

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Referência em Inteligência Empresarial

Alexandre Canellas

Davi Fukakusa

Fernanda Farias

Tania Deodato

**Inteligência competitiva aplicada ao sistema de
informações empresariais do BNDES**

Rio de Janeiro

2013

Alexandre Canellas

Davi Fukakusa

Fernanda Farias

Tania Deodato

**Inteligência competitiva aplicada ao sistema de
informações empresariais do BNDES**

Trabalho apresentado como requisito
para conclusão do Master Business in
Knowledge Management (MBKM), do
Centro de Referência em Inteligência
Empresarial (CRIE), da Universidade
Federal do Rio de Janeiro.

Orientador:

Prof. Dr. André Pereira

Rio de Janeiro

2013

INTELIGÊNCIA competitiva aplicada ao sistema de informações empresariais do BNDES / Alexandre Canellas, Davi Fukakusa, Fernanda Farias, Tania Deodato; Orientador: André Pereira. – 2012.

100 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Centro de Referência em Inteligência Empresarial, 2012.

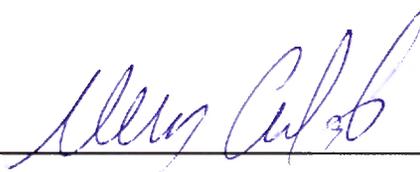
1. Inteligência Competitiva. 2. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 3. Gestão do Conhecimento. 4. Tomada de decisão. 5. Clientes. I. Canellas, Alexandre. II. Fukakusa, Davi. III. Farias, Fernanda IV. Deodato, Tania. V. Pereira, André

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA AO SISTEMA DE INFORMAÇÕES EMPRESARIAIS DO BNDES

Alexandre Canellas
Davi Fukakusa
Fernanda Farias
Tania Deodato

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

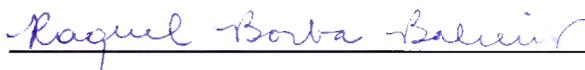
Aprovado por:



Marcos Cavalcanti, D. Sc.



André Pereira, D. Sc.



Raquel Balceiro, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JUNHO, 2013

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma do BNDES	16
Figura 2 – Matriz SWOT BNDES	21
Figura 3 – Análise SWOT BNDES	22
Figura 4 – Mapa estratégico do BNDES	30
Figura 5 - Hierarquia informacional	39
Figura 6 – Ciclo de IC	42
Figura 7 – Aspectos do monitoramento ambiental	45
Quadro 1 – Exemplo de KITs E KIQs	47
Quadro 2 – Matriz de classificação das fontes de informação	50
Quadro 3 – Matriz de tratamento e qualificação das informações	53
Figura 8 – Proposta de localização do NIC na estrutura organizacional da AP	66
Quadro 4 – Responsabilidades e atributos do gestor de IC	72
Quadro 5 – Responsabilidades e atributos do analista de IC	73
Quadro 6 – Responsabilidades e atributos do coletor em fontes primárias	74
Quadro 7 – Responsabilidades e atributos do coletor em fontes secundárias	75
Quadro 8 – Responsabilidades e atributos dos membros da equipe de IC	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
AP – Área de Planejamento
APE – Área de Pesquisa Econômica
BI – Business Intelligence
BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDESPAR – BNDES Participações
BSC – Balanced Scorecard
CMBEU – Comissão Mista Brasil-Estados Unidos
COPED – Centro de Pesquisas de Informações e Dados
COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia
CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial
DEINCO – Departamento de Avaliação, Inovação e Conhecimento
FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCS – Fatores críticos de sucesso
FINAME – Agência Especial de Financiamento Industrial
FINEP - Agência Brasileira da Inovação
GESETs – Gerências Setoriais
GMAE – Gerência de Metodologia de Avaliação de Empresas
IC – Inteligência Competitiva
IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
KIQs – Questões chave de inteligência
KITs – Tópicos chave de inteligência
MAE – Metodologia de Avaliação de Empresas
NIC – Núcleo de Inteligência Competitiva
PDP – Política de Desenvolvimento Industrial
PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SCIP – Strategic and Competitive Intelligence Professionals

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

RESUMO

A Sociedade do Conhecimento trouxe consigo um volume enorme de informações disponíveis em tempo real, gerando um ambiente de hiperinformação e hipercompetição, e de grande incerteza para as organizações. Concomitantemente, os tomadores de decisão passaram a necessitar, nessa nova ordem social, possuir a informação certa, na hora certa, para fundamentar a tomada de decisão. É nesse meio que surge uma metodologia que possibilita as empresas anteciper os movimentos do ambiente e dos seus atores, a Inteligência Competitiva (IC). A IC, nas últimas décadas, vem se consolidando em todo mundo como uma prática de gestão indispensável para manutenção da competitividade das empresas, possibilitando a sua permanência e sucesso no mercado. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi propor um modelo de processo de inteligência competitiva que se adequasse as necessidades do BNDES e que pudesse servir como suporte à avaliação das empresas. Observamos que seria vantajosa implantação de um processo de inteligência no BNDES, pois permitiria, além do melhor conhecimento do seu cliente, refletindo em novos produtos e serviços, e em novas maneiras de agir, a disponibilidade de informações estratégicas, o cruzamento de dados internos e externos sobre o cliente, e a criação de uma fonte de informação qualificada para acesso interno, para subsidiar a tomada de decisão na empresa.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Gestão do conhecimento. Tomada de decisão. Clientes. Informações estratégicas.

ABSTRACT

The Knowledge Society brought a huge amount of information available in real time, creating an environment of hyperinformation and hypercompetition, and great uncertainty for organizations. Concomitantly, decision makers, required in this new social order, to have the right information at the right time, to support decision making. In this environment arises a methodology that enables companies to anticipate the movements of the environment and its actors, that is the Competitive Intelligence (CI). CI in recent decades, have been described as an essential management practice for maintaining the competitiveness of the companies, allowing its permanence and success in the market. Thus, the aim of this work was to propose a process model of competitive intelligence that suited the needs of the BNDES and could serve as support to the evaluation of companies. We concluded that it would be advantageous to establish an intelligence process in BNDES since it would, enable a better understanding of its customer, reflecting new products and services, the availability of strategic information, the exchange of internal and external data about the client, and the creation of a source of quality information for internal access, to support decision making in the company.

