.

Foi buscada a validade empírica do conteúdo do questionário ao submeter as respostas da amostra à Análise dos Principais Componentes e Análise Fatorial (PAF, Rotação Oblíqua), bem como à análise de consistência interna (Alpha de Cronbach). Essas análises possibilitam a avaliação da estrutura empírica dos dados, redução do número de variáveis, validação estatística do conteúdo dos questionários, bem como julgar a confiabilidade dos mesmos, conforme proposto por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999). No entanto, em razão do número de respondentes, não foi possível obter a Análise dos Principais Componentes e Análise Fatorial (PAF, Rotação Oblíqua), bem como à análise de consistência interna (Alpha de Cronbach) dos dados coletados.

Os casos omissos tiveram tratamento *pairwise*. Desta forma, foram excluídos os casos omissos a cada análise para que cada teste utilizasse todos os casos que tenham dados válidos para o par de variáveis testado.

3.5. Limitação do Método

O estudo de caso não possibilita generalização estatística; Yin (2005), em contraponto a esta crítica, afirma que estudos de caso, assim como experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas embora não a populações ou universos.

Além dos fundamentos lógicos apresentados na caracterização da pesquisa, o estudo de caso único, em detrimento a casos múltiplos, verificando as proposições da teoria levantada, foi utilizado por dois limitadores: (1) tempo para conclusão do estudo, uma vez que foi necessário identificar e mapear rede para caracterizar a estrutura e funcionamento desta; (2) dificuldade de acesso às organizações para estudar processo ligado à estratégia organizacional.

Rio (1997) pontua que o objetivo final da pesquisa não é simplesmente a obtenção de dados, mas sim verificar se a informação é válida e confiável, garantindo qualidade do estudo. Para Yin (2005), qualidade da pesquisa pode ser julgada por meio da validade interna, validade externa, validade de constructo e confiabilidade.

Neste estudo, por não ser do tipo explanatório ou causal, a validade interna não é uma exigência, uma vez que a validade interna busca estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições (YIN, 2005).

A validade externa, ou seja, quando os resultados de um estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato, quando não se trata de generalização estatística, como já mencionado, pode ser procurada por generalização a proposições teóricas, assim como por meio de replicações (YIN, 2005).

A validade de construto, segundo Appolinário (2004), é o grau de consistência entre uma variável e o construto ao qual ela foi concebida. Este autor também aponta a validade de conteúdo, que avalia o poder de cobertura de um instrumento em relação ao fenômeno que se pretende mensurar (APPOLINÁRIO, 2004). Ambas as validações foram realizadas no desenvolvimento do estudo de caso proposto.

Yin (2005) aponta três táticas para aumentar a validade de construto: (1) utilização de várias fontes de evidências na coleta de dados, (2) estabelecimento de uma cadeia de

evidências, também na coleta de dados, e (3) revisão do rascunho do relatório do estudo de caso por informantes-chave.

Considerando as proposições de Appolinário (2004) e Yin (2005), utilizou-se a definição constitutiva e operacional dos conceitos estudados na pesquisa, ligando a fundamentação teórica com a construção do instrumento, permitindo, assim, relacionar os resultados à teoria.

Como um estudo de caso tem como ponto forte a oportunidade de utilizar fontes diferentes para obter evidências, possibilita a triangulação dos dados ao desenvolver linhas convergentes de investigação (YIN, 2005). Com a triangulação é possível buscar a validade de construto, pois várias fontes de evidências fornecem, por consequência, várias avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2005). A triangulação, neste estudo, se deu com a utilização de fontes primárias e secundárias.

Neste estudo, a triangulação sobre os dados foi do tipo interativa, na qual a unidade de análise é o grupo ou a relação, não se analisando as características dos componentes (RIO, 1997). Desta forma, nesta pesquisa, foram estudados dois grupos e suas relações entre si na rede: área de IC corporativa e rede de correspondentes corporativos de IC, e não os componentes individuais da rede. As informações sobre componentes individuais das redes foram utilizadas apenas para averiguar se esses componentes, como um grupo, variavam entre as duas “redes” estudadas – a de correspondentes e a de analistas.

A confiabilidade pode ser obtida ao tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis, possibilitando que outro pesquisador siga os mesmos procedimentos adotados anteriormente, conduzindo, assim, o mesmo estudo de caso novamente, chegando às mesmas constatações e conclusões (YIN, 2005). Assim, um detalhamento cuidadoso da metodologia utilizada fez parte do estudo.

Yin (2005) também propõe, como princípio para aumentar a confiabilidade das informações, a manutenção de um encadeamento de evidências, permitindo seguir a origem de qualquer evidência das questões iniciais da pesquisa até as conclusões finais do estudo de caso.

Como fontes de evidências foram contatados os profissionais que fazem parte da rede formal de IC e o profissional responsável pela gestão da rede, além de acessados documentos da organização. Para encadeamento das evidências usaram-se relações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou. Desta forma, reforça a validade externa, a sua generalização à teoria do estudo de caso.

O estudo também passou por revisão de sua minuta por um profissional da organização estudada, a fim de se obter maior confiabilidade dos dados levantados nos documentos internos da organização.

A distribuição amostral das médias da amostra, 36 respondentes, totalizando 46% de respostas pode ser considerada como aproximadamente normal de acordo com Spiegel (1993), pois são amostras maiores que 30 de uma população finita e que têm como tamanho mínimo o dobro da amostra (78).

Vale ressaltar que, apesar de todo o cuidado metodológico para minimização das limitações do método, não houve resposta do número mínimo de pessoas (65) para composição da amostra ideal com 5% de erro de acordo com Gil (1991), ficando a amostra com margem de erro de 12%.

3.6. Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis

Os conceitos que embasaram a realização da pesquisa terão sua definição constitutiva (DC) apresentada, assim como as variáveis, que também terão definição operacional, indicadores e fontes de informação.

3.6.1. Redes sociais de informação

DC: agrupamento de pessoas para desenvolvimento da inteligência competitiva.

Variável / Definição	Operacionalização	Indicador	Fonte de informação
Atores: pessoas envolvidas no processo de inteligência competitiva	Identificação das pessoas que fazem parte da rede de inteligência competitiva	Dados demográficos, de escolaridade e formação dos membros	Documentos internos
Papel: padrão de contato estabelecido pelos membros da rede	Identificação do papel adotado pelos membros na rede segundo Awazu (2004) e Miller (2000)	Papel adotado pelos membros na rede	Documentos internos Questionário
Fluxo de informações: entrega e recebimento, ao mesmo tempo, de informações pelos membros da rede.	Identificação das relações de troca existentes, sua direção e frequência.	Frequência de determinado tipo de troca Direção	Questionário Documentos internos
Conectividade: capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes	Identificação da capacidade de facilitação da comunicação	Canais de comunicação	Documentos internos Questionário
Recursos: informações	Disponibilização de informações na	Informações	Questionário

Variável / Definição	Operacionalização	Indicador	Fonte de informação
de que se pode dispor para a rede de inteligência competitiva	rede	disponibilizadas na rede	
Auto-organização: existência da rede sem a necessidade de ter um líder	Existência de rede auto-gerenciada	Existência de canais utilizados para transmissão de informações	Questionário Documentos internos
Tecnologia de informação (TI): complexo tecnológico que envolve computadores, softwares, redes de comunicação eletrônica públicas e privadas, rede digital de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados e outros serviços.	Existência de ferramentas / sistemas para a busca, armazenamento, manipulação, interpretação e transmissão de dados utilizados pelos membros da rede de inteligência competitiva.	Existência de sistemas que facilitem a conectividade entre os membros da rede de inteligência competitiva	Questionário Documentos internos
Extensão da rede: número de pessoas que participam da rede de inteligência competitiva	Identificação dos membros da organização que participam da rede	1. quantidade de empregados da organização que participa da rede 2. % de áreas da organização que têm representantes na rede de IC corporativa	Documentos internos
Gestão: administração das atividades utilizadas para realizar inteligência competitiva	Práticas e processos de planejamento, organização, liderança e controle, ou seja, acompanhamento e avaliação das atividades realizadas visando resultados.	Práticas e processos dessas funções realizados com envolvimento de alguma rede. Responsáveis pelo desenvolvimento do uso de redes para tocar as várias funções. Existência de documentos internos que formalizam a rede	Questionário Documentos internos
	Formas de compartilhamento de informações adotadas para desenvolvimento de inteligência competitiva.	Formas utilizadas para compartilhar as informações	Questionário
	Uso de recompensas formais e informais para obter e compartilhar inteligência competitiva	Recompensas formais e informais utilizadas para obter e compartilhar inteligência competitiva	Questionário

Quadro 3: Operacionalização do conceito Redes sociais de informação.

Fonte: elaborado pela autora

3.6.2. Inteligência competitiva

DC: processo formal e sistemático de produção de informação para a tomada de decisão quanto a acontecimentos futuros em relação às implicações do ambiente, dos concorrentes e da organização nos negócios.

Variável / Definição	Operacionalização	Indicador	Fonte de informação
Formalização: explicitação da estrutura de relacionamentos entre um conjunto de papéis e os princípios que governam o comportamento no sistema.	Existência de unidades que realizam práticas de IC na organização	Existência de documentos internos que indiquem a realização de práticas de inteligência competitiva	Documentos internos
	Posicionamento da unidade de inteligência na estrutura organizacional	Número de níveis entre os executivos tomadores de decisão (clientes dos produtos de inteligência competitiva) e a unidade que realiza inteligência competitiva	Documentos internos
Sistematização: processamento segundo um método ou ordenação	Observação das fases necessárias para geração de IC	Fases identificadas na geração de IC e sua seqüência.	Questionário Documentos internos
Tecnologia de informação (TI): complexo tecnológico que envolve computadores, softwares, redes de comunicação eletrônica públicas e privadas, rede digital de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados e outros serviços.	Existência de ferramentas / sistemas para a busca, armazenamento, manipulação, interpretação e transmissão de dados utilizados para inteligência competitiva.	Existência de sistemas para a busca, armazenamento manipulação, interpretação e transmissão de dados.	Questionário Documentos internos
Objetivos: razão pela qual a organização realiza IC	Objetivos definidos pela organização	Objetivos explicitados em documentos internos	Documentos internos
Tomada de decisão: definição de ações a serem realizadas visando alternativas cujas conseqüências são preferíveis, geralmente a partir de informações acessadas.	Utilidade da IC para a tomada de decisão	Percepção do nível de utilização da IC para a tomada de decisão pelos clientes do processo de inteligência competitiva	Questionário

Quadro 4: Operacionalização do conceito Inteligência competitiva

Fonte: elaborado pela autora

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentar-se-ão os resultados obtidos na pesquisa por meio dos questionários encaminhados aos sujeitos e documentos coletados na organização, além de informações coletadas informalmente com o profissional responsável pela rede de correspondente de IC na organização pesquisada.

Ela está estruturada em cinco subseções: função e processo de IC, desenvolvimento da rede corporativa de correspondentes de IC, atores no processo de IC, fluxo de informações, papéis representados pelos atores da rede.

3.7. Função e processo de IC

A seguir são descritos a função de IC e seu processo na organização pesquisada por meio dos itens formalização da IC, fases do processo de IC, tempo utilizado para IC e percepções sobre o processo de IC.

3.7.1. Formalização da IC

A organização estudada criou há quatro anos uma gerência responsável pelo monitoramento estratégico e prospecção em área relacionada à estratégia organizacional, a qual é ligada diretamente à presidência da organização.

Esta estrutura assemelha-se ao verificado por Cardoso Júnior (2003) quanto à participação freqüente das áreas de planejamento estratégico, marketing e organizações financeiras no processo ou no emprego direto da IC. Também se verifica que a área responsável por IC é localizada a apenas um nível abaixo da presidência, um preditor do sucesso do processo de IC, conforme postulado por Cartwright (1993). O foco na estrutura necessária para o desenvolvimento e manutenção do processo de IC, segundo Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) e Wee (1992), demonstra reconhecimento da importância da IC para a organização.

Outro preditor do processo de IC (PEYROT et al, 2002) adotado pela organização é alocação de recursos para IC.

A estruturação formal de área específica para o processo de IC na organização e a estabilidade da unidade de IC possivelmente se relacionam com a grande pressão do mercado no ambiente de negócio, assim como observado em estudo de Jaworski; Macinnis e Kohli

(2002) e com a turbulência deste ambiente, como identificado por Peyrot et al (2002) e Wee (1992).

A gerência de IC corporativa tem como funções: 1) Desenvolver análise do ambiente político, tecnológico, sócio-demográfico da indústria financeira e do ambiente interno, 2) Elaborar simulações prospectivas, 3) Assessorar na proposição e exame de parcerias estratégicas para a Empresa, 4) Coordenar sistema de inteligência empresarial, 5) Coordenar processo de inovação estratégica. São subáreas desta gerência inteligência empresarial, monitoramento do macro ambiente, da indústria financeira, além de inovação e *benchmarking*.

O fato de esta gerência possuir estrutura formal para monitorar inovação sugere que pode haver incentivo de valores e comportamentos para inovação, conforme proposto por Miller (2000).

Os objetivos da área de IC corporativa estão de acordo com os postulados por Cavalcanti e Cavalcanti (2005), Krücken-Pereira, Debiasi e Abreu (2003), Cardoso Júnior (2003). Segundo visão de Degent (1986) pode-se inferir que a organização pesquisada utiliza IC como inteligência defensiva, para obter informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva, orientada para obter parâmetros para avaliar o desempenho da empresa; e inteligência ofensiva, orientada para identificação de oportunidades de negócios.

A disseminação de IC na organização se deu por diversos meios. Foram publicadas matérias nas agências de notícias interna e na revista corporativa dirigida aos funcionários, palestras e reuniões em toda a Direção Geral, elaboração de um fascículo sobre o tema como parte do programa de profissionalização da organização (realizado pela área de RH), criação de rede corporativa de correspondentes e treinamentos específicos sobre o tema para membros desta rede.

