

ALINHAMENTO ENTRE SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GERENCIAMENTO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

ALIGNMENT BETWEEN COMPETITIVE INTELLIGENCE SYSTEM AND INFORMATION
TECHNOLOGY MANAGEMENT

Leonel Cezar **RODRIGUES**

Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE
PhD -Mestrado Profissional em administração
leonelcezar@terra.com.br

Luiz Alberto **TOLEDO**

Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE
MA- Mestrado Profissional em administração
luiz1900@hotmail.com

Resumo

Em tempo de hiper competição entre as empresas, o sistema de Inteligência Competitiva alinhado à estratégia de TI é um importante instrumento da ação executiva para o direcionamento competitivo das organizações. Essa premissa foi avaliada num estudo de caso numa unidade de multinacional líder no setor de telefonia móvel. No estudo verificou-se a existência e funcionamento de um sistema de inteligência competitiva, o estilo predominante do gerenciamento da tecnologia da informação e o alinhamento entre o sistema de inteligência competitiva com o estilo de gerenciamento da informação. Os dados indicam que regionalmente a IC é incipiente, o estilo de gerenciamento da TI é feudal, oportunizando sistema de IC em setores mais expressivos da empresa e há desalinhamento entre a TI e a IC. Apesar de a matriz possuir a IC institucionalizada, o desalinhamento na regional tem contribuído, como esperado, para diminuir a importância e função do sistema de IC nessa unidade.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva – Alinhamento Estratégico – Alinhamento de TI – Tecnologia da Informação.

Abstract

In times of hyper competition, the Competitive Intelligence (CI) System's synchronization with Information Technology (IT) strategy is an important tool for executives to direct corporations in competitive ways. This premise was checked in a case study involving a multinational corporation, leader in the mobile telecommunication sector. We researched the presence of a CI system, the predominant IT managerial style and the synchronization of CI with the IT managerial style. Results indicate that in the regional unit of the studied corporation, the CI process is still incipient, the IT managerial style is feudal, reinforcing the function of the CI system only among specific sectors of the enterprise, and there is no synchronization between CI and IT management. Although CI is formalized in the main corporation, the inexistence of synchronization between CI and IT has contributed to decrease the importance and the function of the CI systems in this unit.

Key-words: Competitive Intelligence – Strategic Alignment – IT Alignment – Information Technology.

Introdução

Induzido por forças propulsoras que variam de forma incontável, o ambiente competitivo cria cenários de permanentes incertezas para a empresa. O acelerado ritmo da evolução tecnológica de produtos e processos, a globalização, a desregulamentação dos mercados e a explosão informacional são fatores que exigem das empresas o estabelecimento de mecanismos de monitoramento em tempo real de seu entorno competitivo. Nesse contexto, a Inteligência Competitiva pode oferecer um auxílio inestimável para que o monitoramento do ambiente se torne mais eficiente e as informações possam ser usadas mais eficazmente para alcançar os objetivos estratégicos das organizações.

O conceito de Inteligência Competitiva (IC) vem sendo estudado para sua adaptação na Administração desde 1960 (BATTAGLIA, 1998). Para esse autor, a IC fundamenta-se em dois componentes básicos: tipos e fontes de informação e a alta velocidade da utilização da informação para monitorar desenvolvimentos de produtos, processos, serviços e avaliar posições de mercado. As novas formas de relacionamento das empresas com fornecedores, compradores e governo tornaram necessário o uso de informações que possam prover novas oportunidades de negócio. A agilidade, flexibilidade e inovação passam a ser necessidades para o sucesso da organização moderna (GALLIERS; LEIDNER, 2003).

De outro lado, sustentadas pela tecnologia de informação (TI) diferentes formas de organizações com novas estruturas, novos sistemas (MILES; SNOW, 1978; KATZENBACH; SMITH, 1992; CHARAN, 1991; OSTROF; SMITH, 1992; QUINN et al., 1992) e novos estilos de gerenciamento (DAVIS; STEPHENSON, 2006), começam a ser possível. A conectividade interorganizacional, adicionalmente, permite não apenas a sofisticação dos formatos estruturais das organizações, mas principalmente, a ampliação do conceito de negócio na nova economia.

Repensar um negócio, hoje, significa desenvolver

uma nova lógica organizacional, baseada na convergência entre a TI, a disponibilização da informação e a rede de pessoas nas empresas (CASTELLS, 1999).

A tecnologia da informação, por si só, não causa aumento de competitividade a uma empresa, se não forem consideradas sua função contributiva para a estratégia corporativa e a percepção de seu papel pelos gerentes de TI (RODRIGUES, 2002). A função contributiva para a estratégia corporativa está relacionada à capacitação de pessoas e sistemas por meio do processamento apropriado da informação. Isso é uma tarefa própria do Sistema de IC, associado à infra-estrutura de TI, isto é, é função da IC coletar, processar e distribuir informações que desenvolvam competências especiais em pessoas e grupos. Por outro lado, interpretar, que tipo de solução de TI, tipo de ferramenta e processos são necessários para nutrir as pessoas com informações confiáveis, úteis e tempestivas, é uma responsabilidade do gerenciamento da TI na empresa. Assim, alinhar o estilo de gerenciamento da TI e o sistema de IC na empresa é essencial para não cair na ineficiência de possíveis benefícios da estratégia corporativa.

1 Problema e Objetivo

O desalinhamento entre o estilo gerencial de TI e o Sistema de IC pode gerar problemas relacionados à incompatibilidade do volume e qualidade da informação com as necessidades dos usuários internos. Incompatibilidades podem acontecer por causa de tipos de vocabulário diferenciados, significância de termos e amplitude de acesso e qualidade da informação propriamente dita. Por outro lado, as formas de coleta, processamento e distribuição da informação, podem também tornar-se inadequadas se o estilo gerencial de TI for mais centralizador e independente (monarquia), ou permitir a formação de feudos (feudalismo), tornando ineficientes os processos de vigilância econômica (tecnológica – social – de entorno competitivo) para a organização.

Nessas circunstâncias, sérios problemas de ordem disciplinar interna, de posicionamento competitivo e de evasão dos benefícios estratégicos, podem paralisar os esforços corporativos. Assim, é fundamental que o estilo gerencial da TI e o Sistema de IC estejam alinhados estrutural e operativamente.

Dada a significância para o ajuste estrutural dos processos corporativos, o objetivo geral deste estudo é caracterizar o alinhamento entre o Sistema de Inteligência Competitiva com o estilo de Gerenciamento da Tecnologia da Informação. Por caracterização do alinhamento entende-se a identificação, a descrição e a verificação da existência e funcionalidade do Sistema de Inteligência Competitiva e o seu alinhamento com o estilo de Gerenciamento da TI.