Keywords: Competitive intelligence. Brazilian Development Bank. Knowledge management. Decision making. Clients. Strategic information.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 O BNDES	12
2.1 Identificação	12
2.2 Histórico	12
2.3 Estrutura organizacional	15
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	17
3.1 Valores	17
3.2 Missão	17
3.3 Visão	17
3.4 Negócio	18
3.5 Fatores críticos de sucesso	18
3.6 Análise dos ambientes interno e externo (Matriz SWOT)	18
3.7 Diretrizes estratégicas	26
3.8 Objetivos estratégicos	29
3.9 Vantagem competitiva	30
4 DIAGNÓSTICO	31
5 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	38
5.1 Sub processos	43
5.1.1 Sub processo 1: Identificação de necessidades de inteligência	43
5.1.2 Sub processo 2: Planejamento	48
5.1.3 Sub processo 3: Coleta e armazenamento de informações	51
5.1.4 Sub processo 4: Análise de informações	55
5.1.5 Sub processo 5: Disseminação	60
5.1.6 Sub processo 6: Avaliação dos produtos de inteligência	62
5.2 Tecnologia	63
6 IMPLANTAÇÃO DO NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BNDES	66
6.1 Valores, missão, visão e objetivos do NIC	67
6.2 Público alvo	68
6.3 A Equipe de IC	69
6.3.1 Competências dos membros da equipe de IC	70
6.4 A rede de inteligência	78

6.5 Ferramentas de análise	79
6.6 Produtos de IC	79
6.7 Disseminação	81
6.8 Avaliação	82
6.9 Proteção do conhecimento	83
7 CRONOGRAMA	86
REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

A informação sempre foi um bem importante, o indivíduo que possuía informação e sabia como usá-la se destacava dentre os demais. Mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial, com o aumento da comunicação entre os diversos países, através da difusão de novas tecnologias, que a relevância da informação ficou evidenciada. Na década de 90 aparecem os primeiros conceitos, de Sociedade do Conhecimento: um novo modelo de sociedade, em que a economia deixa de ser baseada na produção agrícola ou na indústria, para ter como principal eixo os setores intensivos em tecnologia e conhecimento. Nesse contexto a informação passou a ter o status de principal recurso econômico e estratégico.

A Sociedade do Conhecimento trouxe consigo um volume enorme de informações disponíveis em tempo real, gerando um ambiente de hiperinformação e hipercompetição, e de grande incerteza para as organizações. Concomitantemente, os tomadores de decisão passaram a necessitar, nessa nova ordem social, possuir a informação certa, na hora certa, para fundamentar a tomada de decisão, que nem sempre, ainda assim, será necessariamente a certa (SQUIRRA, 2005).

Entretanto, qualquer monitoramento de informação é incompleto, visto o volume de informações existentes, o escasso recurso disponibilizado e a própria limitação humana. Sendo assim, por maior que seja a quantidade de informações que se possa coletar e armazenar, elas sempre representarão um recorte do ambiente. A dificuldade de se generalizar a partir desses recortes advindos de um ambiente complexo acarreta às organizações dificuldades para perceber alguns movimentos ou mesmo comportamentos regulares no mercado, pela (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

Esse fato leva as organizações a necessitarem de um método que torne possível obter, dentre todas as informações disponíveis, aquelas que estão subentendidas, mas que podem ser as mais relevantes. Faz-se necessário o uso de uma metodologia que possibilite enxergar o que os demais não percebem e antecipar os movimentos do ambiente e dos atores que impactarão a formulação das

estratégias organizacionais. Essa é a função da Inteligência Competitiva (IC) (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

A IC, nas últimas décadas, vem se consolidando em todo mundo como uma prática de gestão indispensável para manutenção da competitividade das empresas, possibilitando a sua permanência e sucesso no mercado. As organizações percebem a importância de monitorar os movimentos dos seus competidores e possíveis entrantes no mercado. E, por esta razão, cada dia mais investem numa infraestrutura de IC, capacitação e treinamento de profissionais na área, bem como no desenvolvimento dos produtos de inteligência, possibilitando o aumento na capacidade produtiva e competitiva dessas organizações no ambiente onde atuam (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

As organizações utilizam a IC em diversos segmentos: inteligência voltada para o mercado, que busca informações sobre o ambiente competitivo da empresa; inteligência de fornecedores, com o objetivo de manter estável o recebimento de suprimentos, assim como melhorar o seu processo; inteligência focada em clientes, visando à melhoria do atendimento, bem como, a criação, produção e adequação de produtos e serviços; inteligência tecnológica, que realiza a prospecção de novas tecnologias; enfim, há uma gama de possibilidades para o uso da inteligência.

Mendes, Marcial e Fernandes (2010) acreditam que é um equívoco admitir que IC é somente para os negócios e que uma empresa no setor público, por não visar lucro, não possa beneficiar-se dessa metodologia. É importante lembrar que a competitividade não está diretamente relacionada à competição, mas à eficiência, qualidade, oportunidade, inovação e baixos custos. É a capacidade de qualquer organização cumprir a sua missão, buscando satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes aos quais serve. Para ser competitivo é fundamental possuir qualidade nos produtos e/ou serviços oferecidos, e assim eles poderão ser valorizados, por apresentarem excelência ou preços competitivos. Logo, torna-se perceptível a necessidade das empresas do setor público utilizarem a IC como metodologia para manutenção da qualidade de seus serviços (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

Neste trabalho, estudaremos o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): uma empresa pública federal de atuação nacional, e principal agente financiador de longo prazo no país. O apoio do BNDES ocorre através de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços.

No novo contexto da sociedade do conhecimento, em que não só os ativos financeiros agregam valor às empresas, mas os ativos intangíveis possuem um peso enorme na composição deste valor, o BNDES percebeu a necessidade de acrescentar a análise desses ativos intangíveis na sua avaliação. Através de uma parceria com o Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), iniciou o desenvolvimento da Metodologia de Avaliação de Empresas (MAE) aplicada no BNDES desde 2010.

A MAE é um instrumento para avaliação qualitativa de empresas e grupos econômicos com base em um processo de avaliação colegiada. Trata-se de um questionário para avaliação de intangíveis, competitividade e estratégia de empresas, a partir do padrão de concorrência do setor em que atuem. Considera, para avaliação, aspectos como inovação, sustentabilidade, governança corporativa, política de RH, dentre outros.

Para dar melhores subsídios aos avaliadores da MAE, através do fornecimento de informações pertinentes e com valor agregado, percebeu-se a necessidade de implantação de um processo de inteligência competitiva no BNDES.