Verifica-se que a organização buscou preparar todos os profissionais para o processo de IC, seguindo a visão de que a implementação da rede de inteligência competitiva não precisa ser formada por profissionais de IC, prática conforme sugerido por Cardoso Júnior (2003); Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) e Hannon (1997). Houve interação com o RH na implantação do processo quanto à comunicação, o que coincide com proposta de Cardoso Júnior (2003) e Hannon (1997). Vale lembrar que Hannon (1997) propõe outras ações para o RH além da comunicação.

Observa-se ainda a utilização de um plano integrado de comunicação interna na produção de material para a necessária disseminação da cultura de IC, o que coincide com a proposta de Marcial e Costa (2001).

3.7.2. Fases do processo de IC

Quanto à fase de planejamento do processo de IC, observa-se nos dados primários que a grande maioria dos participantes do processo de IC, independente da função ocupada, conhece os objetivos específicos de IC. Porém, nem sempre são recebidas orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada e, principalmente, quanto ao tipo de informações a serem buscadas ou disseminadas. Esta falta de orientação é uma das dificuldades gerais da área de IC identificadas por Cardoso Júnior (2003) e é também apontada por Cavalcanti e Cavalcanti (2005), os quais observam um enorme *gap* entre os usuários e os profissionais de inteligência em relação às expectativas e propósitos quanto à produção e utilidade da inteligência.

Uma vez que os membros da rede não recebem orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada, nem quanto ao tipo de informações que devem ser buscadas e disseminadas, não se pode afirmar que exista coerência da rede, ou seja, interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. De acordo com Castells (1999), isto afetaria negativamente o desempenho da rede.

De acordo com documentos internos, o monitoramento, identificação e tratamento de informações sobre o mercado corporativo e institucional obtidas são realizados por coletores / correspondentes das áreas, correspondentes de IC corporativa e a gerência de IC corporativa. Esta fase pode ser caracterizada como a fase de coleta do processo, na qual são obtidos os dados “brutos” necessários para suprir as necessidades de IC.

É recomendado pelos documentos internos como método de coleta a técnica de entrevista com cruzamento de informações com outras fontes. As informações coletadas são armazenadas no Sistema de Inteligência Competitiva - SIC. Desta forma, verifica-se a utilização de recursos de tecnologia da informação e comunicação como viabilizadores da rede, conforme identificado por Pinochet, Barbosa e Silva (2005).

Na fase de coleta, de acordo com os dados primários, as principais informações são referentes a concorrentes, mudanças tecnológicas no ambiente, legislação / regulamentação do setor financeiro, clientes (maior na rede de correspondentes), produtos e serviços substitutos, riscos políticos (maior na área de IC corporativa), nesta ordem. As informações sobre fornecedores não são levantadas com frequência.

As principais fontes de informação utilizadas são publicações, outros funcionários da organização, relatórios internos, palestras / congressos / seminários, serviços de informações, pesquisas *ad hoc* e clientes – estes últimos são mais acessados pela rede de correspondentes. Poucas vezes os respondentes recorrem aos amigos que não trabalham na instituição, assim

como poucas vezes são consultados associações de profissionais / classes, consultores, fornecedores e advogados. A não recorrência a estas fontes pode levar à perda de dados para a organização na coleta, pois, segundo afirma Cardoso Júnior (2003), encontra-se informação fechada e oral também em contatos com fornecedores, consultores, especialistas e nas sociedades de serviços, bares, clubes, reuniões sociais e outros locais específicos por meio das redes sociais ou humanas.

Poucos informaram no questionário a rede informal de IC na organização; algumas pessoas consideraram em seus registros que a informação é confidencial ou não pertinente à pesquisa, prejudicando o mapeamento da rede informal. Sem estes dados, não é possível afirmar que coexistem redes formais e informais de IC na organização.

De toda maneira, percebe-se maior foco da organização na rede formal, o que parece coincidir com a proposição de Dugal (1996) e de Wee (1992) – segundo este autor, fluxo formal leva à maior extensão de atividades de inteligência competitiva. Ao mesmo tempo, a ênfase no formal pode sugerir que a ênfase na rede formal seja produto do pouco tempo de existência da rede de IC, não havendo tempo de desenvolver relações e ações além do prescrito formalmente.

Os documentos internos recomendam como método de análise a triangulação com outras informações no sistema de IC e outras informações primárias. A partir daí, o texto simples é armazenado com uma pequena análise sobre a informação, fazendo uma junção da informação analisada com outras obtidas, ficando disponível para responsáveis pela próxima etapa.

No entanto, foi observado nos dados primários que, geralmente, as informações coletadas são avaliadas quanto à sua pertinência, mas nem sempre são confirmadas por outra fonte confiável, principalmente na área de IC corporativa. Desta forma, não atendem às recomendações documentais quanto à triangulação com outras informações no sistema de IC e outras informações primárias para confirmar com outra fonte confiável. A explicação pode relacionar-se ao identificado por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002): quanto maior a riqueza dos dados do ambiente informacional, menor é a oportunidade da informação obtida no processo de busca e a confiança na IC gerada; e quanto maior a divergência de sinais externos obtidos pelo ambiente informacional, menor a rapidez da interpretação e confiança na IC gerada. Ou seja, ao estar exposto em ambiente competitivo e turbulento com informações diversas e, por vezes, divergentes, pode-se perder a oportunidade de disseminar a inteligência. Assim, para não perder a oportunidade, a qualidade da informação pode ser reduzida e, por consequência, a confiança nela gerada.

Os correspondentes de IC corporativa recebem as informações e realizam uma análise prévia sucinta, buscando confirmar a veracidade da informação, descartando informações já conhecidas ou não verídicas, definindo se a informação será utilizada ou não. No caso da informação não ser utilizada, o correspondente nas áreas registra no SIC um texto justificando a não utilização para a pessoa que enviou a informação.

Os dados primários demonstram que as técnicas de análise utilizadas são principalmente análise da própria organização e dos concorrentes, seguida por fatores críticos de sucesso, cinco forças de Porter e análise da cadeia de valores. Não se observou grande frequência de utilização das técnicas custeio baseado em atividades e matriz BCG. Segundo Sandman (2000), cada técnica de análise é uma ferramenta para objetivos específicos, o que pode explicar a não utilização de todas as técnicas levantadas. Considerando que a matriz BCG é normalmente utilizada para analisar indústria (SANDMAN, 2000), pode-se pensar que a técnica não é adequada à organização. Porém, Sandman (2000) insiste que, apesar de os modelos de contabilidade geralmente não serem utilizados por profissionais de inteligência, o sistema de custos ABC tem grande potencial de utilidade na análise, pois esta técnica examina os custos absorvidos por cada elo na cadeia dos processos no negócio, e saber se o concorrente utiliza este sistema é muito importante para avaliar sua estrutura de custos.

O correspondente de IC corporativa analisa as informações repassadas, de alternativas de ação da organização e determinação do grau de relevância da informação (alta, média ou baixa), bem como justifica o grau de relevância dado, tendo como recomendação a análise por meio de triangulação com outras informações do SIC e método de análise de alternativas de ação. O texto com análise e ações que a organização executará é armazenado no SIC, tendo como clientes os diretores.

De toda maneira, evidencia-se que a organização realiza dentro do processo de IC a fase de análise, identificada por Cardoso Júnior (2003), Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), Marcial e Costa (2001), Miller (2000), Wee (1992) e Degent (1986), na qual os dados “brutos” são avaliados e interpretados, gerando inteligência competitiva.

Segundo Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), a participação de vários interessados que levam um grande e diverso conhecimento para o processo de interpretação é um dos fatores que contribuem para potencializar a rapidez e a confiança da informação. Porém, ao receber muitas informações, pode não haver tempo para realizar a triangulação definida, o que poderia reduzir a qualidade dela e, conseqüentemente, a confiança na IC gerada.

Os correspondentes de IC preocupam-se mais do que os funcionários da área de IC em interpretar as informações somente após o levantamento de todos os dados possíveis acerca do

tema. É importante, porém, lembrar que na perspectiva de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) o processo de IC é a explicitação da concepção da interpretação como um processo evolutivo e interativo, não seqüencial, assim como também sugerido por Degent (1986). Desta forma, a análise dos dados poderia dar-se aos poucos, como a montagem de um quebra-cabeça que, mesmo sem todas as peças encaixadas, possibilita a visualização do todo. Aguardar até que tenha todas as informações completas disponíveis antes de encaminhá-las pode afetar a oportunidade da inteligência.

É percebido por todos os respondentes do questionário que a interpretação das informações coletadas possibilita melhor compreensão dos eventos para a solução de problemas indo ao encontro das funções da gerência corporativa de IC e dos objetivos da rede de correspondentes.

As informações coletadas são disponibilizadas, na maioria das vezes, para o superior imediato e, na seqüência, ao gestor da rede corporativa da dependência e da IC corporativa, membros da rede de correspondentes da dependência e da área IC corporativa.

É previsto, nos documentos internos, que os correspondentes de IC corporativa semanalmente criem informe consolidado das informações oficiosas repassadas ao SIC, consultando as diversas áreas para saber sobre o andamento das ações definidas. Este informe deveria ser disseminado para pessoas que prestaram informações, demais áreas, outros correspondentes de IC, analistas nas diretorias e gerência de IC corporativa pelo site de IC e *e-mail* com *link* para o *site*. Esta atividade, porém, não tem sido realizada.

Segundo os documentos internos, a gerência de IC corporativa analisa as informações, informes das áreas e notícias da imprensa, consulta especialistas nas áreas e/ou fora da organização, para mensalmente elaborar relatório dos movimentos mais relevantes na indústria financeira - IF. O relatório é armazenado no *site* de IC e tem como clientes um comitê de negócios e o conselho diretor - CD.

A atuação descentralizada, mas integrada, tem como interface com os funcionários o *site* de IC, no qual há um banco de dados armazenando todas as informações relevantes sobre o ambiente externo.

Pelo *site* de IC é possível a todos da organização participar de grupo de discussão, realizar busca, acessar publicações, notícias externas e principais conceitos sobre IC, ter informações sobre IC, e, além disso, visualizar relatórios de inteligência, tendências, análises da indústria financeira, comparativo de bancos, análises e temas setoriais, entre outros. Os documentos disponibilizados no *site* são classificados quanto ao grau de sigilo para acesso

quanto às áreas funcionais e também nível hierárquico pelas áreas do responsável pelo conteúdo.

A forma de disponibilização mais utilizada é por meio do *site* de IC, justificável pela facilidade de acesso a um maior número de pessoas em menor tempo, o qual também possui controle do acesso de acordo com o sigilo necessário para a informação. Os funcionários da área de IC, na seqüência, utilizam relatórios, ofícios e/ou notas. O *e-mail* é utilizado pelas duas funções, porém com mais freqüência pela rede de correspondentes. Poucas vezes as informações são repassadas pessoalmente ou por meio do grupo de discussão / fórum de IC.

Desta forma, também é identificada na organização pesquisada a fase de disseminação pela disponibilização da IC gerada aos tomadores de decisão, conforme levantado por Cardoso Júnior (2003), Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), Marcial e Costa (2001), Miller (2000), Wee (1992) e Degent (1986).

Conforme ressaltado por Wee (1992) e Degent (1986), verifica-se a fase de utilização da inteligência gerada pelos tomadores de decisão, sem a qual não se verifica o alcance do objetivo da atividade.

A percepção de utilização de IC na tomada de decisões é correlacionada ($r= 0,71$, $p = 0,01$) à percepção de melhor compreensão dos eventos para a solução de problemas a partir das informações coletadas. A percepção de utilização de IC na tomada de decisões também é correlacionada à percepção de reconhecimento dos profissionais que disponibilizam informações relevantes ao processo de IC ($r= 0,73$, $p= 0,01$) e à de recebimento de *feedback* dos executivos que utilizam a IC gerada pelos analistas de IC ($r=0,76$, $p=0,01$). Estes resultados são congruentes com o apontado por Wee (1992), quando identificou como benefícios das atividades de IC conhecimento do ambiente de negócios, das relações entre as diversas funções corporativas dentro das UENs e aumento da confiança das UENs em seus planos estratégicos.

A seguir é mostrado esquematicamente o tratamento de informações primárias pela organização:

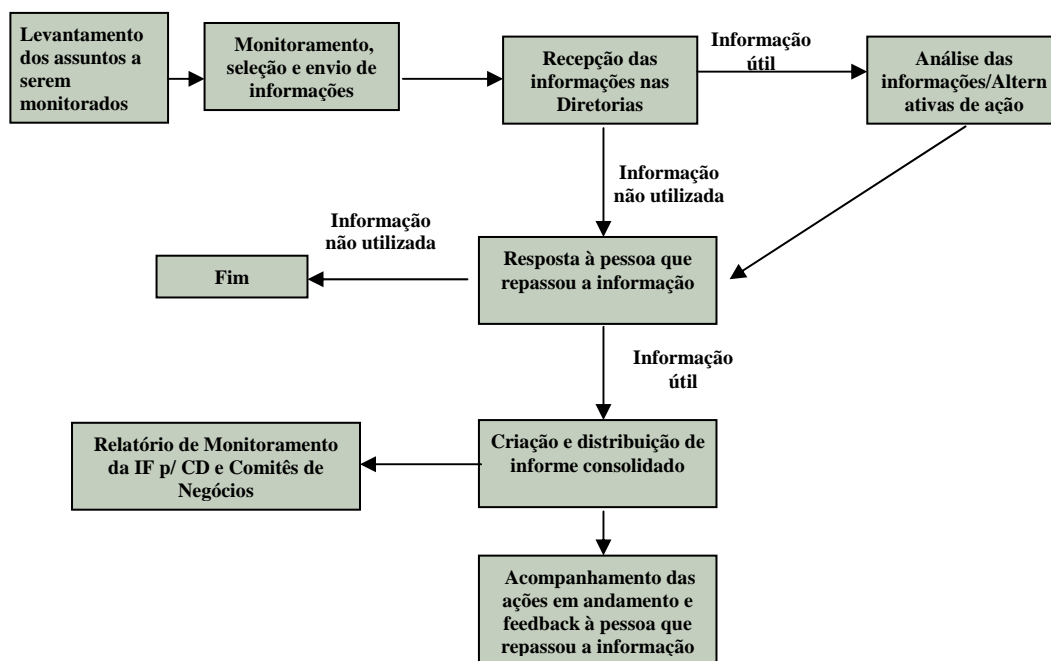


Figura 2: Tratamento de informações primárias na organização pesquisada

Fonte: Apresentação realizada em fevereiro de 2004 pela área de IC corporativa da organização pesquisada

No processo de IC da organização ainda não têm sido utilizados métodos para avaliação de sua performance.