2 Fundamentação Teórica

Drucker (1998) observa que uma das diferenças entre uma nação avançada e outra mais atrasada repousa na capacidade de coletar, organizar, processar e disseminar informações. O processo de coletar, processar e usar a informação é um dos fundamentos da estratégia empresarial. A estratégia constitui um instrumento da gestão administrativa eficiente numa organização, a partir da visão de negócio de seu executivo. A mudança organizacional e seu reposicionamento no mercado é uma função da estratégia corporativa.

2.1 Conceitos de Estratégia

Dentro da extensa literatura sobre estratégias, não há inúmeras definições aceitas acerca do que seja estratégia. Mintzberg (1987) destaca pelo menos quatro conceitos diferentes para a estratégia: (1) Um curso de ação conscientemente definido para a organização; (2) Um padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais; (3) Uma busca de posição competitiva no mercado e (4) Uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

Uma das taxonomias que tem tido boa aceitação pelos pesquisadores da área de administração estratégica, especialmente entre os estudiosos da área em pequenas empresas, é a proposta por Miles; Snow (1978). Dadas a singularidade e utilidade como base para taxonomias posteriores que passaram a ter maior aceitação, as idéias desses autores merecem uma discussão um pouco mais detalhada. Miles e Snow produziram uma taxonomia de estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. Enquanto essas últimas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, as estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete ou se posiciona no mercado, em determinado negócio.

Mintzberg et al. (2000), também, trazem grandes contribuições ao conceito e formulação de estratégias, em sua revisão de mais de dois mil trabalhos publicados sobre formulação de estratégias. Dessa revisão, resultou a classificação do pensamento acadêmico sobre estratégias em dez escolas de pensamento. Um grupo de escolas possui natureza prescritiva. Essas têm tratado a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente. Outro grupo de escolas possui natureza descritiva.

Whittington (1993) identificou quatro abordagens genéricas no processo de formulação da estratégia, diferenciadas, fundamentalmente, pelos seus resultados (maximização de lucros) e pela natureza do processo de formulação de estratégias (deliberado ou emergente). Os processos são: (1) a clássica, (2) a evolucionária, (3) a processualista e (4) a sistêmica.

Hamel; Prahalad (1995) propõem uma visão diferente de estratégia. Segundo esses autores, o desafio é penetrar na nuvem de incertezas e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã. Essa visão de estratégia reconhece a necessidade de uma arquitetura estratégica para a organização. É nessa arquitetura que se elabora a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

O novo paradigma apontado por Hamel e Prahalad (1995) é de que o desafio competitivo não é a reengenharia de processos, mas a regeneração de estratégias; que não é só transformação organizacional, mas também transformação do setor; que não é só a competição para participar do mercado, mas é também, a competição para participar de oportunidades.

A tipologia, contudo, que se tornou mais popular foi a proposta por Porter (1996). O conceito da Estratégia Genérica advém da visualização das forças de barganha do mercado sobre a empresa. Segundo Porter (1996), as forças do mercado podem exercer pressão sobre uma empresa em seu setor, incluindo aí a empresa de referência, ou em foco, e seus rivais. Ao considerar a formulação de suas estratégias, levando em conta o meio ambiente em que está operando, a empresa não pode deixar despercebidas tais forças. O conceito de formulação de estratégias genéricas orienta-se, nesse contexto, para três caminhos distintos para obter liderança de mercado: (a) Liderança no Custo Total; (b) Diferenciação e (c) Enfoque.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso em termos de vantagem competitiva. As estratégias de “Liderança no Custo” e de “Diferenciação” buscam vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos mercadológicos, enquanto a estratégia do Enfoque busca vantagem no custo ou na diferenciação em um segmento estreito de mercado.

Certamente que na formulação de estratégias competitivas e na resposta às questões sobre como operar em um cenário caracterizado pela incerteza, a empresa depende de informações (MCGEE e PRUSAK, 1994). O objetivo da estratégia competitiva é encontrar na empresa uma posição em que possa defender-se, de diversas maneiras possíveis, das forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor, mediante a busca de maximização de suas capacidades que a tornam diferenciada em relação aos concorrentes (PORTER, 1996; QUINN e MINTZBERG, 1998).

A maioria dos especialistas acadêmicos e profissionais

que tratam de Inteligência Competitiva faz referência a Porter, o qual, como examinado anteriormente, chama a atenção para uma série de atividades que devem ser realizadas corretamente para obtenção de vantagem competitiva, a partir de uma estratégia genérica focada no ambiente externo. Os trabalhos de PORTER (1996) provêm esquemas e metodologias para análise competitiva, cuja mensagem central é que, para se formular uma estratégia competitiva eficaz, é necessário um amplo e profundo conhecimento das relações da empresa e seu ambiente (ALVARENGA NETO; BASTOS, 2004).

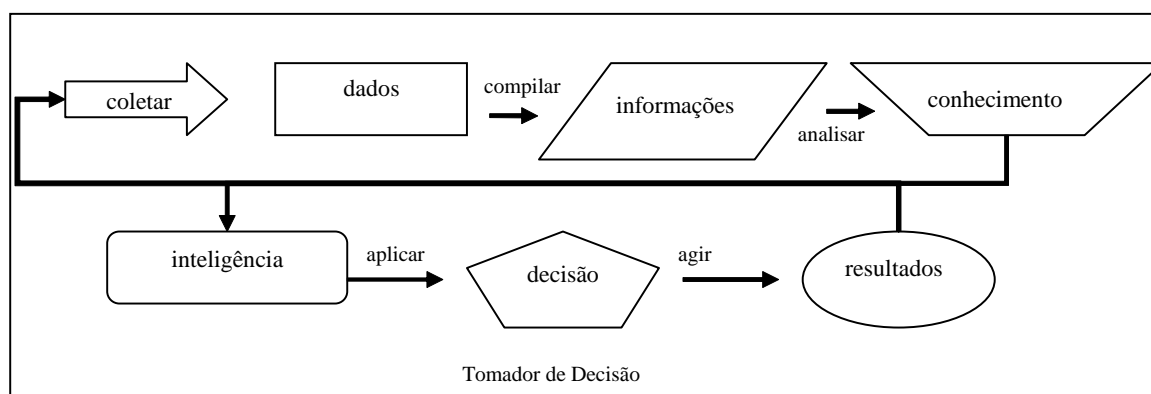
Davenport (1998) argumenta que, em estratégia, quem dota os dados de relevância são os seres humanos. Mesmo quando um computador transforma automaticamente dados em gráficos informativos, foi o ser humano que definiu o seu desenho, usando sua subjetividade. Seja qual for o tipo de informação, ela sempre deverá ter por objetivo suprir necessidades de um usuário/cliente, dentro de um determinado contexto, devendo, portanto, estar “adequada” a essas necessidades. O processo de suprir necessidades só acontecerá a partir da gestão efetiva da informação, não somente com a tecnologia, mas com os recursos humanos principalmente.