O objetivo deste trabalho é propor um modelo de processo de inteligência competitiva que se adeque as necessidades do BNDES e que possa servir como suporte à avaliação das empresas realizadas pelos avaliadores da MAE.

Este trabalho está dividido em mais sete capítulos. No capítulo dois descrevemos o BNDES. No terceiro capítulo fazemos uma análise estratégica do banco. No quarto capítulo é apresentando um diagnóstico das necessidades percebidas a partir da análise estratégica. O quinto capítulo é feita uma breve descrição do conceito de inteligência competitiva e suas etapas. No capítulo seis propomos um modelo

núcleo de inteligência competitiva para o BNDES. No capítulo sete segue o cronograma para implantação do núcleo. E o último capítulo é destinado para nossas considerações finais.

2 O BNDES

2.1 Identificação

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma empresa pública federal de atuação nacional, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Possui representações nos estados de São Paulo, Pernambuco e no Distrito Federal, além de sua sede, no Rio de Janeiro, e é voltada para o financiamento de longo prazo de empresas brasileiras e de empresas estrangeiras que queiram adquirir produtos de origem brasileira.

De acordo com o seu Estatuto, a instituição é, hoje “o principal instrumento de execução da política de investimento do Governo Federal e tem por objetivo primordial apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do país”. (BRASIL, 2012, p. 1)

O sistema BNDES é composto pelas seguintes empresas: BNDES, FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial), BNDESPAR (BNDES Participações) e a BNDES Limited, esta última criada para apoiar as empresas que estão investindo em uma estratégia de internacionalização através de suas representações em Montevideu (Uruguai) e Londres (Inglaterra).

2.2 Histórico

Com o fim da Segunda Guerra Mundial e a crise dos principais pólos econômicos europeus, os Estados Unidos despontaram como a grande potência mundial. A nova potência passou a determinar os rumos da política econômica de todo o mundo ocidental, comandando a criação de várias comissões econômicas com o objetivo de reerguer as economias européias devastadas pela guerra e possibilitar o desenvolvimento dos países da América Latina, Ásia e África (LIMA, 2007).

A estratégia traçada para o desenvolvimento das economias periféricas baseou-se na quebra da dependência dos produtos industriais das economias centrais, através da adoção do processo de industrialização nesses países menos desenvolvidos, pela substituição da importação (LIMA, 2007).

No Brasil foi criada em 1950, durante o segundo governo de Getúlio Vargas, a Comissão Mista Brasil – Estados Unidos (CMBEU), esforço norte-americano para impulsionar o desenvolvimento econômico brasileiro. Essa comissão passou a atuar a partir de 1951, com o objetivo de diagnosticar os problemas da economia brasileira e indicar a trajetória da política econômica a ser adotada no país. O CMBEU publicou seu relatório final em 1953. Uma de suas recomendações foi a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) (DINIZ, 2004).

Em 20 de junho de 1952, através da Lei 1.628, foi criado o BNDE. O perfil do banco no seu nascimento era de um órgão autônomo (possuía personalidade jurídica própria), era uma autarquia, que estava sob a jurisdição do Ministério da Fazenda, seria responsável pela execução do Plano de Reparcelamento Econômico. Ele foi o agente financeiro da União. O Tesouro Nacional concedeu ao novo órgão a quantia de 20 milhões de cruzeiros como capital inicial. Nos primeiros anos de vida a principal fonte de recursos do banco provinha do Fundo de Reparcelamento Econômico, fundo constituído a partir de adicionais sobre o Imposto de Renda e de depósitos obrigatórios de parte das reservas técnicas das companhias de seguro e de capitalização (BNDES, 2002; DINIZ, 2004).

A função do BNDE no momento de sua criação era a de colocar em prática o Plano de Reparcelamento Econômico, que tinha como principal meta o fomento das atividades de infraestrutura no Brasil, gargalo do processo de industrialização, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico do país (COSTA, 2012).

Durante o período do governo do presidente Juscelino Kubitschek, o BNDE participou da formulação do plano de desenvolvimento denominado de “Plano de Metas” como grande agente financeiro. Nos governos de Jânio Quadros e de João Goulart, o banco continuou com sua função de desenvolvimento, entretanto, devido

às restrições econômicas e à inflação existente, o volume do desembolso caiu. No pós-1964, foi reconhecido como executor fundamental da política de investimento do Governo Federal e voltou seu foco para o setor privado nacional a partir do ano de 1968, promovendo a industrialização pesada (COSTA, 2012; LIMA, 2007).

A década de 1980 chegou trazendo grandes mudanças no cenário político e econômico brasileiro: foram dados os primeiros passos para o retorno à cena da democracia no país e o Brasil passou por um período de semi-estagnação econômica. Para o banco também foi um período de transformações, o papel do BNDE como realizador do processo de substituição das importações já era tido como cumprido. O órgão necessitava agora traçar novos rumos para o futuro. Foi nessa década também que o BNDE ganhou o S de social. Naquele momento conturbado do cenário político e econômico do país, o BNDES ficou sem uma clara definição de prioridades e orientação política. No entanto, os técnicos do banco sentiram a necessidade de montar um planejamento estratégico para orientar a sua atuação e visualizar as possíveis saídas para a economia nacional e a redemocratização. O Banco formulou a estratégia denominada “Integração Competitiva”, elaborada de forma independente do Governo Federal, que antecipou muitas medidas que posteriormente fizeram parte dos planos de governo dos presidentes Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso (COSTA, 2012; DINIZ, 2004; LIMA, 2007).

A Integração Competitiva tinha como pressupostos: a abertura da economia, com o objetivo de estimular a competitividade, o fim da proteção tecnológica, da reserva de mercado e da diferenciação entre capital nacional e capital estrangeiro; as privatizações, para melhorar a eficiência e liberar recursos para outros setores e a competitividade dos serviços. Havia, por trás desta plataforma, uma estratégia de desenvolvimento de médio e longo prazo (COSTA, 2012, p. 29).

A década de 90 foi marcada pelo período de privatizações no Brasil. O BNDES foi o braço executor do governo nesse processo, através da gestão do Fundo Nacional de Desestatização. Neste período o BNDES reduziu o financiamento ao setor público, as privatizações e as reformas executadas diminuíram a participação direta do Estado como agente de desenvolvimento. Na segunda gestão do presidente

Fernando Henrique Cardoso, o BNDES passou a apoiar a exportação e financiar pequenas e médias empresas (LIMA, 2007).