Em resumo, a organização realiza processo que pode ser caracterizado como IC, pois apresenta as fases de planejamento, coleta de informações, análise das informações e disseminação da inteligência produzida, de acordo com Cardoso Júnior (2003), Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), Marcial e Costa (2001), Miller (2000), Wee (1992) e Degent (1986). Observa-se na fase de planejamento o estabelecimento das necessidades de IC; a partir do que foi planejado, há a coleta de dados “brutos“ necessários para suprir as necessidades de IC, os quais, na análise, são avaliados e interpretados, gerando inteligência competitiva, que é disseminada ao ser entregue aos tomadores de decisão definidos na fase de planejamento.

Conforme ressaltado por Wee (1992) e Degent (1986), verifica-se a fase de utilização da inteligência gerada pelos tomadores de decisão, sem a qual não se verifica o alcance do objetivo da atividade. Os objetivos da área de IC corporativa estão de acordo com os postulados por Cavalcanti e Cavalcanti (2005), Krücken-Pereira, Debiasi e Abreu (2003) e Cardoso Júnior (2003).

Percebe-se ainda reconhecimento da organização quanto à importância do processo de IC ao propiciar organização prévia para a inteligência competitiva, focando a estrutura

necessária para o desenvolvimento e manutenção deste processo, conforme destacado por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) e Wee (1992).

3.7.3. Tempo utilizado para IC

O tempo médio destinado às atividades de IC é de 70% para os funcionários da área de IC e 10% para os funcionários da rede de correspondentes. A diferença entre os tempos empregados é esperada, uma vez que os membros da rede de IC corporativa assumem esta atividade como parte de suas funções, não atuando como analistas de IC, função dos profissionais da área de IC corporativa.

Porém, o tempo utilizado pelos membros da rede de correspondentes de IC é muito pequeno, talvez pela não consolidação da atividade nas demais áreas da organização, ou mesmo falta de empenho dos executivos na promoção de IC, ou, ainda, pelos poucos contatos externos para levantamento das informações.

Distribuindo o tempo utilizado no processo de IC na área corporativa de IC, observa-se o uso de 15,5% para planejamento, 23,5% na coleta, 20,5% na análise, 30% na disseminação / apresentação e 10,5% na avaliação do processo. No caso de membros da rede a distribuição é a seguinte: 21% para planejamento, 21% na coleta, 37% na análise, 10% na disseminação / apresentação e 11% na avaliação do processo. É importante não comparar apenas estes resultados levantados, uma vez que, proporcionalmente, o tempo utilizado para IC pelos profissionais da área de IC é sete vezes maior que pelos membros da rede de correspondentes.

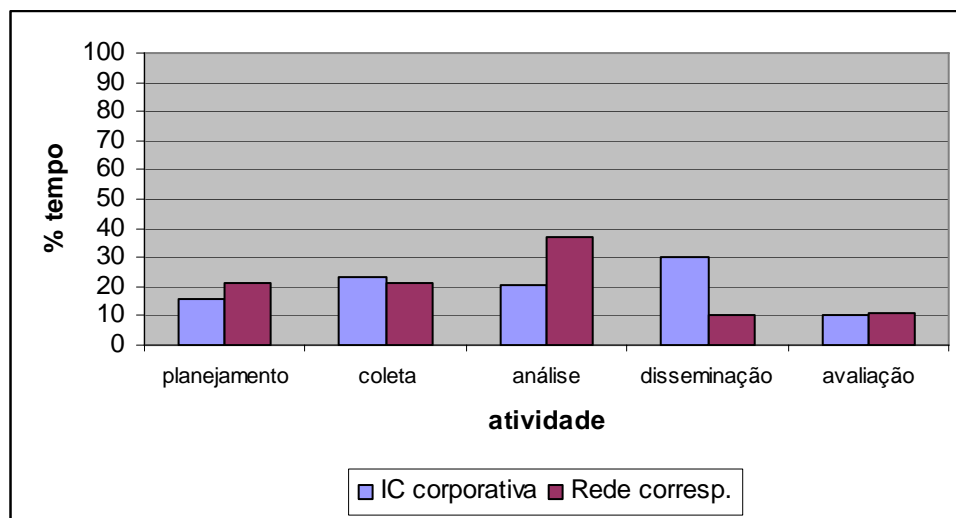


Gráfico 1: Distribuição do tempo utilizado no processo de IC

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados da pesquisa apontam que, proporcionalmente, o percentual de tempo utilizado para IC dedicado ao planejamento é maior para os membros da rede de correspondentes. Este dado é incoerente com o processo de IC em prática na organização, pois, além da rede corporativa de IC, há apenas uma área com rede de correspondentes de IC. Considerando que a fase de planejamento para IC, na qual há o estabelecimento das necessidades de IC é realizado apenas nas redes formalizadas, fase esta a partir da qual é realizada a coleta de dados necessários para suprir as necessidades de IC, não há demanda de planejamento dos demais profissionais membros da rede. Porém, pode ser que os respondentes da rede de correspondentes não tenham compreendido bem o que seria essa fase de planejamento, imaginando que significasse planejar como iriam coletar seus dados.

Observa-se percentual de tempo semelhante utilizado pelas duas funções na coleta de informações.

Os membros da rede de correspondentes utilizam, proporcionalmente, maior percentual de tempo de IC para análise dos dados obtidos que os profissionais da área de IC, sugerindo que o maior foco da rede não está na coleta de informações para a área de IC, como seria de se esperar. Há que se considerar, porém, que é necessária a análise das informações que serão disponibilizadas para IC.

No entanto, o tempo absoluto utilizado na fase de análise é maior para os membros da área de IC. Esta fase é crítica segundo proposição de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), pois quanto menor o tempo absoluto e relativo alocado para interpretação, menor a confiança merecida pela IC gerada.

O uso de maior percentual do tempo dedicado para IC para apresentação / disseminação de IC é maior na área de IC corporativa, uma vez que é responsável por esta atividade para toda a organização, ao contrário dos correspondentes, que devem disseminar as informações apenas para sua área (dos correspondentes).

Verifica-se que a avaliação do processo de IC é a atividade que consome menos tempo para ambas as funções, utilizando quase o mesmo percentual de tempo.

3.7.4. Percepções sobre o processo de IC

A maioria dos correspondentes percebe que os analistas de IC (pessoas que obtêm e analisam informações para IC, mesmo sem ter estas atividades descritas em seu cargo) e

tomadores de decisão concordam quanto ao escopo e capacidades do processo de IC. Embora em menor grau que o item anterior, os funcionários acreditam na IC gerada e utilizada pela organização.

Os respondentes percebem que, frequentemente, as informações relevantes para IC são fáceis de encontrar. Vale ressaltar que a disponibilidade de informações é um preditor da utilização de IC, segundo Peyrot al (2002), que ainda identificou relação positiva entre a disponibilidade de informações de inteligência competitiva, alocação de recursos organizacionais para IC e o amplo uso de informações obtidas por meio de inteligência competitiva. Porém a maioria dos respondentes apontou que muitas informações necessárias para IC estão disponíveis internamente em outras áreas, havendo poucos procedimentos e/ou canais para acessá-las, o que demonstra certa incoerência.

A abrangência e a oportunidade da informação obtida no processo de busca são grandes, assim como a confiança na IC gerada, uma vez que a rede formal de IC é extensa, presente em toda a organização. Os dados primários revelam riqueza dos dados do ambiente informacional, possibilitando oportunidade da informação obtida e confiança por parte de todos na IC gerada e utilizada pela organização.

É observada a percepção de que os funcionários da organização que disponibilizam informações relevantes ao processo de IC raramente são reconhecidos por sua contribuição. De acordo com Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) o uso de recompensas formais e informais para obter e compartilhar inteligência competitiva é uma variável que afeta o processo de IC; o seu não uso diminui a abrangência e oportunidade das informações obtidas no processo de busca.

Os respondentes afirmam que os analistas de IC raramente recebem *feedback* dos executivos que utilizam a IC gerada. O recebimento de *feedback* dos executivos poderia potencializar o reconhecimento, pelos funcionários, de informações que podem ser úteis para IC e também à disseminação de informações úteis para IC, uma vez que os itens “Analistas de IC recebem *feedback* dos executivos que utilizam a IC gerada” e “Funcionários reconhecem informações úteis para IC” são correlacionados ($r= 0,73$, $p= 0,01$).

A percepção de não reconhecimento dos profissionais que disponibilizam informações relevantes correlaciona-se ($r= 0,75$, $p= 0,01$) à percepção de não haver empenho na promoção da IC por parte dos executivos da organização. Segundo Wee (1992), patrocínio e suporte dos principais executivos predizem sucesso do processo de IC.

É percebido que a organização raramente promove ações que motivam a participação de todos os funcionários nas atividades de IC, indo de encontro às ações definidas nos

documentos internos. Isto talvez se explique pela ampla comunicação no início da implantação do processo e/ou pela não consolidação do processo como um todo na organização e nas áreas. Esta percepção correlaciona-se ($r = 0,74$, $p = 0,01$) ao reconhecimento de informações que podem ser úteis para IC. Assim, havendo maior promoção de ações que motivem a participação de todos nas atividades de IC, aumentaria o reconhecimento, por parte dos profissionais da organização, de informações que podem ser úteis para IC, melhorando o processo.

Há uma percepção diferenciada das duas funções quanto à habilidade dos funcionários da organização, em geral, em reconhecer informações que podem ser úteis para IC: a área de IC acredita que há, com frequência, o reconhecimento, enquanto os profissionais da rede de correspondentes vêem como uma habilidade raramente percebida. Talvez se explique pela não consolidação do processo nas áreas, com exceção da gerência de IC corporativa, que tem esta atividade relacionada às suas funções. Tanto os respondentes da área de IC quanto da rede corporativa de IC concordam que os funcionários da organização raramente disseminam informações úteis para IC.

O reconhecimento de informações úteis para IC e a disseminação destas informações também se correlacionam ($r = 0,89$, $p = 0,01$), sugerindo que não há disseminação não havendo reconhecimento de informações relevantes.

Observou-se ainda que a percepção de recebimento de *feedback* dos executivos que utilizam a IC gerada correlaciona-se ($r = 0,73$, $p = 0,01$) à percepção de reconhecimento, pelos funcionários, de informações que podem ser úteis para IC e também à disseminação de informações úteis para IC ($r = 0,74$, $p = 0,01$). Assim, a participação dos executivos que utilizam a IC gerada dando *feedback* aos analistas que participaram do processo poderia ser uma das formas para mobilizar todos da organização para que reconheçam informações úteis para IC, além de disseminá-las, melhorando o processo de IC da organização.

A seguir é apresentado quadro com as principais correlações identificadas neste estudo.

	Interpretação das informações coletadas gera melhor compreensão na solução de problemas	Profissionais que disponibilizam informações relevantes são reconhecidos	Executivos empenham-se na promoção de IC	Analistas de IC recebem feedback dos executivos que utilizam a IC gerada	Executivos utilizam IC para tomar decisões	Promoção de ações que motivam a participação de todos os funcionários nas atividades de IC	Funcionários reconhecem informações úteis para IC	Funcionários disseminam informações úteis para IC
Interpretação das informações coletadas gera melhor compreensão na solução de problemas					0,71			
Profissionais que disponibilizam informações relevantes são reconhecidos			0,75		0,73			
Executivos empenham-se na promoção de IC		0,75						
Analistas de IC recebem feedback dos executivos que utilizam a IC gerada					0,76		0,73	0,74
Executivos utilizam IC para tomar decisões	0,71		0,73	0,76				
Promoção de ações que motivam a participação de todos os funcionários nas atividades de IC							0,74	
Funcionários reconhecem informações úteis para IC				0,73		0,74		0,89
Funcionários disseminam informações úteis para IC				0,74			0,89	

Quadro 5: Principais correlações identificadas na pesquisa (p=0,01)

Fonte: elaborado pela autora

Os dados da pesquisa vão ao encontro do observado por Hanon (1997): foi percebido pelos respondentes que os empregados em geral não reconhecem dados importantes, e se reconhecem, não são motivados a compartilhá-los, ou, ainda que a pessoa esteja motivada, a atividade pode não ser permitida pela infra-estrutura. Ao reforçar a importância da participação dos membros da rede de IC em todo o processo, promove-se a participação ativa no processo de IC corporativo.

Embora haja pouco reconhecimento da organização para a atividade que realizam, para os membros da rede de IC, a atividade ainda vale a pena por causa da aprendizagem que propicia.

Os respondentes acreditam que os executivos da organização raramente empenham-se na promoção de IC, o que pode sugerir falta de patrocínio da atividade na organização como um todo.

Tanto os funcionários da área de IC quanto os da rede de correspondentes percebem que a produção de IC é lenta em relação à velocidade das mudanças no ambiente de negócios. Assim, há perda de oportunidade em razão da necessidade da informação pelo tomador de decisão no momento, e o atraso para elaboração adequada do relatório de inteligência, de acordo com o apontado por Cardoso Júnior (2003) como uma das dificuldades do processo de IC.