Como informação é essencial à estratégia, os sistemas que a provêm (sistemas de IC) também são essenciais para a construção da competência central e as capacitações decorrentes, numa organização. O que é IC e como se estruturam seus sistemas?

2.2 Inteligência Competitiva

Para Fuld (1995), a inteligência representa a combinação dos elementos anteriormente descritos, e é resultante do processo de análise e validação pelo especialista. É a informação com valor agregado. Esse processo de relacionamento analítico de informações gera e incorpora conhecimento para a tomada de decisão estratégica e grau de previsão das coisas que possam vir a causar impacto na organização (BRAGA; GOMES, 2004). O uso desses elementos no contexto da Inteligência Competitiva é esquematizado na Figura 1.

Figura 1 - O processo de Inteligência Competitiva



Fonte: *Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)* Disponível em: <http://www.scip.org/webindex.asp>. Acesso em 7 de abril de 2006.

A formação da inteligência é tão importante quanto a Estratégia Empresarial. A inteligência faz parte também do processo de construção das competências centrais e das capacitações especiais, que originam o portfolio de produtos e serviços de uma empresa e os posicionam no mercado.

2.2.1 A Origens e Evolução da Inteligência Competitiva

O ambiente político-militar foi o berço da Inteligência Competitiva e no qual a informação era tratada de forma sistemática, como forma de auxiliar o processo decisório de órgãos governamentais de inteligência, que visavam, prioritariamente, a identificar e avaliar informações concernentes à Defesa Nacional. Apesar do conceito de inteligência aplicado aos negócios não ter a conotação de “espionagem”, que é uma atividade secreta e ilegal, sua origem é essa. Os autores americanos, precursores do conceito na área, são, em sua maioria, antigos colaboradores da CIA. São especialistas em coletar, processar, analisar e usar a informação externa com fins estratégicos (BAATZ, 1994, CALOF, 2005).

A Inteligência Competitiva, embora tenha adquirido novos aportes, métodos e contribuições, tem proporcionado debates e evoluções nas áreas de Sistemas de Informações, de Planejamento

Estratégico e do Gerenciamento Estratégico da Tecnologia da Informação.

Prescott; Miller (2002) identificam três estágios na evolução da Inteligência Competitiva. Um primeiro estágio ocorreu entre os anos 1960 e 1970, e esteve associado mais à coleta de dados, envolvendo pouca análise; tinha uma finalidade informal e tática, sem relação direta com o processo de decisão.

Um segundo estágio caracteriza a popularização crescente do modelo das forças competitivas criado por Porter, para avaliação e análise da indústria e do entorno competitivo de uma empresa. Finalmente, o terceiro estágio destaca a contribuição da Inteligência Competitiva para o processo decisório e formulação de estratégias das empresas, a partir dos anos 90. Ocorreu, nessa fase, uma dupla orientação nas funções da IC, para os processos tático e estratégico, com ênfase nas análises quantitativas e qualitativas.

No âmbito da organização, o conceito de Inteligência Competitiva surgiu na década de 1980. Era uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, as atividades de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, para respostas rápidas e precisas das empresas aos movimentos dos fatores ambientais com influência sobre os negócios (TYSON, 1998).

Na década de 1990, o conceito consolida-se com a colaboração de outros autores e propaga-se a partir de trabalhos de Fuld (1995), Gilad; Gilad (1988). Outros autores passaram também a figurar como referência na literatura: Tyson (1998), Combs (1992) Kahaner (1996). Seus trabalhos serviram de guia sobre como desenvolver o processo no âmbito das organizações.

O incremento da utilização do conceito de Inteligência Competitiva, na década de 1990, particularmente nos Estados Unidos, dá-se em razão da globalização da economia. Por essa razão, os países vêm praticando Inteligência Competitiva de forma global, como garantia de competitividade no cenário mundial, a exemplo do Japão, que a pratica desde a Segunda Guerra. Esse país conquistou grande vantagem, na década de 1980, colocando os países ocidentais, especialmente os Estados Unidos, em posição de defesa (GILAD, 2003).

2.2.2 Conceito de Inteligência Competitiva

Na definição de Jerry Miller (2000), eminente pesquisador em IC, Inteligência Competitiva é uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no seu ambiente de negócios e alimentando os executivos com o conhecimento das condições para empreender ações que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus competidores.

Bracker (1980) cita como características comuns nas definições de estratégia de negócios: a análise da situação e do ambiente, a utilização adequada de recursos da empresa para atingir seus objetivos, a relação direta e a impossibilidade de separar a organização do seu meio ambiente. Assim, para as definições de estratégia infere-se que a Inteligência Competitiva é uma ferramenta capaz de trazer a realidade exterior para próximo do centro de decisão da empresa para redirecionar o seu processo estratégico (HUNT; MORGAN, 1995).

Fuld (1995) afirma que a Inteligência Competitiva está fundamentada na informação formal e na

informação estruturada por meio dos sistemas de informação, ou seja, IC é um processo formal, por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégico e tático, visando à definição e à execução de suas estratégias e à avaliação de sua efetividade.

Jakobiak (1995) descreve a Inteligência Competitiva como uma atividade de gestão estratégica da informação, que tem por objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. Permite detectar e avaliar as ameaças e as oportunidades que se apresentem no ambiente da empresa, para definição de ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa.

Para a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2006), a Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo, que conduz à melhor tomada de decisão, para manter ou criar vantagens competitivas para uma organização. É um processo sistemático que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Para Kahaner (1996), a Inteligência Competitiva configura-se como um programa institucional sistemático, destinado a garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Tyson (1998, p.3) conceitua Inteligência Competitiva como o “processo sistemático que transforma partículas e pedaços de dados desconexos em conhecimento estratégico”. Para Tyson, Inteligência Competitiva é uma ferramenta que proporciona o fluxo contínuo de informações, no processo de avaliação das decisões que afetam a estratégia.