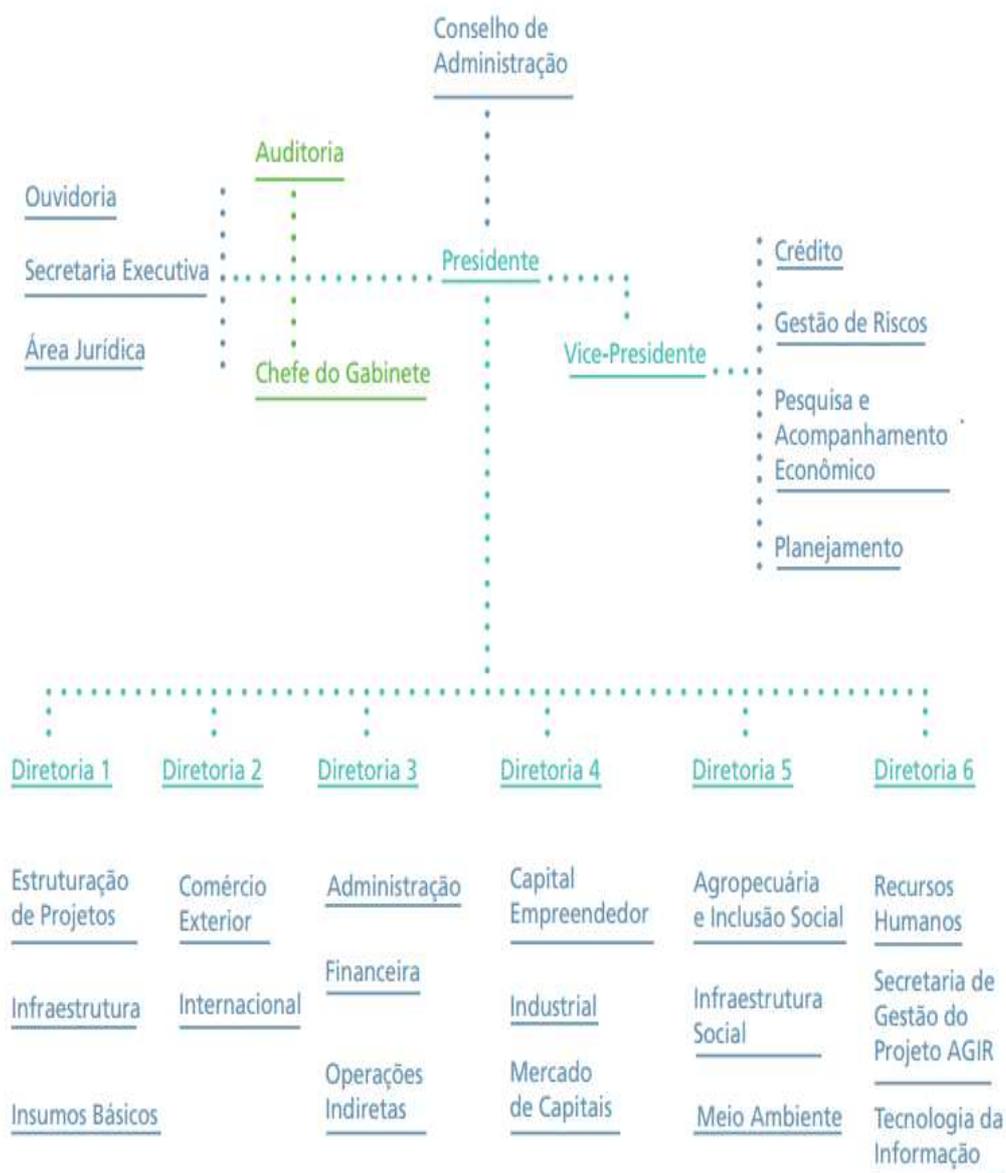
A partir de 2003, o BNDES retomou a formulação e implementação de políticas de desenvolvimento, foram elaborados planos de política industrial (Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE e a Política de Desenvolvimento Produtivo - PDP). Eles tinham como objetivo o investimento em setores estratégicos e a priorizando a inovação. Durante a crise econômica mundial de 2008, o banco teve um papel anticíclico fundamental. Nos últimos anos, o BNDES passou a elaborar iniciativas de incentivo à inovação, ao desenvolvimento tecnológico e a setores estratégicos da economia (COSTA, 2012).

2.3. Estrutura organizacional

O BNDES está organizado atualmente em Áreas, que se subdividem em operacionais e de suporte. As Áreas são ligadas à Diretoria, composta por oito membros: o presidente, o vice-presidente e seis diretores, todos nomeados pela Presidência da República. A Diretoria é fiscalizada por colegiados formados por representantes do governo, de entidades externas e da sociedade civil.

Os colegiados são o Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal.

Figura 1 - Organograma do BNDES



Fonte: BNDES. Relatório Anual 2011

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.1 Valores

Os valores identificados como pilares para que o BNDES realize a sua função de fomentar e apoiar o desenvolvimento econômico, social e, mais recentemente, cultural do país, de acordo com o seu Relatório Anual (BNDES, 2013, p. 18) são:

- “Ética”
- “Compromisso com o desenvolvimento”
- “Espírito público”
- “Excelência”

3.2 Missão

O BNDES tem como missão “promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais”. (BNDES, 2013, p. 18)

3.3 Visão

A visão do BNDES é “ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e proativa ante os desafios da nossa sociedade”. (BNDES, 2013, p. 18)

3.4 Negócio

O principal negócio do BNDES é a concessão de apoio financeiro de longo prazo a empresas brasileiras.

3.5 Fatores críticos de sucesso

Entendemos que os fatores críticos de sucesso (FCS) são aqueles considerados tanto pela organização quanto pelos seus clientes, como indispensáveis para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Sem eles quais não há diferenciação da empresa em relação aos seus concorrentes ou às necessidades do mercado.

Para o BNDES, os principais FCS são:

- Recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e do Tesouro Nacional;
- Conhecimento setorial;
- Corpo funcional reconhecido como de excelência;
- Rede de agentes financeiros para a realização das operações indiretas.

3.6 Análise dos ambientes interno e externo (Matriz SWOT)

Em função da globalização e do aumento significativo da competitividade entre as empresas, as incertezas em relação ao mundo dos negócios, são cada vez maiores. A realização de uma análise estratégica, que sempre foi muito importante, atualmente é imprescindível para que os planos de curto, médio e longo prazo sejam alcançados com êxito. Não é raro encontrarmos gestores que desconhecem

totalmente as informações sobre a própria empresa e do meio no qual está inserida.