Esta percepção pode ser decorrente de que, segundo os resultados do questionário, os correspondentes de IC preocupam-se mais em interpretar as informações somente após o levantamento de todos os dados possíveis acerca do tema do que os funcionários da área de IC. Assim, aguardar até que se tenham todas as informações completas disponíveis pode afetar a oportunidade da inteligência. Mesmo assim, os respondentes percebem que os executivos da organização frequentemente utilizam IC para tomar decisões, o que seria fundamental para o alcance do objetivo do processo de IC, de acordo com Wee (1992) e Degent (1986). Vale lembrar que o uso de informações obtidas por IC é identificado como preditor da existência do processo de IC por Peyrot et al (2002).

A coleta de informações para IC pela organização é percebida como sendo ética. Parece, assim, que a formação dos profissionais e divulgação do processo, conforme evidenciado nos dados documentais, minimiza os riscos de cometer ações ilegais e antiéticas, riscos estes apontados por Cardoso Júnior (2003).

Um dos respondentes, no espaço aberto para comentários e sugestões, registrou “Espero que sua pesquisa inclua organizações onde a IC esteja consolidada”; outro pontua a

necessidade de maior disseminação de IC nas organizações. Estes comentários demonstram a não percepção da consolidação do processo na organização pesquisada.

Outro respondente reforçou a importância das pessoas no processo de IC, conforme comentário registrado no questionário, dando a entender não perceber consolidação do processo na organização:

“Sem capacitação adequada, sem profissionais com habilidade, conhecimento e atitude, sem mentalidade de Inteligência não existe Inteligência Competitiva em nenhuma organização. No máximo um sistema de informação. Inteligência se faz com profissional competente, que não é formado da noite para o dia. Precisa de experiência e de um bom mentor. (...). É o Homem quem faz a diferença.”

Desta forma, o respondente reforça o posicionamento de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) quanto à importância das características do analista para o processo de IC.

Os dados levantados não permitem afirmar que os membros da rede reconhecem sua interdependência e buscam compartilhar informações, cooperar um com os outros a fim de manter-se na rede, conforme proposto como característico em redes por Di Maggio e Powell (1991).

Isso, talvez, pode ser relacionado à não consolidação do processo de IC em toda a organização, ou mesmo da ausência das redes nas demais áreas ou, ainda, pelo raro empenho dos executivos na promoção de IC e não recebimento de orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada e quanto às informações a serem buscadas e disseminadas.

Outro registro que chama atenção é o seguinte: “A percepção que tenho é que a alta cúpula da empresa não comprou a idéia de IC, por isso a disseminação / utilização do assunto ainda é pequena.”, que pode ser explicada pela percepção de que não há empenho dos executivos na promoção de IC e, por consequência, falta de patrocínio do processo na organização como um todo.

3.8. Desenvolvimento da rede corporativa de correspondentes de IC

A organização conceitua a rede de correspondentes corporativa de IC como o agrupamento de funcionários indicados pelas áreas, organizado de forma interativa, ligado por motivações e objetivos comuns, para troca de informações de maneira formal ou informal, no Sistema de Inteligência Competitiva da organização. Esta definição conceitual é semelhante à proposta por Nelson (1984), podendo os contatos entre os membros ser caracterizados por: formal ou informal, forte ou fraco, freqüente ou raro e puramente utilitário. Uma categoria proposta por Nelson (1984), não investigada pelo presente estudo é altamente emocional, como extremo do puramente utilitário.

Segundo Luthra e Desouza (2003), as organizações utilizam vínculos externos para compensar habilidades ou capacidades que as firmas não possuem internamente e catalisam o esforço sistemático das empresas em melhorar a sua capacidade relacional para, assim, expandir e tornar mais robustas suas próprias competências centrais. A rede estudada não apresenta vínculos externos à organização, além de três das empresas do grupo da própria organização, mas a lógica assumida para os vínculos externos talvez seja a mesma aplicada na rede intraorganizacional da organização pesquisada, considerando as competências diferenciadas das diversas áreas da organização.

A seguir, detalha-se o desenvolvimento da rede corporativa de IC considerando a gestão da rede corporativa de correspondentes, os objetivos da rede de IC, o perfil dos correspondentes, o processo de implantação das redes de correspondentes nas áreas, a capacitação dos membros e a comunicação na rede.

3.8.1. Gestão da rede corporativa de correspondentes

A gerência de IC, como uma das atribuições do processo de IC na organização, também coordena a rede de correspondentes corporativa e a implantação das redes de correspondentes nas demais áreas da organização. A rede de correspondentes corporativa foi criada em dezembro de 2003, e é formada por funcionários indicados pelas áreas, o que caracteriza formalização desta rede. Ressalta-se que, de acordo com Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), a existência de rede de inteligência competitiva é um preditor de sucesso do processo de IC.

A coordenação das reuniões e definição do processo de implantação nas redes das demais dependências pela área corporativa de IC são algumas das ações de sistematização do gerenciamento da rede, assim como o acompanhamento das informações disponibilizadas no *site* de IC.

3.8.2. Objetivos da rede de IC

A rede de IC corporativa tem como objetivos:

- a) facilitar a condução dos assuntos de I.C. nas áreas;
- b) disseminar a cultura de I.C.;
- c) facilitar a integração das unidades na organização (compartilhamento e complementaridade dos trabalhos);

- d) facilitar a otimização e disponibilização de informações confiáveis entre as áreas;
- e) promover e legitimar análises integradas de cenários;
- f) evitar retrabalhos;
- g) dar suporte à tomada de decisão.

Os objetivos da rede de correspondentes corporativa de IC são comuns à proposta de Cardoso Júnior (2003): buscar as informações desejadas por meio das redes de relacionamentos interpessoais, a partir de interesses específicos.

3.8.3. Perfil dos correspondentes

O perfil definido para os correspondentes de IC corporativos inclui: (1) capacidade de articulação interna (ambiente técnico e gerencial) e externa, e, também, (2) capacidade de avaliação do impacto das mudanças ou sinais de mudança do ambiente nas estratégias competitivas e de acompanhamento permanente dos ambientes interno e externo.

Este perfil é semelhante ao proposto por Miller (2000) para aqueles que trabalham com inteligência quanto a: saber comunicar-se com administradores do primeiro escalão, avaliando as estruturas de poder e dos processos de tomada de decisão na organização; conhecer sobre o negócio da organização, práticas e posições atuais da mesma e compreender as variadas e numerosas forças de mercado que possam vir eventualmente a influir sobre a empresa, bem como os prováveis resultados desse impacto.

A organização, ao delimitar perfil e formação para os membros da rede, reforça a importância do analista de IC no desenvolvimento e manutenção desta rede. Esta ação é percebida como crítica para o processo de IC segundo Cardoso Júnior (2003) e Jaworski, Macinnis e Kohli (2002).

3.8.4. Processo de implantação das redes de correspondentes nas áreas

Para a formação da rede de correspondentes nas áreas, a gerência de IC corporativa apresenta aos representantes da área interessada, a partir de sua intenção de formar a rede de correspondentes, os procedimentos de implantação de rede de IC: modelo de objetivos, plano de ação e de comunicação, fluxo de trabalho e definição de papéis.

Depois, a área interessada define o objetivo da rede, os profissionais responsáveis pelos papéis na rede de IC, o plano de comunicação, o fluxo de trabalho, a metodologia,

apresentado ao comitê da área. O representante da área interessada apresenta e aprova o plano de implantação da rede. Com a aprovação deste plano, a área cria correspondência sobre inteligência competitiva e o que a área está implantando, encaminhando-a aos correspondentes da rede, gerentes dos correspondentes da rede, comitê da área na Direção Geral (DG) e a outros funcionários da área do correspondente e da área na DG.

Fora a rede de IC corporativa, em maio de 2004 foi criada a rede de IC de uma das dezenove áreas que fazem parte da organização; outras estão em fase de criação. Este estado pouco desenvolvido das redes dentro da organização pode ser explicado pela implantação da rede corporativa de IC há apenas dois anos.

O *site* de IC corporativo e o projeto de IC na área são apresentados a outros funcionários da área do correspondente e da área na DG. A área interessada ainda cria e encaminha correspondência para os gerentes imediatos, solicitando indicação de funcionário para o papel de coletor.

Esta rede é, portanto, considerada formal, pois há nomeação, pelas áreas, de profissionais que participarão da rede, a partir de solicitação da área de IC corporativa.

A área interessada, com o auxílio da gerência de IC corporativa, reúne-se com os coletores para apresentação do projeto e *site* de IC corporativo, projeto de IC da área em que será implantada, técnicas de entrevista. Nesta reunião também é elaborado o plano de ação do coletor. A área interessada também publica matéria na agência de notícias da organização sobre o início de sua rede.

Outra preocupação evidente na formação dos profissionais e também na divulgação no processo é a formalização de orientações para a prática de análise competitiva, assim como proposto por Zahra (1994), buscando, assim, minimizar os riscos de cometer ações ilegais e antiéticas, risco observado por Cardoso Júnior (2003).

No acompanhamento da implantação da rede, a área interessada repassa *e-mail* com *link* para o relatório consolidado das informações obtidas, que estará no *site* de IC aos correspondentes da rede, chefes diretos dos correspondentes da rede, comitê da área na DG e a outros funcionários da área do correspondente e da área na DG.

Cabe à gerência de IC corporativa e / ou área interessada encaminhar *newsletter* quando das alterações no *site* de IC.

3.8.5. Capacitação

Auxiliada pela gerência de IC corporativa, a área interessada planeja treinamento para cada um dos atores do processo de IC na organização (gerentes na área - tomadores de decisão; correspondentes da rede na área – coletor; funcionários na área que irão analisar as informações e identificar impacto para a organização – analistas e correspondente de IC na organização).

Os temas tratados na capacitação são apresentados no quadro a seguir.

Curso	Todos	Correspondentes:	Tomador de Decisão	Coletor	Analista
Básico de Inteligência Competitiva	X	X	X	X	X
Ética e segurança da informação	X	X	X	X	X
Relacionamento e técnicas negociais		X			X
Técnica de entrevista		X			
Ferramentas para IC		X			X
Contra-inteligência			X		
Definição de problema			X	X	
Identificação dos Tópicos Fundamentais de Inteligência (KIT)			X		
Mapeamento de ambiente de negócios				X	
Identificação de fontes de informação				X	
Técnicas de coleta em fontes primárias (entrevista, internet, benchmarking, etc) e secundárias				X	
Redação				X	X
Ferramentas para IC				X	
Análise de informação					X
Swot					X
Cinco forças de Porter					X
Fatores críticos de sucesso					X
Perfil dos competidores e análise de atores					X
Benchmarking					X
Modelos mentais					X

Quadro 6: Cursos necessários aos atores no processo de IC da organização pesquisada

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que a organização vê como fundamental o treinamento daqueles que trabalham com IC, assim como argumentado por Miller (2000) e a preparação de todos os profissionais da organização para o processo de IC, por meio de diversas formas de comunicação, independente de sua atuação direta na estratégia corporativa, conforme

sugerido por Hannon (1997). Porém, a preparação de todos parece não ter sido eficaz, pois é percebido pelos respondentes que raramente os funcionários reconhecem informações úteis para IC, assim como raramente disseminam informações úteis para IC. Deve-se considerar que poucas áreas têm sua rede de IC implantada e os cursos são decorrentes desta implantação.

A capacitação indicada auxilia o desenvolvimento das habilidades para quem trabalha com IC definidas por Miller (2000): coletar informações, conhecendo fontes de informação e usando a informação de maneira criativa; entender as ferramentas analíticas usadas para formatar a pesquisa; ser intuitivo, criativo, persistente, e ter capacidade de aprender independentemente.

3.8.6. Comunicação

A preocupação da organização com a comunicação na organização como um todo é demonstrada pela comunicação do processo a todos os funcionários, previsão de plano de comunicação nos procedimentos de implantação de IC nas dependências, capacitação dos coletores em língua portuguesa, utilização de tecnologias de informação e comunicação.

Relações e redes não podem ser entendidas sem conhecimento do processo de comunicação que ocorre nelas e o processo de comunicação somente pode ser entendido se o contexto e suas características estruturais forem considerados. Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) dividem o processo de troca na comunicação em dois: troca de recursos e troca social. A troca social refere-se à comunicação humana, por meio da qual os significados são comunicados e valores são potencialmente interpretados e aprendidos. Os autores apontam que na prática, a troca de recursos e a social são inter-relacionadas.

As informações coletadas pelos membros da rede e pela área de IC corporativa são disponibilizadas, na maioria das vezes, para o superior imediato e, na seqüência da freqüência de disponibilização, ao gestor da rede corporativa da dependência e da IC corporativa, demais membros da rede de correspondentes da dependência e da área IC corporativa.

Algumas características das comunicações nas redes de IC da organização merecem atenção. Por exemplo, observa-se na organização a predominância da utilização de recursos de tecnologias de informação e comunicação como infra-estrutura de redes de comunicação e recursos de software (aplicativos de comunicação para troca de mensagens, texto, imagens, vídeo), tais como correio eletrônico, fóruns, grupos de discussão *on line*.

Estes recursos são apresentados por Pinochet, Barbosa e Silva (2005) como os principais viabilizadores de redes colaborativas interorganizacionais. Já Griffith e Harvey (2001) sugerem que quanto maior a competência em comunicação (entendimento das estratégias de comunicação utilizadas por parceiros em rede), maior a interação entre os parceiros, não colocando tanta ênfase no aspecto tecnológico do processo de comunicação.

Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi (2000) consideram que a comunicação interpessoal é uma parte importante do processo de interação, a qual pode ser considerada um elemento processual de relacionamentos e redes. Desanctis e Monge (1999) ressaltam que os ganhos na eficácia da comunicação na realização de determinada tarefa, especialmente resolução de problemas, podem ser difíceis de se alcançar eletronicamente, buscando prioritariamente a eficiência. Vale ressaltar que é importante que o processo de comunicação tenha ganhos tanto de eficiência quanto de eficácia.

A rede da área de IC corporativa da organização pesquisada possui conectividade, ou seja, capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, pois disponibiliza vários meios de comunicação. A conectividade é um dos dois itens que afetam o desempenho da rede, segundo Castells (1999). No entanto, observa-se no processo de IC investigado pouco uso de contatos interpessoais entre os membros da rede – os contatos são principalmente por meio eletrônico.

3.9. Atores no processo de IC

A seguir, são apresentados os elementos das redes pesquisadas considerando o mapeamento da rede corporativa de IC e os dados demográficos dos atores no processo de IC.

3.9.1. Mapeamento da rede corporativa de IC

Foi mapeada a rede social formal de IC corporativa de IC, totalizando 78 pessoas, 19 da área de IC corporativa e 59 membros da rede de correspondentes, não sendo formada apenas por profissionais de IC, assim como observado / sugerido por diversos autores (CARDOSO JÚNIOR, 2003; JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002; HANNON, 1997). Todas as áreas da organização, ou seja, 100% delas possuem pelo menos um representante na rede de IC corporativa. Há, ainda, a participação, nesta rede, de membros representando três das empresas do grupo ao qual a organização pertence.

Área	Quantidade de membros	Observações
Área 1	2	Possui rede de IC na área
Área 2	4	Rede na área em implantação
Área 3	1	
Área 4	1	
Área 5	3	
Área 6	2	
Área 7	2	
Área 8	18	Analistas de IC - área na qual está a gerência de IC corporativa
Área 9	1	
Área 10	1	
Área 11	1	
Área 12	4	
Área 13	1	
Área 14	3	
Área 15	1	
Área 16	1	
Área 17	2	
Área 18	2	
Área 19	6	
Área 20	4	
Área 21	1	
Área 22	1	
Área 23	3	
Área 24	2	
Área 25	1	
Área 26	4	
Área 27	1	
Área 28	2	
Empresa 1	1	Empresa do grupo, externa à organização
Empresa 2	1	Empresa do grupo, externa à organização
Empresa 3	1	Empresa do grupo, externa à organização

Quadro 7: Rede social de IC corporativa

Fonte: elaborada pela autora

Considerando o modo pelo qual os vários elementos desta rede são interconectados, observa-se que os nós mapeados são de uma mesma rede – rede corporativa de IC, determinando, segundo Castells (1999), que a distância (ou intensidade e frequência da interação) é ou mais frequente ou mais intensa do que seria em redes diferentes.

3.9.2. Dados demográficos

Dos respondentes, 72% são do sexo masculino e 28% feminino, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

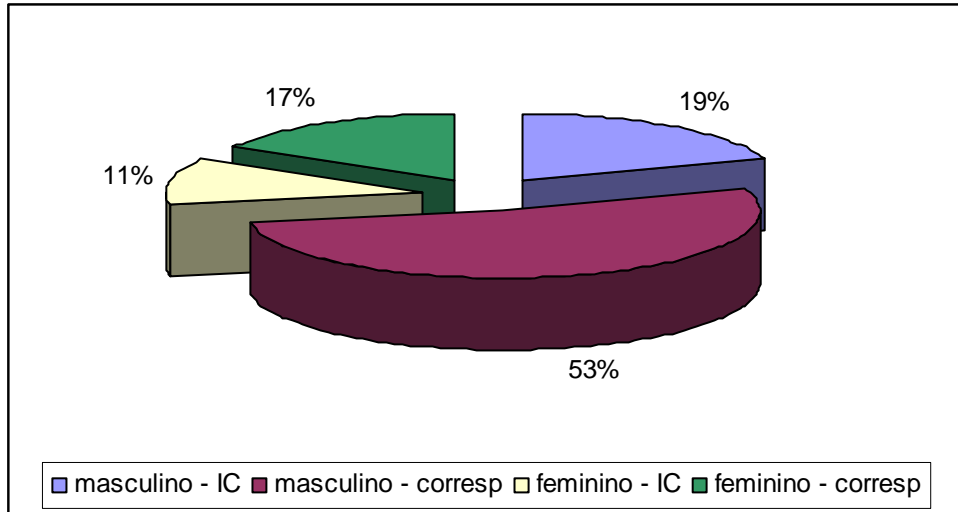


Gráfico 2: Distribuição do sexo dos respondentes

Fonte: elaborado pela autora

Quanto à instrução, 53% são pós-graduados (42% especialização e 11% mestrado), 31% são graduados e 17% possuem superior incompleto.

Observando separadamente os atores da gerência de IC corporativa, 54,6% são pós-graduados (27,3% especialistas e 27,3% mestres); para os membros da rede, a proporção de pós-graduados é de 52%, sendo 48% especialistas e 4% mestres.

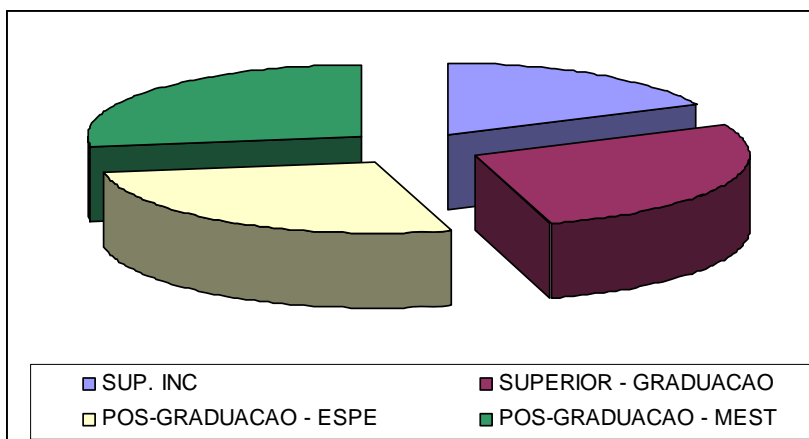


Gráfico 3: Distribuição da escolaridade – IC corporativa

Fonte: elaborado pela autora

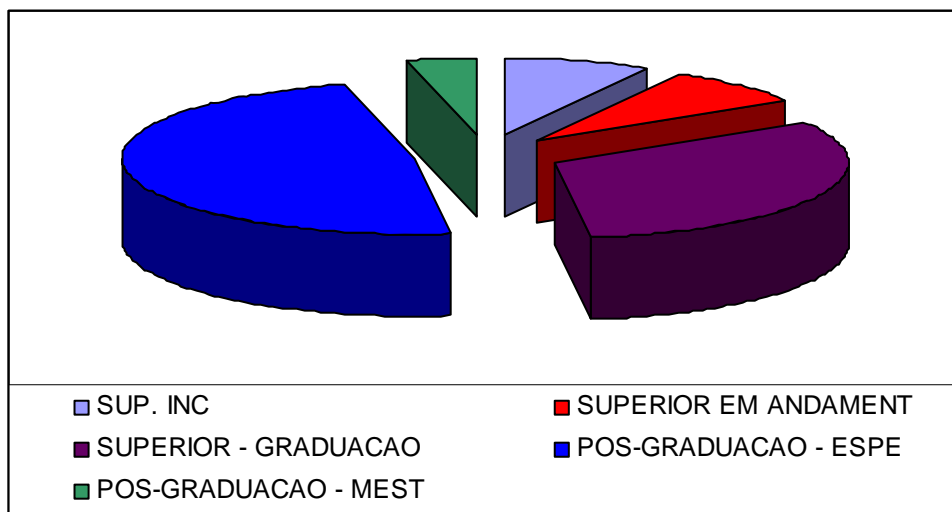


Gráfico 4: Distribuição da escolaridade – rede de correspondentes corporativa

Fonte: elaborado pela autora

Não há diferença significativa entre as duas funções, porém o percentual de mestres na área de IC é maior. Em relação aos demais profissionais da organização, as duas funções possuem escolaridade mais elevada, pois apenas 13% dos profissionais são pós-graduados (12% especialização e 1% mestrado).

A idade média dos respondentes é de 41 anos, sendo baixa a variabilidade entre as funções (40 anos na gerência de IC corporativa e 41 na rede de correspondentes). A idade média identificada é próxima à da organização, 39 anos.

8,3% dos respondentes, todos da rede de correspondentes, realizaram dois cursos superiores. O curso de maior frequência é na área de Administração de Empresas (11 ocorrências), seguido pela área de Contabilidade Geral (5 ocorrências).

A qualificação em nível de pós-graduação ocorre, na maioria dos casos, na área de Administração (18 ocorrências - Administração de Marketing: 8; Administração de Empresas: 5; Administração Financeira: 5). Observa-se que 33% dos respondentes realizaram pelo menos dois cursos de pós-graduação e 11% pelo menos três.

Os respondentes da área de IC trabalham na organização em média há 18 anos e oito meses, enquanto os membros da rede estão há 19 anos e 9 meses, em média, na organização, ocupam o mesmo cargo há dois anos e dez meses (área de IC) e 3 anos e 4 meses (rede). Os membros da rede de IC atuam na mesma área em média há 2 anos e os da área de IC há 2 anos e 4 meses. A média do tempo em que atua em IC na organização difere em cinco meses entre os dois grupos: 2 anos e meio na área de IC e 2 anos e 11 meses para os correspondentes.

Estes dados são congruentes à orientação de Miller (2000) quanto à importância da experiência para o processo de IC e de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) quanto à estabilidade do analista de IC no trabalho propiciando a preencher lacunas, identificar e reconduzir informações inconsistentes, reconhecer novas soluções e engajar na análise eficiente da informação.

Apenas um dos respondentes já atuou em outra organização antes de se empregar nesta organização, sendo caracterizado nas análises estatísticas como um *outlier* (escore Z: -5,8333). Este fato reforça, também, a percepção de uma visão essencialmente interna na atividade de IC.

3.10. Fluxo de informações

Como mencionado, as informações coletadas são disponibilizadas, na maioria das vezes, para o superior imediato e, na seqüência da freqüência de resposta, ao gestor da rede corporativa da dependência e da IC corporativa, membros da rede de correspondentes da dependência e da área IC corporativa.

A forma de disponibilização mais utilizada é por meio do *site* de IC, justificável pela facilidade de acesso a um maior número de pessoas em menor tempo, o qual também possui controle do acesso quanto de acordo com o sigilo necessário para a informação. Os funcionários da área de IC, na seqüência, utilizam relatórios, ofícios e/ou notas. O *e-mail* é utilizado pelas duas funções, porém com mais freqüência pela rede de correspondentes.

Como observado anteriormente, poucas vezes as informações são repassadas pessoalmente ou por meio do grupo de discussão / fórum de IC. Parece que, desta maneira, há muito pouco contato pessoal entre os membros, o que de certa maneira explica, também, porque a rede parece funcionar mais formal que informalmente, já que contatos pessoais, convivência são geralmente necessários para propiciar comunicações menos formais (não escritas). Numa situação desta, onde a tecnologia disponível permite o não contato entre as pessoas no ato de comunicar, seria difícil o desenvolvimento de uma rede menos formal. Vale lembrar que para Dugal (1999), o grau de integração entre os dois canais (rede formal e rede informal) é preditor de eficácia da inteligência competitiva.

Na rede de correspondentes propriamente dita, a comunicação é realizada entre todos os correspondentes das áreas. Na gerência de IC corporativa, há comunicação prioritariamente entre o gestor da rede e os correspondentes.

Na análise das informações coletadas, há comunicação entre os coletores e pessoas de suas áreas e de outras áreas para tratamento das informações.

O correspondente de IC também se comunica com clientes e diretores por meio do SIC, ao disponibilizar o texto com análise e ações que a organização executará.

Pode-se dizer que o fluxo de informações na rede é hierárquico, uma vez que não há disponibilização simultânea das informações para todos da rede. Ele também pode ser descrito como circular, de acordo com o processo de IC, iniciando pelos tomadores de decisão, que definem o que se deve coletar, informação que chega aos correspondentes e analistas. Os correspondentes e analistas buscam as informações e, após análises, entregam-nas ao superior imediato, ao gestor da rede corporativa da dependência e da IC corporativa, membros da rede de correspondentes da dependência e da área IC corporativa. As informações que chegam à gerência de IC corporativa por meio dos correspondentes, SIC ou dos próprios analistas são disponibilizadas aos tomadores de decisão.

Uma das principais fontes de informação utilizadas são outros funcionários da organização. O quadro a seguir apresenta quem se comunica com quem e com qual(is) finalidade(s) dentro da rede.

Ator	Com quem se comunica	Finalidade
Membro da rede de IC corporativa	Superior imediato Gestor da rede de IC (corporativa e da área) Membros da rede de IC (corporativa e da área) Diretores Profissionais da organização	Disponibilizar informações coletadas para IC
	Outros profissionais da organização Clientes	Coleta de informações para IC Tratamento de informações coletadas
	Especialistas nas áreas e/ou fora da organização	Elaboração de relatório dos movimentos mais relevantes na indústria financeira
Profissional da área de IC corporativa	Superior imediato Gestor da rede de IC (corporativa e da área) Membros da rede de IC (corporativa e da área) Diretores Profissionais da organização	Disponibilizar informações coletadas para IC
	Outros profissionais da organização	Coleta de informações para IC Tratamento de informações coletadas
	Correspondente da rede corporativa de IC Profissional que registrou informação para IC	Justificativa de não utilização para a pessoa que enviou a informação
	Área interessada	Apresentar procedimentos de

Ator	Com quem se comunica	Finalidade
		implantação de rede de IC
Área interessada em implantar área de IC	Profissionais que atuarão como correspondentes de IC de sua área	Apresentação do projeto e site de IC corporativo, projeto de IC da área em que será implantada, técnicas de entrevista, elaboração do plano de ação do coletor.