Um grande número de autores (COELHO, 1999; MILLER, 2000; PRENCIPE, 2000) definem Inteligência Competitiva como processo que visa a subsidiar a tomada de decisão para atingir as metas estratégicas da empresa através de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios.

Rodrigues (2002) coloca que a IC é um integrador organizacional e como tal assume as características de um sistema (SIC). O esforço da inteligência parte diretamente dos executivos e estende-se para a organização como um todo. O objetivo da IC é coordenar as ações organizacionais de reação ou antecipação às mudanças de mercado. Rodrigues, ainda, salienta que a importância da IC reside na construção de plataformas de inovação, a base para a excelência e liderança, a inovação e desenvolvimento, e o desempenho e crescimento do negócio.

No sistema de Inteligência Competitiva, a TI é um elemento impulsionador e facilitador da informação na organização. A TI é coadjuvante e não o elemento central. É por isso que ela precisa estar orientada a pessoas, as quais estão inseridas no seu ambiente, com necessidades e culturas específicas. A abordagem competitiva deve estar voltada para as pessoas (DAVENPORT, 1998).

A Tecnologia da Informação apóia todas as etapas de um processo de Inteligência Competitiva, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação dos produtos entregues. Organiza o fluxo de informação e auxilia nos principais objetivos do Sistema de Inteligência Competitiva: alertar para possíveis oportunidades e ameaças, apoiar o processo de tomada de decisão estratégica, avaliar e monitorar os concorrentes, a indústria e as tendências políticas e sociais e apoiar o planejamento e os processos estratégicos (BRAGA; GOMES, 2004).

2.3 Alinhamento e Integração entre Estratégia de TI, IC e Estratégia Corporativa

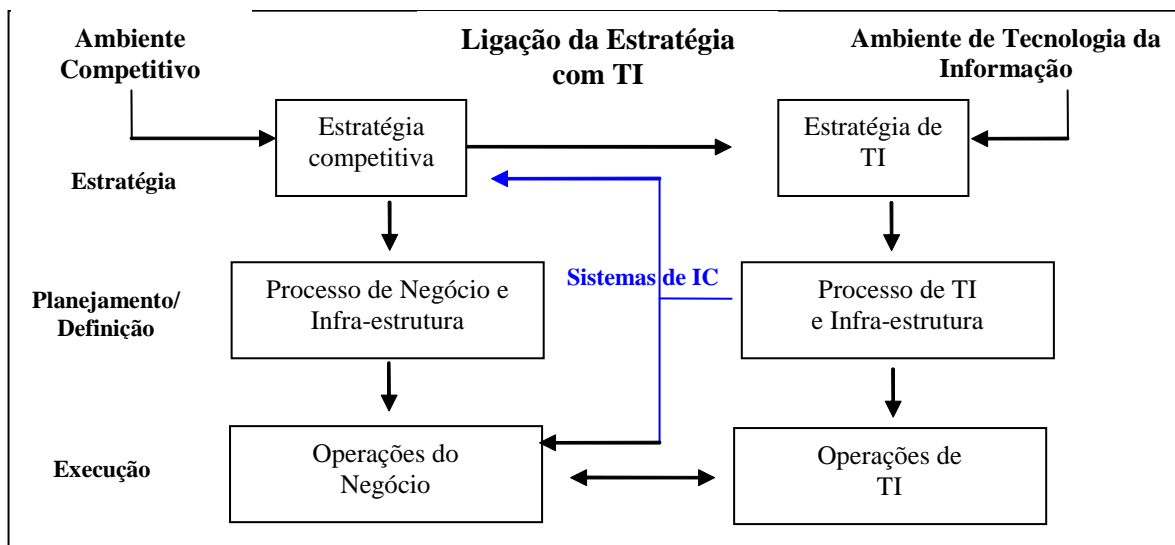
A estratégia de TI, como uma ferramenta efetiva e poderosa de gestão à disposição das organizações que se preocupam com a inteligência empresarial, requer a integração da TI e dos negócios corporativos. Dessa forma, pode suportar, por meio da IC, a formulação das estratégias de negócios da organização mais efetivamente (BRANSON, 2000; QUINN e MINTZBERG, 1998). Por isso, as arquiteturas e infra-estrutura de TI devem ser metodologicamente planejadas para otimizarem os processos dos sistemas de IC (SEGARS e GROVERS, 1998; BROADBENT et al., 1999) e integrem os processos de negócio.

O alinhamento entre a estratégia de TI, a estratégia de negócios e os sistemas de IC, constituem uma relação vertical, horizontal, transversal e sinérgica de todas as funções empresariais. Essas relações permitem a estruturação de todos os dados e informações da organização, de modo a gerar conhecimentos especializados que auxiliem na tomada de decisões em todos os níveis. O alinhamento, segundo Rezende (2002), deve ancorar-se nos construtos: TI, os sistemas de informação e do conhecimento, as pessoas e o contexto organizacional.

Nesse sentido, a arquitetura, orientada pela estratégia de TI, passa a ser o responsável pela estruturação de todas as informações e conhecimentos necessários ao funcionamento harmônico da organização (EARL, 1993; MCGEE e PRUSAK, 1998; PRAHALAD, 1998). Para ser relevante, essa arquitetura deve: (a) alinhar o SI e a TI com as metas dos negócios; (b) explorar a TI para ajudar na obtenção de vantagem competitiva; (c) direcionar os recursos para uma gestão efetiva; (d) Desenvolver arquiteturas e políticas de tecnologia e (e) Gerar um ambiente informacional que favoreça a geração de estratégias organizacionais.

Existem vários modelos de alinhamento da estratégia de TI, estratégia de negócio e sistemas de IC.

Figura 2 - Modelo de alinhamento estratégico



Fonte: Adaptado de MCGEE, J. V. PRUSAK. L. Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro. Campus, 1994, p.36.

Por questões de espaço destaca-se o modelo de McGee e Prusak (1994) que mostra a integração desses sistemas e estratégias. Para os autores, estudar o gerenciamento da informação é importante para se entenderem os requisitos e relações de dependência e funcionalidade desses sistemas para o desempenho competitivo da empresa. A Figura 2 mostra as relações existentes entre esses elementos.

McGee e Prusak (1994), ao estudarem as abordagens relativas ao gerenciamento da informação de empresas americanas, constataram que muitas delas não apresentam administração consistente da informação, possuindo apenas propostas de gerenciamento que não condizem com a cultura e as políticas da empresa. Existem, ainda, casos em que a gerência ou é tratada como periférica, ou fica alheia às iniciativas.