Para minimizar essas incertezas, existe uma ferramenta simples: a Matriz SWOT. Sua criação é creditada à Albert Humphrey (líder de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, nas décadas de 1960 e 1970). Existem, entretanto, relatos de que tal ferramenta, já era utilizada há mais de dois mil anos, como citado em uma epígrafe creditada à Sun Tsu (500 A.C.), que dizia “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Em primeiro lugar, para que a ferramenta apresente resultados satisfatórios, é fundamental que os objetivos que se pretendam alcançar estejam claros, pois um ponto forte no contexto de um objetivo, pode se caracterizar como um ponto fraco, se a empresa mirar em outro objetivo.

A matriz SWOT, abreviação de “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”, ou em português, “Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças”, é muito utilizada em vários segmentos. Através da matriz SWOT é possível, fazer uma análise detalhada da empresa, tanto interna como externamente.

A SWOT se baseia na análise de quatro pontos que qualificam os ambientes interno e externo. O ambiente externo é analisado pelas oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) da empresa. Este é o ambiente no qual ela está inserida. Eles indicam as possibilidades de desenvolvimento e pontos de atenção. O ambiente interno é analisado pelos pontos fortes (strengths) e fracos (weaknesses), indicando onde a empresa é vista como referência e onde estão os pontos que precisam ser melhorados.

- Forças:

- O que vocês, sua empresa e equipe fazem bem?
- Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?
- Quais os seus diferenciais?

- Fraquezas:

- No que você precisa ficar atento?
- O que precisa melhorar?
- Onde deve se blindar?

- Oportunidades:

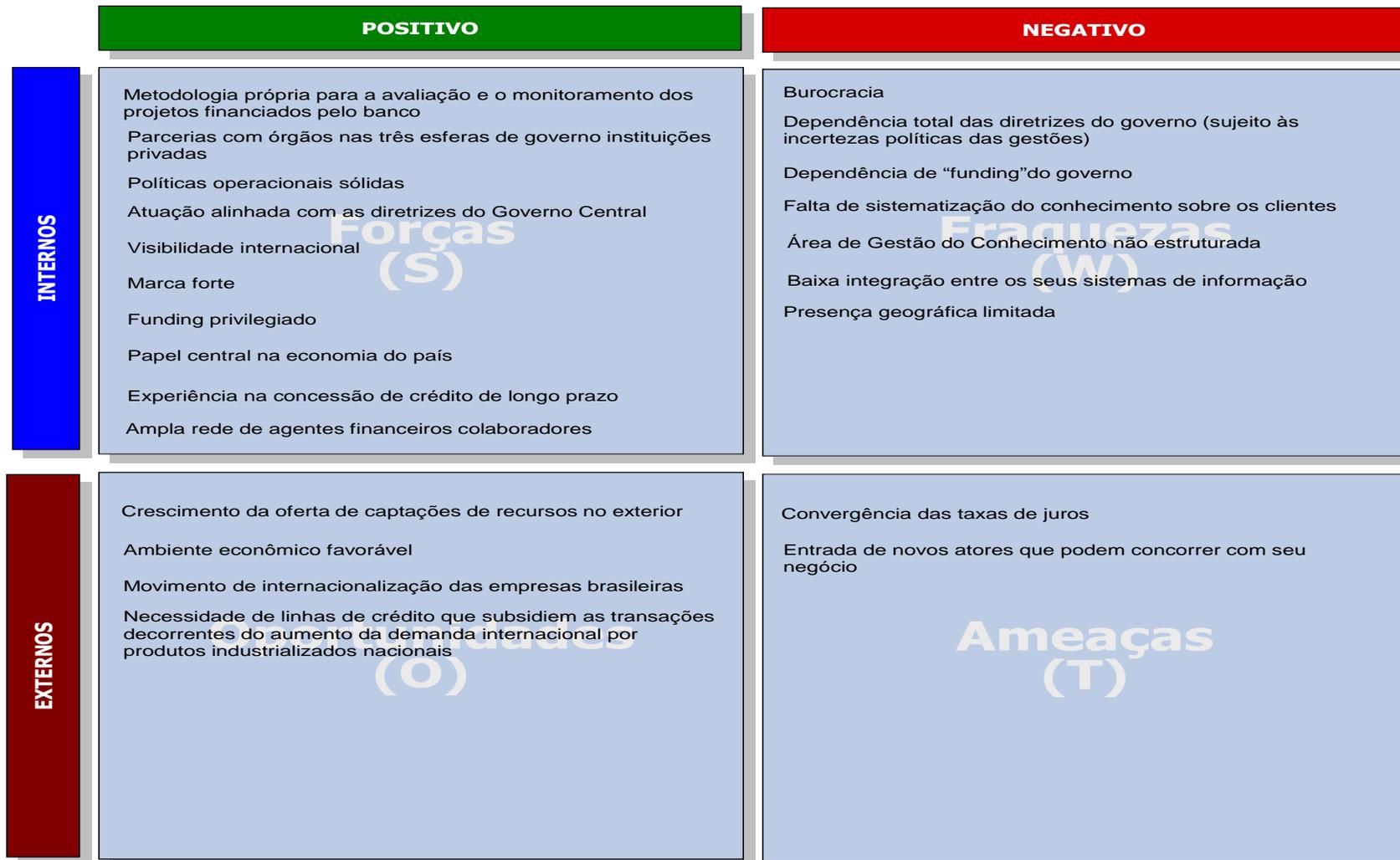
- Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?
- Como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço?
- Que tendências você pode aproveitar ao seu favor?

- Ameaças:

- Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar?
- Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?

Considerando as questões acima, a SWOT estabelecida para o BNDES é a seguinte:

Figura 2 – Matriz SWOT BNDES



Fonte: Elaboração dos autores.

Figura 3 – Análise SWOT BNDES



Fonte: Elaboração dos autores.

Considerando-se os aspectos levantados na análise SWOT, acreditamos que o BNDES tem suas limitações e vantagens quanto aos ambientes interno e externo e é necessário trabalhar para reduzir suas fraquezas e neutralizar as ameaças explorando seus pontos fortes e oportunidades.