Quadro 8: Comunicação entre os atores do processo de IC

Fonte: elaborado pela autora

Além disso, poucas vezes os respondentes recorrem aos amigos que não trabalham na instituição, assim como poucas vezes são consultados associações de profissionais / classes, consultores, fornecedores e advogados. Assim, percebe-se novamente maior foco da organização na rede formal, o que coincide com a proposição de Dugal (1996) e por Wee (1992) - segundo este autor, fluxo formal leva à maior extensão de atividades de inteligência competitiva. Também é congruente com o pouco contato pessoal apontado anteriormente, uma vez que os contatos pessoais levam mais tempo e investimento pessoal num relacionamento, limitando o número de pessoas que podem estar incluídas em uma rede informal.

Como já mencionado, poucos informaram no questionário a rede informal de IC, prejudicando assim o mapeamento desta rede. Sem estes dados, não é possível afirmar que coexistem as redes formais e informais na organização ou identificar com precisão os eventuais papéis informais assumidos.

É possível inferir que a aparente predominância da rede formal pode ser produto de alguns itens: 1) o pouco tempo de existência da rede de IC, não havendo tempo de desenvolver relações e ações além do prescrito; 2) a preferência por meios de comunicação que utilizam tecnologia da informação em detrimento dos contatos pessoais; 3) o desejo de abrangência dentro da organização.

3.11. Papéis representados pelos atores da rede

Nesta seção serão tratados os papéis considerando tanto seus conteúdos quanto as categorias analíticas sugeridas na literatura.

3.11.1. Conteúdo dos papéis

A gerência de IC corporativa, tendo como suas funções o desenvolvimento de análise do ambiente político, tecnológico, sócio-demográfico da indústria financeira e do ambiente

interno; a elaboração de simulações prospectivas; a assessoria na proposição e exame de parcerias estratégicas para a empresa; e a coordenação do sistema de inteligência empresarial, atua como analista de IC.

A principal função do correspondente de IC corporativa na rede corporativa de correspondentes, assim como a da rede de correspondentes em si é o de coletor, responsável pela busca de informações relevantes. Além disso, exige-se dele também atuação como analista de IC: as informações coletadas são analisadas a fim de se definir alternativas de ação da organização e determinação do grau de relevância da informação (alta, média ou baixa), bem como justifica o grau de relevância dado, tendo como recomendação a análise por meio de triangulação com outras informações do SIC e método de análise de alternativas de ação.

Porém, percebe-se pelos dados do questionário que, muitas vezes, a participação do correspondente é de acompanhar o processo, atuando, na prática, pouco com IC, desde a coleta, sua principal função e na qual tem maior dispêndio de tempo, e nas demais fases, tais como análise e disseminação. Assim, parece haver divisão do trabalho na rede quanto à capacidade relacional, conforme observado por Castells (1999): da rede fazem parte membros ativos, que estabelecem conexões por iniciativa própria; membros passivos: estão *on-line*, mas não decidem quando, como, por que ou com quem estabelecer as conexões; e, membros desconectados: presos a suas tarefas específicas, definidas por instruções unilaterais não interativas, contatado de vez em quando para providenciar alguma informação.

A área de IC corporativa vem realizando um trabalho para incluir no *site* análises e documentos periódicos que são produzidos pelas diversas áreas, indicando seu papel de gestor de IC, ao promover esforços na organização para desenvolver e alimentar proativamente a rede formal de fonte de informações.

3.11.2. Categorias analíticas

A seguir, são apresentadas as possibilidades de classificação dos papéis informais adotados nas atividades de gestão de inteligência segundo Awazu (2004): porteiro, conector central, *boundary spanner* e especialista.

Como já mencionado, poucos informaram no questionário sobre a rede informal de IC na organização. Havendo poucos dados primários relevantes ao respeito, foi realizada uma tentativa de recuperar informações sobre as categorias identificadas por Awazu por meio dos documentos internos da organização.

Papel de porteiro. Na base dos documentos internos, infere-se que um dos membros, o gestor da rede de IC corporativa, pode ser um dos que atua como porteiro, pois controla o conhecimento que entra e sai da rede por meio do *site* de IC, atualizando conhecimentos pela sua análise e triagem.

Pode-se dizer que os superiores imediatos dos profissionais da rede de correspondentes, por geralmente serem os primeiros a receber a informação, também podem atuar como porteiros, já que podem resolver que não seja repassada a informação. Nos dois casos o papel de porteiro seria formal e não informal. Convém ressaltar a observação de Awazu (2004) de que os porteiros afetam negativamente a transferência de conhecimentos em ambientes globais e heterogêneos.

Papel de conector central. Segundo Awazu (2004), os conectores centrais são aquelas pessoas freqüentemente em contato com outros dentro de um ambiente que, a partir de indicações dadas pelos que buscam inteligência, mesmo não explícitas, conectam estes a aqueles que detêm as informações necessárias ou direciona estes (os que detêm as informações) para a entrega das informações desejadas.

Todos os membros da rede de correspondentes corporativos, em princípio, teriam condições de assumir o papel de conector central, pois o perfil definido pela organização para os correspondentes inclui a capacidade de articulação interna e externa, além de capacidade de avaliação do impacto das mudanças ou sinais de mudança do ambiente nas estratégias competitivas e de acompanhamento dos ambientes interno e externo. Desta forma todos os membros da rede de correspondentes corporativos estão freqüentemente em contato com as pessoas de sua área, e podem ser demandados pelos demais membros da rede de IC corporativa e/ou tomadores de decisão para conectar estes àqueles que detêm a informação desejada em sua área. Novamente, parece ser um papel formal e, aliado ao fato que foi reportado nos questionários que os funcionários, em geral, não identificam e repassam informações de interesse para IC, sugere que não há um desenvolvimento desse papel na organização em sentido informal.

A adoção do papel de conectores centrais parece ser prejudicada no momento pelo não recebimento freqüente de orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada e, principalmente, quanto ao tipo de informações a serem buscadas ou disseminadas, além da percepção dos membros da rede corporativa de IC de que os funcionários raramente reconhecem informações úteis para IC.

De acordo com as proposições de Awazu (2004), os conectores centrais, possuem maior capacidade de coletar conhecimentos locais e homogêneos. Awazu (2004) ainda

observa que os conectores centrais podem afetar negativamente as capacidades de transferência de conhecimentos locais e homogêneos, pois algumas vezes aproveitam-se de seu poder e, intencionalmente, “estrangulam” a troca de inteligência ao controlar o fluxo e a conectividade em ambientes locais.

Papel de *boundary spanner*. De acordo com Awazu (2004), os *boundary spanners* conectam uma rede local com outras redes fora do ambiente e têm capacidade superior de coleta de informações globais e heterogêneas, freqüentemente tendo conhecimento de outros idiomas. Assim, poderia inferir-se que o(s) responsável(eis) pela rede de IC nas áreas, de alguma maneira, realizam esse papel. Observa-se ainda que as fronteiras (*boundaries*) que estão sendo superadas são essencialmente internas à organização. Em princípio, outras pessoas também teriam a possibilidade de exercer este papel, dentro e fora da organização ao conectar uma rede local com outras redes fora do ambiente, embora os dados da pesquisa não permitam tal inferência no caso da rede estudada.

De toda maneira, observa-se que na rede estudada este papel, novamente, tem características formais e que, pelas características do papel descritas por Awazu (2004), a ênfase parece estar na coleta e não no repasse de informações.

Papel de ponte. Para Awazu (2004) o papel de ponte seria conectar pessoas que não têm os mesmos conhecimentos, habilidades ou experiências. Desta forma, têm habilidade de compreender conhecimento em contextos discrepantes, possuindo amplo conhecimento dos produtos e excelente habilidade de comunicação. Ou seja, conseguem interpretar as informações de um nível hierárquico para outro ou uma área da organização para outra, ou ainda de uma organização para outra.

Pode-se inferir dos documentos, novamente, que todos os membros da rede têm, formalmente, a possibilidade de atuar como pontes. Contudo, como já mencionado, foi observado na pesquisa que o processo de IC realizado na organização tem características sequenciais e não interativas, permitindo concluir que, mesmo formalmente, este papel não está sendo plenamente realizado entre as áreas da organização. Os dados do questionário apontam também que nem sempre são recebidas orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada e, principalmente, quanto ao tipo de informações a serem buscadas ou disseminadas, o que também sugere que, mesmo formalmente, este papel não está sendo realizado a contento. Como também foi observado, aparentemente há poucas pontes com pessoas fora da organização. Tudo isso leva a inferir que o papel de ponte, mesmo de maneira formal, está muito pouco desenvolvido na rede observada.

Papel de especialista. De acordo com Awazu (2004), o especialista possui conhecimento profundo sobre certos tipos de produtos, temas ou processos e tem sua experiência focada e concentrada. Novamente é possível inferir que todos os membros da rede de correspondentes poderiam assumir este papel, pois possuiriam conhecimento profundo sobre certos tipos de produtos, temas ou processos e teriam sua especialidade focada e concentrada. Pode-se inferir que a especialização pode ser, inclusive, relacionada à área em que atua na organização. Novamente, o papel seria formal.

De todos os papéis identificados por Awazu (2004), as evidências da pesquisa apontam mais concretamente para a existência de porteiros e de especialistas. As evidências da pesquisa sugerem que também pode haver uma preponderância na rede de papéis formais de coleta de informação em detrimento de papéis de disseminação de informação. O papel relacionado com disseminação mais evidenciado foi o de porteiro, o que tanto pode repassar quanto pode restringir o repasse das informações.

Vale reafirmar que o questionário não levantou os papéis informais adotados e que esta caracterização de papéis foi feita a partir de revisão de documentos da organização e alguns dados levantados no questionário por meio de itens que não focalizavam diretamente à questão de papéis. Os papéis revelados nos documentos internos são, obviamente, papéis formais. Os papéis informais são aqueles desenvolvidos pelas próprias pessoas enquanto realizam suas atividades na rede, podendo elas, inclusive, adotar papéis diferentes dos formalmente prescritos.

Como apontado anteriormente, há várias explicações para não encontrar muitas evidências de tal desenvolvimento. Uma seria o próprio *design* da pesquisa. Outras seriam o pouco tempo de existência da rede e o uso quase que exclusivo de meios eletrônicos de comunicação, que permitem pouca interação pessoal.

Vale lembrar que, segundo Awazu (2004), as redes informais em ambientes de gestão de IC são essenciais na recuperação e identificação de informações, atividades estas muitas vezes inadequadas para realização por meio de mecanismos formais.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foram estabelecidos como os objetivos específicos deste estudo:

- Descrever o processo de IC na organização pesquisada;
- Identificar o processo de desenvolvimento e gestão das redes sociais (ou humanas) de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva.
- Mapear as redes sociais de inteligência competitiva na organização pesquisada;
- Caracterizar os fluxos de informações na rede social de inteligência competitiva da organização pesquisada;
- Classificar os papéis adotados pelos membros das redes de informações.

No capítulo anterior, tratou-se da descrição função e processo de IC, desenvolvimento da rede de correspondentes de IC e atores no processo de IC. Neste capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações oriundas do estudo realizado, demonstrando o cumprimento dos objetivos de pesquisa, por meio de resposta ao objetivo geral a que se propôs a presente pesquisa, qual seja, verificar como são estruturadas e como funcionam as redes sociais de informação para desenvolvimento da inteligência competitiva em organização com sistema de IC implementado.

4.1. Conclusões

As conclusões foram elaboradas quanto ao processo de IC na organização pesquisada, gestão da rede de IC, fluxos de informações na rede social de IC e papéis adotados pelos membros da rede de IC.

4.1.1. Processo de IC na organização pesquisada

A área de IC corporativa foi criada na diretoria relacionada à estratégia organizacional, localizada a apenas um nível abaixo da presidência.

A maior parte dos preditores de IC identificados na literatura foi observada na organização pela pesquisa, conforme quadro a seguir.

Preditor	Autor
Alocação de recursos para IC	Peyrot et al (2002)
Ambiente do negócio	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)
Características do analista	Jaworski; Macinnis e Kohli (2002)

Preditor	Autor
Disponibilidade de informações	Peyrot et al (2002)
Incentivo de valores e comportamentos para inovação	Miller (2000)
Manutenção de canais fluidos de comunicação	Miller (2000)
Pessoal capacitado e motivado para a tarefa	Miller (2000)
Pressão do mercado	Jaworski; Macinnis e Kohli (2002)
Proximidade da unidade de IC aos tomadores de decisão	Cartwright (1993)
Rede de inteligência competitiva	Jaworski; Macinnis e Kohli (2002)
Turbulência do ambiente	Wee (1992); Peyrot et al (2002)
Uso de informações obtidas por IC	Peyrot et al (2002)

Quadro 9: Preditores de inteligência competitiva observados na organização

Fonte: elaborado pela autora

Não foi observado o preditor patrocínio e suporte dos principais executivos, pois, apesar da formalização do processo inclusive pela criação de área específica para o tema, é percebido pelos respondentes que não há empenho na promoção da IC por parte dos executivos da organização.

Percebe-se que o processo apresentado nos documentos da organização não corresponde plenamente ao processo percebido pelos respondentes, como, por exemplo, informe semanal para acompanhamento das ações definidas, triangulação de informações obtidas com outras informações no sistema de IC e outras informações primárias.

Não é possível determinar a partir dos resultados desta pesquisa se essas discrepâncias apontadas são decorrentes ou responsáveis por ainda não haver consolidação do processo de IC e, inclusive, das redes, ficando para algum futuro estudo analisar a possível relação de causa e efeito entre essas variáveis. Neste sentido, vale a lembrança que a inteligência é um investimento de longo prazo.