2.4 Estilos de Gerenciamento da Tecnologia da Informação

Os autores propõem uma classificação inspirada na teoria política, que permite a identificação e a análise de comportamentos provenientes de arquitetura da

informação e processos de gerenciamento. Frisam que quanto mais as organizações forem voltadas para a informação, menos provável será partilharem-na livremente.

À medida que os cargos e os papéis dos indivíduos nas empresas passem a se basear na informação exclusiva que esses indivíduos possuem, provavelmente menores serão as chances de compartilhamento de informações, pois eles passam a considerá-la como uma fonte de poder e algo que os diferencia dos demais (PFEFFER, 1986).

Utilizando-se de metáfora política, McGee e Prusak (1994), Weil e Ross (2005) classificam em cinco “estados” os estilos de gerência da informação. Salientam que manter estilos múltiplos gera confusão e consome recursos da organização, com perda de eficiência.

a) Utopia Tecnocrática

- Uma abordagem altamente tecnológica de gerenciamento da informação, que enfatize a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias.
- É estimulada geralmente por profissionais de

informação, que desenvolvem planejamento detalhado, baseados em arquitetura e uso eficiente dos dados organizacionais.

- Objetiva planejar uma infra-estrutura tecnológica com um banco de dados único para informações sem redundância.
- Valorização dos mais recentes *hardwares* e *softwares*. Preocupam-se mais com os mecanismos de distribuição da informação do que por quem a informação será utilizada.
- Ênfase na modelagem e na classificação da informação.
- Procura lidar com todas as informações da organização.
- Pressupõe que aqueles que ocupam uma posição hierarquicamente mais elevada não restringirão o livre fluxo de informação.

b) Anarquia

- Ausência completa de uma gerência da informação que deixe a cargo dos indivíduos a tarefa de obter e gerenciar sua própria informação.
- Tornou-se possível e, ao mesmo tempo, muito perigosa, com a introdução e rápido crescimento do computador pessoal.
- As pessoas, individualmente, e pequenos departamentos são capazes de gerenciar, a custo mínimo, seus próprios bancos de dados, e gerar seus próprios relatórios para atenderem a suas necessidades.
- A longo prazo, os bancos de dados dispersam e trazem divergência de informações.

c) Feudalismo

- Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, as quais definem as próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa como um todo.
- Os líderes possuem força para decidir que medidas vão ser utilizadas para entendimento do

desempenho e o vocabulário comum a ser utilizado.

- Redução do poder da autoridade central. Apregoa a delegação de poderes e a ampla participação. Assim, unidade de negócio ou líderes de processo decidem separadamente de acordo com as necessidades da unidade.
- Freqüente em ambientes em que haja estruturação por unidades ou divisões que possuam grande autonomia.

d) Monarquia

- A classificação da informação e a definição de seu fluxo de disseminação através da organização são feitas pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar, de boa vontade, a informação, após coletá-la.
- O poder sobre o gerenciamento da informação é centralizado e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas de informação é substancialmente reduzida.
- Abordagem de cima para abaixo, autocrática.
- Breves “reinos” da maioria dos “monarcas” e “presidentes” trazem maus prognósticos para o crescimento de usos e de tradições persistentes de informação.
- A mortalidade desse estilo é alta e rápida.

Weill e Ross (2005) abordam dois diferentes estilos monárquicos: **no negócio**, em que um executivo ou grupo sênior de executivo desenvolve toda decisão de TI relacionada à empresa e **na Tecnologia da Informação**, cuja decisão é de um executivo ou grupo de TI.

e) Federalismo

- Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos informação-chave (níveis gerencial, estratégico e tático) e no fluxo da informação para a organização.
- A negociação é a chave para que as partes

potencialmente concorrentes e não-cooperativas sejam reunidas.

- Elaboração de uma definição coletiva de objetivos e dos meios para alcançá-los.
- Geralmente, as organizações possuem uma liderança central forte e uma mentalidade que estimula a cooperação e o aprendizado.
- O conceito de posse de informação é antiético. Incentivam o conceito de “cultivo” da informação.
- Executivos e representantes do negócio de todos os negócios operacionais colaboram com o departamento de tecnologia da informação.

Considerando os estilos políticos de informação, McGee; Prusak (1994) insistem no selecionamento de uma organização política para a informação. A seleção de uma organização política para a informação significa, em outras palavras, definir uma tipologia gerencial para o sistema de informação da organização, de acordo com os modelos listados acima. Dependendo do nível de maturidade em TI da empresa, o uso de um ou outro tipo de gerenciamento da informação pode ajudar a otimizar os recursos da empresa. Os tipos de gerenciamento da TI são caracterizados pelos autores de acordo com o desempenho que alcançam no

processamento e distribuição da informação, segundo quatro parâmetros básicos:

- a) Unidade de vocabulário e significado:** significa utilizar um conjunto de termos, categorias e elementos de dados que tenham o mesmo significado em toda a organização.
- b) Grau de acesso à informação significativa:** indica o desempenho do sistema de informação em relação a quem deve possuir informações e para qual finalidade essas são utilizadas
- c) Qualidade da informação:** indica o grau de integridade, precisão, atualidade, interpretabilidade e valor geral da informação processada pelo sistema. Criam-se para tanto mecanismos de avaliação de qualidade da informação.
- d) Eficiência no gerenciamento da informação:** indica o desempenho geral do sistema de informação considerando as funções anteriores e a minimização de redundâncias, armazenamento e recuperação de dados.

Com base em seus estudos e pesquisas McGee; Prusak (1994) fornecem um quadro (Tabela) no qual mostram o desempenho médio esperado por cada tipologia gerencial em cada um dos parâmetros de desempenho.

Tabela 1 - Classificação dos modelos alternativos de políticas de informação

	Federalismo	Monarquia	Utopia	Anarquia	Feudalismo
Vocabulário	5	5	3	1	1
Acesso	5	2	3	4	1
Qualidade	5	2	3	4	1
Eficiência	3	5	3	1	3
Total	16	14	10	8	7

Chave: 5 = alto 3 = moderado 1 = baixo

Fonte: MCGEE, J. V. PRUSAK. L. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro. Campus, 1994.

Note-se que o federalismo fornece suporte tanto à autonomia quanto à coordenação e tem maior potencial para ser eficiente nas quatro características

de desempenho do gerenciamento da informação. Através de negociações entre níveis e unidades, um vocabulário comum é estabelecido e isso torna

possível o amplo acesso e distribuição de informação significativa que será utilizada em benefício da empresa como um todo. Portanto, o federalismo traz o equilíbrio entre a independência setorial do feudalismo e o autoritarismo indiferenciado da monarquia.