As forças do BNDES estão centradas no seu papel em relação ao desenvolvimento econômico e social do país. O banco, em função da singularidade da sua atuação, desenvolveu várias habilidades e competências derivadas da não existência de outras instituições semelhantes em escopo e tamanho. Por esta razão, ele conseguiu criar uma ampla rede de colaboradores e realizar parcerias nas três esferas governamentais e setor privado. Além disso, trabalha em conjunto com outras instituições de fomento, como a Agência Brasileira de Inovação (FINEP), por exemplo. O corpo funcional do BNDES é reconhecido pela sua competência e capacidade de adaptação ao momento econômico e, ele tem influência na formulação das políticas econômicas do país. A partir da participação direta na formulação dessas políticas, o banco tem a vantagem de poder criar e adaptar as suas políticas operacionais adequadas ao objetivo da política industrial determinada pelo Governo, que orienta quais serão os principais setores a serem desenvolvidos no país.

A experiência do BNDES no financiamento de longo prazo contribui para o fortalecimento de sua marca e dá visibilidade à instituição.

Atualmente, o banco tem aumentado a sua atuação junto às micros, pequenas e médias empresas, seja com as operações indiretas (operações de financiamentos realizadas através da rede de agentes financeiros que tem relacionamento com o BNDES e repassa os recursos para as empresas), ou com o Cartão BNDES. Ele incentiva as empresas a adquirirem produtos de origem brasileira, ajudando assim, no fortalecimento da indústria do país. Isto fortalece a atuação em escala do banco e aumenta sua carteira de clientes de forma regular.

Pelo fato de ter uma baixa rotatividade de pessoal (turn-over) entre seus empregados, o Banco consegue evitar uma fuga de conhecimento em massa da instituição, apesar de ainda não ter uma área formal de gestão do conhecimento em sua estrutura.

Com a criação da “Metodologia de Avaliação de Empresas” e a integração entre as áreas para aplicação da metodologia o BNDES busca, além de fortalecer a análise de risco de seus investimentos, criar uma massa de informações sobre o cliente de forma sistematizada, contando com a colaboração de todas as áreas. A inexistência da área de gestão do conhecimento é um ponto negativo para o banco, que espera-se que seja reduzido com esta iniciativa. A criação do processo de inteligência competitiva, fará uso da integração dos sistemas de informação internos que serão abarcados pelo programa de Business Intelligence (BI), pois busca complementar as informações e o conhecimento organizacional interno com dados e informações externos para facilitar a criação do conhecimento estratégico sobre clientes. Adicionalmente, fortalecerá o objetivo descrito na perspectiva “Aprendizado e Competências” do mapa estratégico do BNDES (encontra-se na página 30), que é a de “valorizar as pessoas, promovendo o conhecimento e a capacidade analítica e operacional do corpo funcional” (BNDES, 2013, p. 19) e contribuirá para a conscientização de que a existência formal da gestão do conhecimento na organização ajudará no alcance do objetivo acima.

Apesar de todas estas vantagens, o banco possui fraquezas e tem procurado soluções para reduzir ou eliminar estas deficiências. Com a implementação do BI e a integração dos sistemas internos, o banco busca diminuir a burocracia e o tempo de resposta às solicitações de financiamento.

Para minimizar as incertezas políticas às quais estão sujeitas todas as instituições ligadas ao Governo, sejam elas bancos ou universidades, o banco tem uma sólida metodologia de avaliação e monitoramento dos projetos, que atende aos critérios determinados em suas políticas operacionais. Mas, ainda que o banco tenha um

“funding” privilegiado, isto pode ser um ponto fraco em sua capitalização. Por este motivo qual decidiu “desenvolver, ampliar e diversificar as fontes de recursos no país e no exterior”, conforme apresentado em seu mapa estratégico (BNDES, 2013, p. 27), com isso visa explorar oportunidades de captação de recursos provindos de investimentos estrangeiros nos papéis do banco e o aumento do número de propostas de emissão de títulos no mercado exterior de agentes financeiros do mercado nacional e internacional. Isso continuará fazendo parte de sua estratégia de funding, segundo fala do Presidente Luciano Coutinho em entrevista recente (GANDRA, 2013).

Além do crescimento de desembolsos do banco que refletiu o bom momento da economia brasileira nos últimos anos, o movimento de internacionalização de empresas também tem sido apoiado pela instituição, que incentiva a ampliação, modernização e expansão da cadeia produtiva e minimiza a entrada de outros atores que possam concorrer com o seu negócio e os transforma em parceiros. Além financiar este movimento o banco também está investindo na expansão de sua própria atuação geográfica: e atualmente conta com duas representações internacionais além das representações regionais brasileiras.

As taxas de juros tiveram um papel importante no desenvolvimento da atuação do banco e sua ascensão como maior instituição de financiamento de longo prazo, principalmente nos projetos de infraestrutura e de desenvolvimento, no país. O crescimento do financiamento empresarial também reflete a política econômica e industrial do país, mostrando o seu alinhamento com as diretrizes do Governo.

Uma explicação desta ascensão do banco no financiamento empresarial é dada pelo presidente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI) Pedro Luiz Barreiros Passos (PASSOS, 2012), que diz que “a tendência é, antes, uma decorrência e não a causa das taxas de juros extraordinariamente elevadas em vigor por um prolongado período de tempo no país”.

Para Passos (2012), esta situação inibiu o progresso de linhas de crédito de longo prazo em nosso sistema financeiro e aprofundou o papel desempenhado pelo BNDES. Ele também destaca que o crédito dirigido no Brasil cumpre certos requisitos e diz que é reconhecida a competência do BNDES na análise de projetos e as baixíssimas taxas de inadimplência em suas operações. Nassif ainda observa que, a despeito de críticas à concentração de seus recursos em determinados setores econômicos e industriais – resultado da definição de prioridades da política industrial do governo - o banco sempre protagonizou as mais importantes mudanças da economia brasileira.

Assim, ele considera que:

Ainda que se espere uma maior contribuição dos sistemas de financiamento existentes para o esforço de convergência das taxas de juros internas aos níveis internacionais, todo o cuidado será pouco para que não sejam desarticulados os atuais canais de financiamento que contribuem para a estabilidade e o desenvolvimento da economia. Caso as linhas de financiamento que hoje ajudam a amparar a habitação, o investimento, a inovação, o reequipamento na agricultura e na indústria, a exportação e a infraestrutura sejam descontinuadas ou seu custo seja subitamente majorado, os efeitos disso sobre a produtividade e o aumento da capacidade produtiva da economia poderão gerar efeitos contrários aos desejados (PASSOS, 2012).