4.1.2. Gestão da rede de IC na organização pesquisada

A rede da área de IC corporativa da organização pesquisada possui alguma conectividade, ou seja, capacidade estrutural de facilitar a comunicação formal sem ruídos entre seus componentes. Não foi observada a existência de mecanismos para facilitação de comunicação informal entre os componentes.

Uma vez que não são recebidas pelos membros da rede orientações quanto ao tipo de decisão a ser tomada, nem quanto ao tipo de informações que devem ser buscadas e disseminadas, não se pode afirmar que exista coerência, ou seja, interesses compartilhados

entre os objetivos da rede e de seus componentes. Desta forma, permite-se inferir que o desempenho da rede estudada poderia ficar prejudicada pela baixa coerência.

Pode-se afirmar que a abrangência da informação obtida no processo de busca é grande em função da extensão da rede, presente em toda a organização. No entanto, foi observado pouco uso de contatos fora da própria organização. Porém, não se pode caracterizar o processo pesquisado como propício à oportunidade das informações, pois a prática dos correspondentes de acumular todas as informações antes de repassá-las, trabalhando de forma sequencial poderia interferir negativamente na disseminação da informação a tempo para permanecer útil para a tomada de decisão.

Convém lembrar que a maior abrangência, precisão e oportunidade da informação obtida no processo de busca também é afetada pela manutenção de reciprocidade na rede de IC. Tal reciprocidade pode dar-se por meio de recompensa por obter e dividir IC, o que não foi observado. Infere-se, portanto, que a abrangência, precisão e oportunidade da informação obtida no processo de busca poderiam ser melhor desenvolvidas.

Com respeito à proposição de que quanto menor o tempo absoluto e relativo alocado para interpretação, menor a confiança na IC gerada, e considerando que quanto menos confiança, menor seria o uso da inteligência produzida, alguns dados da pesquisa sugerem que a confiança na IC gerada poderia não ser grande. Porém, esses dados contradizem-se com a percepção dos respondentes obtida no questionário de que a IC gerada é utilizada pela organização. Essa aparente discrepância sugere que a questão do que gera confiança na IC e a relação entre confiança em e uso de IC mereceria mais estudo.

4.1.3. Caracterização dos fluxos de informações na rede social de inteligência competitiva da organização pesquisada.

Os fluxos de informações na rede social de IC na organização são principalmente formais, consequência da formalização da rede e o uso quase que exclusivo dos meios eletrônicos para contato, com pouca interação pessoal entre os membros da rede. Com pouco acesso a contatos pessoais fora da organização como fontes de informação, os fluxos também podem se caracterizar por internos.

Tanto a falta de fluxos informais quanto a falta de vínculos externos para o processo de IC podem ser visto como possíveis fragilidades do sistema, explicável, talvez, pela não consolidação interna do sistema, mas conveniente a desenvolver em algum momento futuro.

4.1.4. Classificação dos papéis adotados pelos membros das redes de informações.

Foi observada a existência de papéis formais dentro da rede: a gerência de IC corporativa atua como analista de IC e gestor de IC; o correspondente de IC corporativa na rede corporativa de correspondentes, assim como a da rede de correspondentes em si atuam como coletores, responsáveis pela busca de informações relevantes. Além disso, o correspondente também atua como analista de IC. Considerando o perfil definido para os membros da rede de correspondentes, na organização, verifica-se coerência com os papéis identificados na literatura.

A análise dos papéis formais representados a partir do conteúdo de atribuições dos atores de IC revelou a possibilidade de desempenho pelas pessoas que compõem a rede de papéis informais apontados no estudo – conector central, *boundary spanner*, porteiro, ponte e especialista – porém formalmente, uma vez que seriam realizados a partir das definições dos documentos internos.

Haveria várias explicações possíveis do pouco desenvolvimento dos papéis informais observado como, por exemplo, o próprio *design* da pesquisa, o pouco tempo de existência da rede e o uso quase que exclusivo de meios eletrônicos de comunicação, que permitem pouca interação pessoal. De toda maneira, tendo em vista o papel importante atribuído à rede informal por vários pesquisadores, infere-se que a falta de desenvolvimento de papéis informais pode ser outra fragilidade da rede atual.

4.2. Recomendações

Esta seção é dividida em recomendações de pesquisa, para ampliar e aprofundar a compreensão dos resultados apresentados, e recomendações práticas à organização pesquisada.

4.2.1. Recomendações de pesquisa

Considerando que não foi possível analisar a estrutura empírica dos dados, redução do número de variáveis, validação estatística do conteúdo dos questionários, bem como julgar a confiabilidade dos mesmos em razão do pequeno número de respostas ao questionário, sugere-se a replicação do questionário em uma amostra maior.

Também se sugere melhoria no instrumento pela inserção de outra opção na escala entre raramente e frequentemente, além de considerar o tema contra-inteligência no arcabouço

teórico, conforme indicado na formação dos atores em IC pela organização e citado por um dos respondentes.

Como agenda de pesquisa, propõe-se a investigação dos papéis informais representados por todos os membros da rede.

Outra sugestão seria a realização de pesquisa com todos os atores do processo de IC, aí incluídos os tomadores de decisão que utilizam – ou não – a IC gerada.

A investigação do porquê não há maior suporte e patrocínio por parte dos executivos também parece ser uma pesquisa relevante.

Da mesma maneira, sugere-se o estudo com mais profundidade quanto a questão do que gera confiança na IC e a relação entre confiança em e uso de IC.

Os resultados desta pesquisa sugerem, ainda, a relevância de incluir o aspecto temporal no estudo de redes sociais, a fim de se identificar o papel do estágio de consolidação na atuação da rede, o grau de informalidade que existe, os papéis desenvolvidos, a confiança gerada na IC, entre outros.

Além destes temas de pesquisa relativos ao processo de IC, sugere-se ainda o estudo do conteúdo das informações utilizadas para IC.

4.2.2. Recomendações práticas

As recomendações práticas estão organizadas assim como no item resultados e discussão.

a) Função e processo de IC

A intensificação da comunicação sobre o processo de IC, a fim de mobilizar a participação de todos os funcionários para reconhecerem e disponibilizarem informações úteis para IC seria conveniente. Esta participação pode se dar pelo uso dos recursos grupo de discussão / fórum, disponíveis no *site* de IC, disponibilização de análises e relatórios produzidos pelas áreas no *site* de IC, elaboração de consolidado de informações oficiais repassadas ao SIC. Outras medidas poderiam incluir maior incentivo para a formação das redes nas demais áreas e aumento da reciprocidade na rede de IC, por meio de maior reconhecimento das contribuições recebidas, assim tornando as informações buscadas mais abrangentes, precisas e oportunas.

A intensificação da comunicação sobre o processo de IC e maior reconhecimento dos envolvidos poderiam promover, ainda, a percepção positiva dos gerentes, a participação mais ativa dos membros da rede de IC corporativa e o desenvolvimento de papéis informais na

rede. Propagar a idéia que IC é uma responsabilidade de todos, e não somente dos membros formalmente designados a participar na rede de IC poderia, ao mesmo tempo, contribuir ao surgimento de uma rede informal na organização.

Observou-se que a fase de avaliação das atividades de IC ainda não foi implementada na organização. A avaliação e comunicação, quando possível, dos impactos obtidos pela realização do processo de IC, poderia reforçar as ações antes sugeridas, possibilitando não somente contribuir para mobilizar o desenvolvimento das redes nas demais áreas da organização como também servir para potencializar a coleta e/ou repasse de informações por todos os funcionários. Neste processo vê-se como fundamental a participação dos executivos por meio do patrocínio do processo em suas áreas, implementando as redes de correspondentes de IC para auxílio no processo de tomada de decisão e orientação aos membros da rede quanto ao tipo de decisão a ser tomada.

Caberia, ainda, considerar a possibilidade de uma contribuição maior às atividades de IC por meio das atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento, planejamento de carreira e sistemas de informação de RH. Uma destas contribuições seria formalizar as competências em IC necessárias às funções de analistas de IC e membros da rede de IC no sistema de cargos da organização, o que poderia proporcionar, inclusive, maior tempo para realização das atividades de IC pelos correspondentes e melhor aproveitamento do potencial que existe na organização para contribuir ao processo de IC.

Também seria recomendável que a interpretação dos dados coletados no processo de IC não seja realizada apenas após o levantamento de todos os dados possíveis acerca do tema, uma vez que a literatura sugere a conveniência, em termos de oportunidade, de o processo não ser seqüencial, e sim evolutivo e interativo.

Nos documentos levantados na organização não se observaram a definição de sanções e sua aplicação para a não observação das orientações para a prática de IC ética, assim como proposto por Zahra (1994). Embora não fossem encontrados indícios do uso de práticas não desejáveis, considera-se conveniente que diretrizes estabelecendo a posição da organização sejam elaboradas, disseminadas e aplicadas na realização do processo de IC.

b) Atores no processo de IC

Outra ação pertinente seria, com envolvimento da área de RH, instituir a prática de mentores para incentivar a criatividade e a persistência e apoiar o pensamento estratégico dos envolvidos na atividade de IC, contribuindo também para o aperfeiçoamento da capacidade de comunicação e de pesquisa dos profissionais.

Os dados da pesquisa sugerem a conveniência de maior participação ativa dos correspondentes no processo de IC, com a dedicação de mais tempo à atividade e pelo desenvolvimento tanto de papéis informais quanto de formais na rede. Como este último parece estar muito relacionado com as questões de fluxos de informação e de desenvolvimento da rede, e como o desenvolvimento de papéis e redes informais de alguma maneira extrapola os poderes formais da organização, este tópico será tratado a seguir.

c) Fluxo de informações dentro da rede

Parece importante, para incentivar o desenvolvimento de papéis informais na rede, que se desenvolvam mecanismos que facilitem e incentivem contatos pessoais entre os membros, não buscando apenas a eficiência propiciada pelos recursos eletrônicos. Algumas das recomendações anteriores poderiam contribuir a isso, tais como alocação de mais tempo para a realização das atividades de IC, a melhor definição dos requisitos e funções e sua inclusão na gestão do desempenho profissional pelo sistema de RH e o reconhecimento das contribuições de IC.

Há que se ter cuidado com o papel de porteiro assumido por muitos superiores imediatos dos membros da rede, uma vez que a informação pode ficar retida, interrompendo o processo de IC. É importante lembrar que o fluxo de informações hierárquico no processo de IC adotado pela organização pode ser prejudicial ao processo.

d) Desenvolvimento da rede de correspondentes de IC

Segundo Miles e Snow (1992) A prevenção ao fracasso do desempenho de redes pode-se dar pela competência de auto-renovação, habilidade para adaptar-se sem perder a efetividade, por meio de relações externas entre os componentes, altamente visíveis a todos os participantes, e voluntariedade das relações, refletindo compromissos explícitos. Uma das formas para a reflexão dos compromissos explícitos é o desenvolvimento de indicadores a partir dos objetivos da área de IC, que também poderia auxiliar o monitoramento do processo para melhoria do mesmo. Observa-se, ainda, que seria uma contribuição ao estabelecimento da fase de avaliação do processo de IC, atualmente ausente.

A fim de enriquecer o processo de IC, seria conveniente aumentar a rede de correspondentes para incluir a participação de profissionais de todas as empresas do grupo, e mesmo membros externos, a fim de que a atividade de IC não tenha um viés interno da organização.

Apesar da recomendação de alguns estudiosos quanto ao maior foco nas redes formais, vale reforçar na instituição a importância das fontes informais para IC, como forma de

auxiliar na validação dos conteúdos que obtêm, confrontando-os com as novas informações levantadas, e criando condições para o desenvolvimento de redes informais de contatos.

Estas são apenas algumas das ações possíveis para estimular a consolidação do processo da IC na organização por meio de redes sociais. Há, certamente, muitas outras possibilidades para a continuidade de estudos sobre este tema pouco estudado pela academia.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia** científica: um guia para produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

AWAZU, Yukika. Informal roles and intelligence activities: some management propositions. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 2, n. 1, p. 16-24, Spring 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório da Administração 2004**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/reladmbc2004/RelatorioAdmBC2004.pdf> Acessado em 18 de março de 2006.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap. 1 p.21-40

BLANCO, Sylvie; CARON-FASAN, Marie-Laurence; LESCA, Humbert. Developing capabilities to create collective intelligence within organizations. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 1, n. 1, p. 80-92, Spring 2003.

BRONZO, Marcelo; HONÓRIO; Luiz. Identificação: o institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 5, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica>. Acessado em 27 de fevereiro de 2005.

CANDOTTI, Clarissa Tarragô; HOPPEN, Norberto. Reunião virtual e o uso de groupware; uma nova possibilidade de realizar trabalho em grupo. In **XXVI Encontro da Anpad (Enanpad)**, 26, 2002, Salvador. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2002. CD-ROM.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

CARTWRIGHT, Donna L. **The use and perceived usefulness of competitive intelligence in US firms based on strategic orientation of the firm.** 1993. 197 f. Tese (Doutorado) – School of Business Administration. Saint Louis University. Saint Louis

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo, 6ª ed. Paz e Terra: 1999. v.1 (A era da informação: economia, sociedade e cultura)

CAVALCANTI, Elmano P.; CAVALCANTI, Elmano R. Gap de inteligência na perspectiva dos negócios. In **XXIX Encontro da Anpad (Enanpad)**, 29, 2005, Brasília. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2005. CD-ROM.

D'AVENI, Richard A. **Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering.** New York: Free Press, 1994.

DEGENT, Ronald Jean. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial, **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 1, p. 77 – 86, 1986.

DESANCTIS, Gerardine; MONGE, Peter. Communication processes for virtual organizations. **Organization Science**. Linthicum, v.10, n. 6, pg. 693, Nov/Dec 1999.

DI MAGGIO, Paul J; POWELL, Walter W. **The new institucionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD; W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 105-133

DRENTH, P. J. D. Research in work – and organizational psychology: principles and methods. In DRENTH, P. J. D; et al. **Handbook of Work and Organizational Psychology.** Chichester: John Wiley & Sons, 1984.