É tarefa dos executivos de primeira linha criar uma mentalidade de gerenciamento interno que permita às formas mais benéficas e benignas de política de informação se desenvolverem. Tal desenvolvimento deve estar associado à informação processada pelos sistemas de IC e veiculada por meio da arquitetura de TI estrategicamente construída.

3 Metodologia da Pesquisa

O presente estudo foi desenhado como uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. A organização escolhida para o estudo foi a MOTOROLA INDUSTRIAL. A coleta de dados foi efetuada por meio de roteiro de entrevista semi-estruturado e de questionário

estruturado. Yin (2005) define o estudo de caso como forma de se fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. A investigação, sob a forma de estudo de caso, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

3.1 Sujeitos Sociais da Pesquisa

Selltiz et al. (1965) argumentam que a seleção das pessoas a serem entrevistadas bem como as questões a elas formuladas são elementos cruciais para o desenvolvimento de um bom estudo de caso. Da mesma maneira, Sherry Jr. e Kozinets (apud IACOBUCCI 2001) ressaltam que o sucesso das entrevistas depende da formação de elos de confiança entre os participantes e da habilidade do entrevistador na obtenção de respostas.

Quadro 1 - Constructo da pesquisa

Tópico	Questões	Finalidade
Inteligência Competitiva e funções	1 a 15	Identificação de existência de SIC e papel do mesmo na organização
Estilo gerencial de TI	16 a 27	Caracterização do tipo de Gerência de TI dominante na organização, segundo McGee & Prusak (1994)
Inteligência Competitiva e Gerenciamento de TI	28 a 38	Caracterizar a compatibilização do SIC com o estilo predominante da gerência de TI

Na presente pesquisa, a análise de dados foi baseada nas proposições teóricas levantadas no estudo e a técnica analítica utilizada foi a do modelo de correspondência.

4 Resultados – O Caso da MOTOROLA INDUSTRIAL

As informações, a seguir apresentadas, foram obtidas em entrevistas realizadas com executivos

da MOTOROLA INDUSTRIAL. Adicionalmente, buscaram-se informações complementares em documentos, publicações em revistas e no *site* da organização.

4.1 História da Empresa

Desde a sua fundação em 1928, com a razão social de Galvin Manufacturing Co, a empresa, criada pelos irmãos Paul e Joseph Galvin, tinha um grande

ideal: fazer com que a eletrônica ajudasse a melhorar a qualidade de vida das pessoas. A marca Motorola torna-se tão conhecida que, em 1947, a empresa decidiu mudar, passando a denominar-se Motorola, Inc. Presente em 1.100 localidades de 45 países e com um faturamento anual de US \$ 31,3 bilhões (em 2004), a Motorola é, hoje, líder mundial em soluções integradas de comunicação e de eletrônica, com uma história que comprova sua vocação para inovar e seu comprometimento com a melhoria de vida das pessoas em todo o mundo.

4.2 Análise do Caso

As informações foram coletadas por meio de questionário estruturado, envolvendo 38 questões, conforme detalhado no constructo da pesquisa (Quadro 1). As respostas foram dadas por 3 diretores seniores dos departamentos de Negócios Vivo – TIM e Claro. Outros 15 diretores (de departamentos de Marketing, Vendas, Financeiro e desenvolvimento de produtos) foram também respondidos, totalizando 18 questionários. As respostas foram dadas com base numa escala de Likert, variando de 1 a 5, em que 1 e 2 indicam discordância, 3 neutralidade e 4 e 5 concordância. Por fim, para aprofundamento das questões do estudo foram entrevistadas, adicionalmente, um funcionário senior de cada departamento.

4.2.1 Constituição e Funcionamento do Sistema de Inteligência Competitiva

Quanto à constituição do Sistema de Inteligência Competitiva e seu funcionamento, a empresa possui na maioria das repostas compatibilização com os modelos de SIC estudados. A empresa tem uma visão global do sistema competitivo (fornecedores, concorrentes e clientes) no planejamento de seus negócios, pois busca regularmente informações sobre seus pontos fortes e fracos e das atividades dos concorrentes para manter-se atualizada. Entretanto, o sistema de recuperação das informações não é tão ágil, pois as informações nem sempre estão disponibilizadas para acesso imediato

pelos seguintes motivos, conforme informado pelo Diretor de Marketing e pelo Diretor de Tecnologia: a plataforma de intranet reside fora do país e sua atualização depende da agilidade de fornecimento de informações e sua estruturação para que seja disponibilizada de forma imediata no portal. Porém, muitas vezes, as informações são transmitidas por *e-mail* ou de maneira informal durante reuniões e telefonemas.

As questões 11 e 12 apresentaram respostas neutras e demonstram que a empresa precisa enfatizar a construção de bases de dados que permitam acessos rápidos para obtenção de informações relevantes para embasar os departamentos nas análises de mercado. Conforme informado pela Diretora de Tecnologia, a empresa possui, em âmbito nacional uma base de dados completa de informações sobre o mercado (concorrência, competitividade do setor, clientes), entretanto de difícil acesso e gerenciamento. Esse fato ocorre, como já explicado anteriormente, em função de a empresa, no contexto global, acreditar que a melhoria de sistemas de informações competitivas no Brasil não esteja dentro das prioridades das implementações de melhoria enquanto a empresa demonstrar liderança no mercado. Cabe, assim, segundo os Diretores de Marketing, Vendas e Planejamento, cada departamento possuir sua análise e banco de dados das informações que consideram primordiais para estratégias locais. Discutem-se as informações, nas reuniões periódicas. Percebe-se, portanto, que, embora a empresa possua uma arquitetura da informação deficitária, ela não possui infra-estrutura tecnológica que permita eficientemente o processamento e a disseminação da informação para os demais usuários das informações. Sempre que os departamentos necessitam informações sobre o mercado, ações da concorrência, mudanças políticas, eles precisam recorrer à própria base de informações (relatórios gerenciais, relatórios de empresas de pesquisa, notícias em jornais e revistas), ou seja, não existe uma base única de dados e uma arquitetura que seja universalmente entendida no âmbito de atuação regional da empresa.

Com relação às respostas das entrevistas concedidas pelos diretores da empresa, a análise revela que a ela não possui um departamento específico de Inteligência Competitiva no Brasil. Entretanto, nos EUA fica sediado o departamento, com 20 integrantes, responsável por toda a análise mundial do setor, obtendo relatórios e análises de bancos e empresas de pesquisa. No Brasil, a função mais próxima da Inteligência Competitiva está com o Diretor de Produtos, o qual monitora e consolida as necessidades de clientes e ameaças de concorrentes.