O BNDES tem se preocupado com o tema e atuado para manter o nível de investimento nos setores priorizados na política industrial sem esquecer do financiamento à inovação: atualmente o carro chefe do governo e, conseqüentemente, do próprio banco.

3.7 Diretrizes estratégicas

O BNDES tem por objetivo ser o banco nacional do desenvolvimento no Brasil. Para tal, pretende consolidar sua posição de banco de fomento com maior desembolso no

mundo voltado para projetos que demonstrem seu valor para o crescimento do país e bem estar da sociedade.

Por ter uma atuação que envolve todos os setores econômicos, de indústria de base à economia da cultura, passando por biotecnologia e tecnologia de ponta, bem como agricultura e infraestrutura, o banco incentiva a responsabilidade socioambiental e a inovação nas empresas que apoia, através de estudos de riscos de impactos ambientais e sociais dos projetos, buscando formas de minimizá-los ou neutralizá-los.

Sua preocupação com o entorno dos grandes projetos justifica-se pelos impactos causados pela implementação de um empreendimento. Pontos como geração e manutenção de empregos, trabalho e renda das populações afetadas e o desenvolvimento da infraestrutura urbana destes entornos também são acompanhados e avaliados periodicamente para que sua efetividade possa ser comprovada. Estes pontos são classificados de acordo com a Política Socioambiental do BNDES.

Como colaborador na execução da política industrial do governo, o banco atua de forma a desenvolver os setores da economia que tendem a ser os mais importantes na sociedade do futuro, sem esquecer setores básicos para o desenvolvimento do país.

No nível internacional, o banco participa do processo de convergência aos padrões internacionais de informação contábil, uma vez que compreende a importância da informação de qualidade “para um mercado eficiente, dinâmico e abrangente, em que os investidores não precisem correr riscos inadequadamente mensurados”. (BNDES, 2013, p. 86)

A atuação de acordo com o Protocolo Verde¹ é a expressão da responsabilidade do banco na criação e disponibilização de linhas de crédito e de programas que

¹ Carta de Princípios para o Desenvolvimento Sustentável que, em 1995, foi assinada pelos cinco bancos controlados pelo Governo Federal (BNDES, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste do Brasil e Banco da Amazônia. Nesta carta, conhecida como Protocolo Verde, os bancos signatários se

promovam a qualidade de vida da população e a proteção ambiental, fomentando o desenvolvimento sustentável da economia nacional.

O apoio à indústria cultural também é uma de suas diretrizes estratégicas e se dá por meio de financiamentos que abrangem toda a sua cadeia produtiva.

As atividades internacionais do banco, com o intuito de aproximar os mercados emergentes e de estabelecer parcerias com os mercados desenvolvidos, mostra a importância de um banco de desenvolvimento atuante na economia do Brasil. A captação de recursos estrangeiros passa pela divulgação das atividades do banco e da projeção de sua imagem no ambiente financeiro internacional.

A inovação, como tema prioritário para o Brasil, tem sua agenda própria no BNDES. Sua contribuição para o crescimento econômico do país e para a melhoria da competitividade das empresas brasileiras mostra o porquê desta priorização. A criação de linhas específicas de financiamentos a projetos de inovação e de políticas voltadas para seu desenvolvimento, busca como resultado a criação de melhores empregos e o uso racional dos recursos naturais, impactando assim na já citada competitividade tanto das empresas, quanto do Brasil em relação aos mercados internacionais.

Como não poderia deixar de ser, uma das principais diretrizes do BNDES é a atuação regional para a redução das desigualdades sociais e econômicas que afligem o país. Para tal, a criação de produtos que atendam as diferentes regiões respeitando suas

comprometeram a incorporar a dimensão ambiental no seu sistema de análise e avaliação de projetos, e de priorizar ações de apoio ao desenvolvimento sustentável e reconheceram que podem cumprir um papel indispensável na busca deste tipo de desenvolvimento. (CARTA DE PRINCÍPIOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 1995. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/182/_arquivos/protocolo_verde_carta_de_intenes_1995.pdf>. Acesso em: 2 maio 2013. ROTOCOLO DE INTENÇÕES PELA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL..., 2008. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/ProtocoloVerde.pdf>. Acesso em: 2 maio 2013).

diferentes realidades e vocações econômicas é ponto de partida para o alcance dessa diretriz.

3.8 *Objetivos estratégicos*

O BNDES tem 12 orientações estratégicas, as quais estão representadas no seu mapa estratégico (Fig. 3), organizado nas seguintes dimensões:

- Desenvolvimento sustentável e competitivo
- Sustentabilidade financeira
- Processos internos
- Aprendizado e competências

Figura 4 – Mapa estratégico do BNDES



Fonte: BNDES. Relatório anual 2012.

Segundo o relatório anual 2012, estas diretrizes têm por objetivo concretizar a missão e a visão do banco, considerando os desafios internos e o próprio desenvolvimento sustentável do país (BNDES, 2013).

3.9 Vantagem competitiva

- Único órgão financiador de longo prazo do país
- Gestor do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT)

4 DIAGNÓSTICO

A crescente complexidade do mundo atual e a grande quantidade de informação disponível levam a uma avaliação equivocada por parte de muitos gerentes, que presumem não possuir todas as informações que necessitam para serem eficazes em suas decisões. Mas o que se verifica é que não é a falta de informação e sim o seu excesso o problema maior destes gestores. O que deve ser medido aqui é a qualidade da informação, a distinção entre que é e não é importante e onde não se deve investir esforços para obter informação. Para isso é necessário que se criem novas formas de fazer isso de um modo que incentive grupos ou equipes no desenvolvimento de uma compreensão compartilhada do problema a ser resolvido (SENGE, 2000).

Senge et al. (2009, p. 119) afirmam que “embora a maioria das pessoas de negócios compreenda que o panorama dos riscos e oportunidades está mudando com rapidez, muitas estão incertas quanto à maneira de agir em função desse conhecimento”.

Sendo a inteligência definida como a faculdade de compreender as ideias e de estabelecer as relações entre elas, cabe à área de inteligência da empresa observar o ambiente e dar subsídios para que a alta administração possa tomar decisões baseadas em fatos e não apenas em intuições. Diante deste panorama, a atividade de inteligência pode ajudar a definir que tipos de informações são necessários para aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos que possam surgir para a organização. É fundamental que as empresas que pretendam sustentar sua competitividade estejam alertas para as mudanças que ocorrem no seu mercado.