DUGAL, Mohinder Singh. **Integrating competitive intelligence in organizations**. 1996. 185 f. Tese (Doutorado) – Joseph M. Katz Graduate School of Business. University of Pittsburg. Pittsburg.

GANESH, Usha; MIREE, Cynthia; PRESCOTT, John. Competitive intelligence field research: moving the field forward by setting a research agenda, **Journal of competitive intelligence and management**, v.1, n. 1, p. 1-12, Spring, 2003.

GHEMAWAT, Pankaj; PISANO, Gary P. Construindo e sustentando o sucesso. In: GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. cap. 5, p. 115-36.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRIFFITH, David A; HARVEY, MICHAEL G. Executive insights: an intercultural communication model for use in global interorganizational networks. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 3, p. 87-103, 2001.

HALL, Richard H. **Organizations: structures, process and outcomes**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNON, John, M. Leveraging HRM to enrich competitive intelligence. **Human Resource Management**. v. 36, n° 4, p. 409-422, 1997.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I, cap. 1, p. 3-9.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel, et al. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil. In **XXIX Encontro da Anpad (Enanpad)**, 29, 2005, Brasília.

Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2005. CD-ROM.

JAWORSKI, Bernard J.; MACINNIS, Deborah J.; KOHLI, Ajay K. Generating Competitive Intelligence in Organizations. **Journal of Market - Focused Management**. v. 5, n. 4, p. 279-307, Dec 2002.

KRÜCKEN-PEREIRA, Lia; DEBIASI, Fernanda; ABREU, Aline França de. **Inovação tecnológica e inteligência competitiva**: um processo interativo. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo5.pdf>. Acessado em 17 de agosto de 2003.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2 ed. São Paulo: Habra, 1987

LUTHRA, Anika; DESOUZA, Kevin. Intelligence sharing in virtual teams: managing organizational effects of technology. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 1, n 3, p. 1-9, Winter 2003.

MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In **XXV Encontro da Anpad (Enanpad)**, 25, 2001, Campinas. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2001. CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDONÇA, J.R. C.; MESQUITA, Z. P. O Papel da comunicação e da linguagem na Mudança Organizacional: uma abordagem cultural. In **XXVI Encontro da Anpad (Enanpad)**, 26, 2002, Salvador. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2002. CD-ROM.

MILES, Raymond; SNOW, Charles C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**. Berkeley: v. 34, n. 4, p. 53-72, Summer, 1992.

MILLER, Jerry et al. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NELSON, Reed. O uso de análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: v. 24, n. 4, p. 150-157, out/dez, 1984.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A. de; PILATI, Ronaldo; Borges-Andrade, Jairo E. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. v. 3, n. 2, p. 29-43, mai/ago, 1999

OLKKONEN, Rami; TIKKANEN, Henrikki; ALAJOUTSIJARVI, Kimmo. The role of communication in business relationships and networks. **Management Decision**. v.38, n. 6. London: 2000.

PEYROT, Mark et al. An empirically based model of competitor intelligence use. **Journal of Business Research**, 55, p.747-758, 2002.

PINOCHET, Luis H. C.; BARBOSA, Alexandre F.; SILVA, Alandey S. L. Preferências na adoção de recursos de TIC como suporte na rede colaborativa interorganizacional dos Conselhos Regionais de Medicina. In **XXIX Encontro da Anpad (Enanpad)**, 29, 2005, Brasília. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2005. CD-ROM.

PODOLNY, Joel M.; PAGE, Karen L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**, 24, p.57-76, 1998.

PRATES, Carlos Eduardo Menezes; SOBREIRA, Rogério. Processos Decisórios em Ambientes Organizacionais: o Instrumento da "Representatividade". In **3º Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO)**, 3, 2004, Atibaia. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2004. CD-ROM.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUANDT, Carlos Olavo; FERNANDES, Ana Cristina Coelho Barroso. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. In **XXVII Encontro da Anpad (Enanpad)**, 27, 2003, Atibaia. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2003. CD-ROM.

RAMOS, P. **Flexibilidade no processo de inteligência competitiva: análise baseada em técnicas multivariadas**, 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília – PPGA. Brasília

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO, Maria José Gonzáles. **Metodología de la investigación social**. Técnicas de recolección de datos. Alicante: Editorial AGUACLARA, 1997.

SANDMAN, Michael A. Técnicas e Modelos Analíticos. In MILLER, Jerry et al. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2000. cap. 5, p. 93-119.

SANTOS, Milton dos. Práticas de gerenciamento estratégico da informação: como as empresas brasileiras estão utilizando a informação para a competitividade. In **XXVIII Encontro da Anpad (Enanpad)**, 28, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2004. CD-ROM.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. São Paulo: Makron Books. 1993

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

WEE, Ling Chee. **Antecedents and consequences of competitive intelligence**: Conceptual framework and empirical evidence. 1992. 164 f. Dissertação (Doutorado) - Komitee on Business Administration, The University of Arizona.

ZAHRA, Shaker A. Unethical practices in competitive analysis: patterns, causes and effects. **Journal of Business Ethics**. v. 13, n. 1, p. 53-62, Jan 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de Pesquisa documental

Item	Status
Identificação das pessoas que fazem parte da rede de inteligência competitiva <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados demográficos dos participantes da rede de IC (correspondentes e área de IC) ▪ Membros da rede de correspondentes ▪ Membros da Unidade responsável por IC 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos que caracterizam as relações de troca existentes entre os membros da rede e a frequência destas trocas. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos que relatem a existência de canais para transmissão de informações, evidenciando uma rede autogerenciada 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos que relatem a existência das ferramentas / dos sistemas para a busca, armazenamento, manipulação, interpretação e transmissão de dados utilizados pelos membros da rede (site de IC, notes, etc) 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos que definam responsável (eis) pela gestão da rede, envolvendo as práticas e processos de planejamento, organização, liderança e controle, ou seja, acompanhamento e avaliação das atividades realizadas visando resultados das funções citadas acima. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos internos que formaliza a criação de Unidade responsável por IC e suas funções. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organograma da organização e da Unidade responsável por IC 	
Documentos utilizados para a disseminação de IC na organização <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matérias publicadas nas agências de notícias / publicações da organização ▪ Palestras e reuniões realizadas na organização sobre IC 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamentos realizados pela organização quanto a IC para formação dos membros da rede (curso, carga horária, data de realização) 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correspondência enviada às Diretorias / Unidades para indicação dos integrantes das redes de IC 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regimento da rede de correspondentes de IC 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores para IC definidos em conjunto com a Rede 	

APÊNDICE B - Questionário

Pesquisa: Inteligência Competitiva desenvolvida por meio de redes sociais



Julietta Costa Cunha

i Preencha o questionário refletindo sua experiência, sendo o mais preciso possível. As respostas são abertas ou utilizando escala de frequência; não há resposta certa ou errada. Marque "não se aplica" caso não saiba responder ou o item não se aplicar ao seu caso. Considere Inteligência Competitiva -IC como o processo formal e sistemático de produção de informação para tomar decisão quanto a acontecimentos futuros em relação às implicações do ambiente, da concorrência e da organização nos negócios

Processo de IC - Planejamento

? 1) Os objetivos específicos de IC são conhecidos pelos analistas de IC

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 2) Os analistas de IC (pessoas que obtêm e analisam informações para IC, mesmo sem ter estas atividades descritas em seu cargo) são orientados pelos tomadores de decisão quanto ao tipo de decisão que pretendem tomar a partir das informações obtidas.

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 3) Os funcionários da organização que não participam formalmente das atividades de IC são orientados quanto ao tipo de informações que devem ser buscadas e/ou disseminadas para IC.

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

i Entre os tipos de informações coletadas para processo de IC estão dados sobre:

Processo de IC - Coleta de informações

? 4) Concorrentes (atuais e potenciais)

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 5) fornecedores

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 6) clientes

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 7) produtos / serviços substitutos

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 8) mudanças tecnológicas no ambiente

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 9) legislação / regulamentação aplicável ao setor financeiro

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 10) riscos políticos para a organização

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

i São utilizados como fontes de informação para IC:

2) 11) advogados

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 12) associações de profissionais / associações de classe

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 13) clientes da organização

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 14) congressos / conferências / palestras / seminários

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 15) consultores

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 16) amigos que não trabalham na organização

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2) 17) fornecedores

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

18) publicações como jornais, revistas, periódicos acadêmicos, livros

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

19) funcionários da organização

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

20) publicações governamentais

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

21) relatórios internos

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

22) serviços de informação (p. ex. Dow Jones. Bloomberg)

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

23) pesquisas ad hoc

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

24) As informações coletadas em uma das fontes são confirmados por outra fonte confiável

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

25) As informações coletadas são avaliadas quanto à sua pertinência

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

26) Cite os funcionários da organização que você mais contacta na coleta de informações para IC, registrando seu Nome e dependência em que trabalha

1000 Caracteres restantes

Processo de IC - Análise

? 27) A interpretação das informações só ocorre após o levantamento de todos os dados possíveis acerca do tema

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 28) A partir da interpretação das informações coletadas é obtido melhor compreensão dos eventos para a solução de problemas

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

i Na análise de IC é (são) utilizado(s):

? 29) modelo de cinco forças de Porter (novos participantes, substitutos, poder de barganha do comprador, controle do ramo de negócios pelos fornecedores, competidores existentes)

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 30) SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 31) matriz de crescimento e participação do Boston Consulting Group (qualificação dos produtos em estrelas, vacas leiteiras, abacaxi, ponto de interrogação)

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 32) análise da cadeia de valores (atividades primárias: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviço, compras; atividades secundárias: infra-estrutura, gestão de RH, desenvolvimento de tecnologia)

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 33) custeio baseado em atividades (ABC)

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 34) fatores críticos de sucesso

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? 35) análise da própria organização e dos concorrentes

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

i As informações coletadas para IC são disponibilizadas para:

Processo de IC - Disseminação

? 36) seu superior imediato

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

? 37) gestor da rede de Correspondentes da EO

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

? 38) gestor da rede de Correspondentes de sua dependência / diretoria

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

? 39) membros da Rede de Correspondentes da EO

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

? 40) membros da Rede de Correspondentes de sua dependência / diretoria

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

i As informações coletadas para IC são disponibilizadas por você:

Processo de IC - Disseminação

? 41) pessoalmente

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

? 42) por e-mail

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

? 43) no site de IC

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

? 44) grupo de discussão / fórum do site de IC

nunca
 raramente
 frequentemente
 sempre
 não se aplica

2 45) por encaminhamento de relatório / ofício / nota

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

? Percepção do processo de IC na organização

2 46) Analistas e tomadores de decisão concordam quanto ao escopo e capacidades do processo de IC.

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 47) Os funcionários da organização que disponibilizam informações relevantes ao processo de IC são reconhecidos.

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 48) Os funcionários da organização acreditam na IC gerada e utilizada pela organização

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 49) A IC é uma ferramenta de aprendizado útil, auxiliando no desenvolvimento e prática de algumas habilidades

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 50) Os executivos da organização empenham-se na promoção de IC

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 51) A produção de IC é lenta em relação à velocidade das mudanças no ambiente de negócios

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 52) Muitas informações necessárias para IC estão disponíveis internamente em outras unidades, mas há poucos procedimentos e/ou canais para acessá-las

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 53) Os analistas de IC recebem feedback dos executivos que utilizam a IC gerada

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 54) Os executivos da organização utilizam IC para tomar decisões

nunca raramente frequentemente sempre não se aplica

2 55) A organização promove ações que motivam a participação de todos os funcionários nas atividades de IC

nunca
 raramente
 freqüentemente
 sempre
 não se aplica

? 56) Os funcionários da organização reconhecem informações que podem ser úteis para IC

nunca
 raramente
 freqüentemente
 sempre
 não se aplica

? 57) Os funcionários da organização disseminam informações úteis para IC

nunca
 raramente
 freqüentemente
 sempre
 não se aplica

? 58) As informações relevantes para IC são fáceis de encontrar

nunca
 raramente
 freqüentemente
 sempre
 não se aplica

? 59) A coleta de informações para IC é ética

nunca
 raramente
 freqüentemente
 sempre
 não se aplica

Dados profissionais

? 60) Mês/ano em que iniciou participação no processo de IC na organização

? 61) Qual o percentual de seu tempo de trabalho utilizado para realizar atividades vinculadas a Inteligência Competitiva?

i Considerando o tempo utilizado para IC, distribua nas próximas cinco questões o percentual de uso desse tempo, totalizando 100%

? 62) planejamento para IC

? 63) coleta de dados para IC

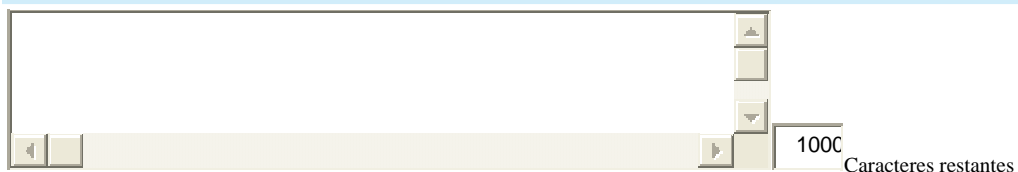
? 64) análise de dados de IC

? 65) apresentação / disseminação de IC

66) avaliação do processo de IC

67) Obrigada por responder esta pesquisa.

Comentários e sugestões registrados no espaço a seguir serão apreciados na análise dos dados.

A large text input area with a light beige background and a thin border. On the right side, there are four small square buttons stacked vertically. Below the text area, on the right, there is a small box containing the number '1000' and the text 'Caracteres restantes' below it.

Obs: ? Indica questão de participação obrigatória

Enviar Resposta

Observação: o nome da organização pesquisada foi retirado do questionário para apresentação do trabalho.