A diretora de TI afirma que, mesmo que não exista um sistema, software específico de Inteligência Competitiva no Brasil, os sistemas internos, implantados na base Oracle 11i, e o portal corporativo constituído por uma biblioteca de informações internacionais sobre a empresa, setor, clientes e tecnologia fornecem base histórica para o posicionamento da empresa no Brasil. Entretanto, não é possível quantificar o quão importante são as informações disponibilizadas no portal corporativo e tampouco dimensionar o grau de utilização dessas para o contexto da decisão estratégica. Parece que a empresa carece de meios para a disseminação eletrônica e mantém formas de tecnologias que não sejam computacionais para criar inteligência competitiva.

4.2.2 Identificação do Estilo de Gerenciamento da Tecnologia da Informação

A análise das questões de 16 a 28 e das respostas do roteiro de questões permitiu a identificação de um modelo feudalista que está em processo de migração para um modelo federalista. De acordo com as respostas, identificou-se que os fatos acontecidos com cliente, fornecedores, indústria e a própria unidade de negócio tornam-se de conhecimento de todos em curto espaço de tempo. Entretanto, nem sempre o fato de a informação rapidamente ser ciente pelos departamentos, significa que esses a processarão de forma rápida para que seja tomada uma decisão imediata como forma de prevenção ou ajuste a cenários duvidosos.

Como mencionado na análise do objetivo 1, a empresa não possui, em âmbito regional, uma base ampla de referências com publicações do setor, informativos financeiros, comunicação corporativa da concorrência, informes para executivos, boletins de alerta, periódicos. A base existente é complexa e apenas engloba o envolvimento da empresa em âmbito global, concorrência global e tendências do setor global. Assim, as análises existentes não servem, embora compartilhadas na intranet, como fontes úteis para o mercado regional. Dessa forma, cada departamento tende a desenvolver a própria base de dados para que possa consultar e criar. Os departamentos, portanto, comportam-se como feudos e, em muitas ocasiões não compartilham as informações claramente nas reuniões semanais.

É importante frisar que os departamentos criam as formas de como analisar e arquivar as informações. Não compram soluções externas, tais como *software*, *design* de plataformas de *business intelligence*. Segundo *Marketing* e *Vendas*, os departamentos sentem-se confortáveis nas informações que possuem. Estão conseguindo criar meios junto ao departamento de TI para fornecimento de *know how* de desenvolvimento de ferramentas internas de arquivamento e distribuição das informações regionalmente, a fim de evitar o domínio das operações para atendimento exclusivo das necessidades individuais. Para a diretora de TI, o processo de criação de bases mais democráticas de disseminação das informações que hoje os departamentos possuem, é uma tendência e uma necessidade.

É importante frisar que os sistemas existentes na empresa, implantados na base Oracle 11i, não são de fácil integração com os novos sistemas. Portanto, os novos investimentos em infra-estrutura, muitas vezes, tornam-se, além de difíceis de serem aprovados em âmbito global, sistemas caros e com pouca compatibilidade com a estrutura atual. Segundo a diretora de TI, não existe uma pessoa encarregada da qualidade do gerenciamento da informação. Embora exista em pequena proporção, não existe explicitamente uma forma de a empresa minimizar a redundância de informações, e também

como avaliar a qualidade da informação. A informação é gerenciada por cada departamento que cria seu próprio método com os recursos da empresa e ressalta que o faz sem comprar de fora soluções prontas. Por esses aspectos, identifica-se um modelo feudalista de gerenciamento da informação.

4.2.3 Alinhamento do Sistemas de Inteligência Competitiva e Estilo Gerencial da Informação

Em geral, os respondentes não identificaram uma unidade proprietária pelo processo de coleta e análise de dados do mercado, entretanto identificam que cada departamento tem sua metodologia de obtenção, análise e distribuição das informações. Como já mencionado anteriormente, o estilo feudalista, ainda existente na empresa, tem forte contribuição para que as tomadas de decisões se tornem lentas e não muito precisas. Conforme os pontos de vista do Controller, do diretor de produto e do diretor de vendas, é importante registrar que a falta de padronização da informação entre departamentos dificulta a criação de relatórios gerenciais únicos.

Os canais que a empresa utiliza para distribuição da informação são baseados numa infra-estrutura de tecnologia fornecida pela empresa matriz. Essa infra-estrutura obedece aos padrões mundiais, porém não preza pela utilização como fonte de arquivos de dados. Além da precariedade de bases com informações de caráter regional, não existem procedimentos que orientem coletas de dados. Assim sendo, embora a empresa tenha a cultura de manter facilitado o acesso ao canal eletrônico, esse canal não constitui uma excelência para basear os executivos em suas decisões. Independentemente, os departamentos criam seus sistemas gerenciais de informação e sistemas de apoio à decisão. (importante grifar que não compram de fora, mas utilizam as plataformas internas disponíveis para criação).

Os sistemas de informações ou soluções eletrônicas de acesso são deficientes e porque não provêm qualitativa e rapidamente a informação,

alguns diretores procuram obter auxílio do departamento de tecnologia para implementar melhorias nos atuais bancos de dados existentes, além de solicitações de novas ferramentas que possam armazenar as informações e distribuí-las rapidamente aos demais executivos. Conforme comentam a diretora de TI e os diretores de Vendas e Planejamento, a globalização de sistemas, sem levar em consideração as necessidades regionais de mercado, tem demonstrado perda de eficiência para criar, analisar e disponibilizar de informações entre departamentos.

Diante da análise das questões e das informações obtidas nas entrevistas individuais, é possível detectar que existe alinhamento deficiente do sistema de inteligência competitiva com o estilo de gerência da informação. É deficiente porque, embora a empresa apresente um sistema de inteligência, ele é estruturado de maneira deficiente no âmbito regional e ainda se encontra dentro de uma modalidade de gerenciamento de informação feudalista.

5 Conclusão

Constatou-se que a empresa, líder de mercado de fabricação de celulares no Brasil, possui sistema de inteligência competitiva que, entretanto, é desestruturado em âmbito regional. O sistema de inteligência competitiva cumpre deficientemente as etapas de um modelo teórico. Os processos desse sistema não possuem metodologias especializadas de planejamento e coleta de informações, nem determinações de padrões e termos para análise de dados. A disseminação das informações, informalmente geradas de maneira independente por cada departamento, geram, em muitas ocasiões, redundância e falta de qualidade.

Sobre o estilo de gerenciamento da TI, pode-se concluir que, na empresa pesquisada, o estilo é predominantemente o feudalista. Há, porém, claros sinais de tendências de mudanças para um estilo federalista. A empresa tem criado meios para gerar uniformidade de vocabulário, prover consolidação dos dados numa base regional e ampla permissão de acesso.

Por fim, com relação ao alinhamento entre o Sistema de Inteligência Competitiva e o Estilo de gerenciamento da TI, dado ao estilo de gerenciamento da informação, com predominância característica feudalista, há uma tendência ao desalinhamento com o sistema de inteligência competitiva. Embora ainda existam indícios de sistemas de inteligência competitiva, como legados da matriz, eles são desestruturados e carecem de atenção em âmbito regional.

É importante frisar que regionalmente não há preocupação com priorizar a questão da IC. Manter-se na liderança e estar na curva ascendente mesmo que por demanda da tecnologia, desmobiliza a preocupação por estruturar um departamento de IC. Talvez uma ruptura abrupta na trajetória estratégica dessa empresa, como aconteceu na migração da telefonia celular de analógica para digital, tirando-a da liderança, mostre a importância da IC também para a sua unidade regional.

Referências

- ALVARENGA NETO, R. C. D.; BASTOS, J. S. Y. Monitoração ambiental e inteligência empresarial – informação como subsídio ao intraempreendedorismo, à inovação e à competitividade. 5º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2004, Brasília, **Anais**. Disponível em <http://www.netic.com.br/docs/publicações/pub0014.pdf>. Acesso 25 mai. 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/v2/glossario.asp?letra=I> Acesso em : 20 abr. 2006.
- BAATZ, E.B. The quest for corporate smarts. **CIO Magazine**. Setembro, 1994. Disponível em: http://www.cio.com/archive/091594_comp_print.html Acesso em 30 abri. 2005.
- BATTAGLIA, M G B L. **Intelligence compétitive comme support pour la construction d’ un modèle de Système d’ Information des Clients pour la FINEP**. Rio de Janeiro . Marseille, CEIC-DEA. Mémoire en vue de l’ obtention du Diplome d’ Etudes Approfondies – DEA, 1998.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, vol. 5, n. 2, p.219-224, 1980.
- BRAGA, F., GOMES, E. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- BRANSON, R. Technology planning. **Community Banker**, v.9, p.20-24, Fevereiro, 2000.
- BROADBENT, M; WEILL, P; CLAIR, D S. The implications of information technology infrastructure for business process redesign. **MIS Quarterly**, v.23, p. 159-182, 1999.
- CALOF, J. **What’s your competitive intelligence quotient (CIQ)?** Disponível em: <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/mi04122e.html> Acesso em: 30 abr. 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra. 1999.
- CHARAM, R. How networks reshape organizations – for results. **Harvard Business Review**, p.104-115, Set.-Out, 1991.
- COELHO, Gilda M. et al. **Inteligência Competitiva em Rede apoiando a estratégia da empresa**. Disponível em: www.intgas.int.gov.br/Upload/f46_monitoramento.pdf. Acesso em: 06 nov. 2006.
- COMBS, M. **The competition intelligence handbook**, Mituchen, NJ: Scarecrow, 1992.
- DAVENPORT, T H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVIS, I. STEPHENSON. E. **Ten Trends to Watch in 2006**. Disponível em: http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1734&L2=18&L3=30. Acesso em: 30 mar.2006

- DRUCKER. **Administração para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- EARL, M J. Experiences in strategic information system planning. **MIS Quarterly**, v.17, nº 1, p. 1-24, Março. 1993.
- FULD, L M. **The new competitor intelligence**. New York: Wiley & Sons, 1995.
- GALLIERS, R. D.; LEIDNER, D. E. **Strategic Information Management**. Butterworth Heinemann, 3rd edition, 2003.
- GILAD, B. Early. **Warning**: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, Control risk, and create powerful strategies. Copyrighted Material. USA. 2003.
- GILAD, B; GILAD, T. **The business intelligence system**. New York: Amacom, 1988.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- HUNT, S D; MORGAN, R M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**. v.59, p.1-15, April, 1995.
- JAKOBIAK, F. **Que sais-je? Information scientifique et technique**. Paris: Presse Universitaire de France, 1995.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence: from black ops to boardrooms**. New York: Simon e Schuster, 1996.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. Why teams matter. **The McKinsey Quarterly**, p. 3-27, outono, 1992.
- MCGEE, J. V. PRUSAK. L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organization Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, J P. **Millennium intelligence**: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age. Medford: Information Today, 2000.
- MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. **Califórnia Management Review**, fall, p. 12-19, 1987.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OSTROF, F.; SMITH, D. The horizontal organization. **The McKinsey Quarterly**, v.1, p.149-168, 1992.
- PFEFFER, J. **Power in organizations**. Nova Iorque: Harper Business, 1986.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio: Campus. 1996.
- PRAHALAD, C.K. Growth strategies, **Executive Excellence**, v.15, n.1, p. 6-7, Janeiro, 1998.
- PRENCIPE, L.W. The competitive intelligence edge. **InfoWorld**, v. 22, n.39, 2000.
- PRESCOTT, J.E.; MILLER, S.H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- QUINN, J B; MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 1998.
- QUINN MILLS, D.; FRIESEN, B. The Learning Organization. **European Management Journal**, v. 10, n.2, p. 146-156, 1992.
- REZENDE, D A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da pratica nas organizações**. São Paulo. Atlas: 2002.
- RODRIGUES, L. C. Business Intelligence: the management information system next step. In: Anals of Internacional Conference on Management Information Systems Incorporating Gis & Remote Sensing, 2002, Halkidiki. **Third Internacional Conference on Management Information system Incorporating GUS & Remote Sensing**. Southampton: WIT Press, v.1, p. 269-278, 2002.
- SCIP - **The Society of Competitive Intelligence Professionals**. Disponível em: <http://www.scip.org/webindex.asp>. Acesso em: 7 abr. 2006.

SEGARS, A.H.; GROVER, V. Strategic information systems planning success: an investigation of the construct and its measurement. **MIS Quarterly**, June, p.139-163,1998.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

TYSON, K W M. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson Associates, 1998.

WEILL, P.; ROSS, J. A Matrixed Approach to designing IT Governance. **MIT Sloan Management Review**, winter, p. 26-34, 2005.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy and Does it Matter?** London: Routledge, 1993.

YIN, R K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.