O foco da IC é sempre o estudo do ambiente externo, ou seja, monitorar a concorrência e o seguimento de mercado. No caso do BNDES, o ambiente externo reveste-se de grande importância, uma vez que nem sempre as informações necessárias para a avaliação de uma empresa são fornecidas pela mesma.

Atualmente, este monitoramento do ambiente externo é realizado de forma não sistemática e pelas mais diversas áreas do banco, o que pode gerar entradas conflitantes e informações incompletas ou defasadas, dependendo das fontes de onde foram retiradas e de como foi feita a busca, dos parâmetros de avaliação e do período de cobertura, além de outros critérios adotados pelos coletores.

Também não existe um repositório onde os produtos das análises possam ser armazenados. Isso pode implicar em duplicação de esforços, vazamento de informações sensíveis e não disponibilidade da informação quando de sua necessidade.

Desse modo, a recuperação das informações é feita de modo incompleto ou por conhecimento pessoal. Caso o demandante conheça o gestor da informação, pode recorrer a ele em busca do material. Se isso não acontece, a informação pode ficar perdida nos discos rígidos dos seus autores para sempre, causando retrabalho e até prejuízos de outras naturezas, que podem impactar desde a velocidade de atendimento das demandas à avaliação equivocada de determinados temas.

Um exemplo dessa situação ocorre nas representações regionais do BNDES, que não possuem apoio humano ou tecnológico para fazer a gestão da informação e do conhecimento gerado nestes locais de modo sistemático. Essa situação pode potencializar a perda de informações estratégicas, uma vez que as regionais também têm contato direto com os clientes do banco e podem conhecer características que não estejam disponíveis de modo público ou para analistas que estejam avaliando determinada empresa.

Apesar de o BNDES ser conhecido como um dos produtores mais profícuos em análises de setores e empresas, dada a excelência de seu corpo funcional em relação ao conhecimento dos temas, poucas áreas possuem produtos de inteligência

estabelecidos (a Área de Pesquisa Econômica (APE) é um dos exemplos, com o seu Economia em Foco, uma análise do cenário macroeconômico, que vem sendo publicado desde 2010).

Considerando-se que a tomada de decisão depende da complexidade do problema e da incerteza dos agentes de decisão, o objetivo do processo de inteligência é minimizar essa incerteza, baseando-se em cenários, ambientes, análises e fatores através de evidências dadas principalmente pelo ambiente externo, sem esquecer o ambiente organizacional. Cerca de 80% das informações de natureza externa podem ser encontradas dentro da empresa através do relacionamento da própria empresa com o ambiente externo e com seus clientes (LINN, 1994 *apud* POZZEBON, FREITAS e PETRINI, 1997). Visto que o processo decisório pressupõe opções, é função da inteligência apresentar estas opções e suas possíveis consequências para a organização, para que a tomada de decisão seja feita de forma consciente.

A criação e implementação da “Metodologia de Avaliação de Empresas” (MAE), foi uma iniciativa que inseriu as atividades do banco na nova economia baseada no conhecimento. Neste caso os ativos físicos e financeiros são substituídos pelos de informação e conhecimento. Assim nas empresas nascentes a inteligência constitui-se na riqueza deste novo modelo social (ANTONIAZZI; STEFANO, 2008). Para o BNDES, a incerteza dos mercados atuais pode ser um elemento dificultador para a tomada de decisão, uma vez que suas decisões são sempre de longo prazo, e a IC contribui para que a instituição se antecipe às tendências econômicas, tecnológicas, sociais, regulamentadoras etc., e possa contribuir de maneira efetiva para atingir seu compromisso com o desenvolvimento do país.

Para alcançar seus objetivos estratégicos em relação ao desenvolvimento econômico e social, o corpo funcional do BNDES necessita ter uma gama de informações sobre os setores, mercado e empresas que solicitam o apoio financeiro do banco. Este conhecimento influencia diretamente a avaliação das empresas, e conseqüentemente,

a tomada de decisão quanto ao financiamento ou não do projeto apresentado. Esta tomada de decisão pode ser vista como influenciadora dos rumos da economia brasileira e deve estar alinhada com os objetivos do Governo e de sua Política Industrial, lembrando que uma decisão bem fundamentada pode gerar uma economia de milhões aos cofres públicos e trazer desenvolvimento e bem estar para a sociedade.

Assim, entendemos que o fornecimento de informações atualizadas, confiáveis, íntegras e analisadas, é de vital importância em duas vertentes distintas: uma, para que os técnicos responsáveis pelas avaliações das empresas possam tomar decisões baseadas em fatos e evidências, e não apenas em julgamentos subjetivos; outra, para que a alta administração tenha segurança na hora de tomar decisões estratégicas, que afetem não somente o futuro da instituição, mas também o da sociedade.

Nesse contexto, o “Centro de Pesquisas de Informações e Dados” (COPED), historicamente, sempre funcionou como um provedor de dados e informações não analisados aos seus clientes internos e externos. Com excessão de algumas iniciativas promovidas em conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), quando o COPED avaliava as notícias publicadas pela imprensa e produzia documentos com análise dessas notícias, na década 1990.

Atualmente, devido ao grande volume de informações e dados publicados diariamente e da necessidade de uma maior sistematização para posterior recuperação dos itens incluídos no sistema, a “Gerência de Metodologia de Avaliação de Empresas” (GMAE) e o “Centro de Pesquisas em Informações e Dados” (COPED) entendem que a implementação de um Banco de Informações Empresariais pode dar suporte aos técnicos que fazem as avaliações do capital intangível das empresas clientes, bem como formar uma base de informações qualificadas para produzir as análises e recomendações da futura equipe de inteligência.

O projeto de implantação do processo de Inteligência empresarial no BNDES através de parceria entre o COPED e a GMAE tem por objetivo suprir às necessidades de informação estratégica para a tomada de decisão pelos analistas e gestores do banco em relação aos processos que necessitem de tal informação.

A aplicação da MAE prioriza, dentre as empresas com as quais o BNDES tem maior exposição, as que são fortemente baseadas em intangíveis. Os aspectos intangíveis e qualitativos chegam a 50% na avaliação de risco de uma empresa (ANAZ, 2012), são formados por suas capacidades, habilidades e rotinas, e são de difícil mensuração. São os ativos não financeiros internos à organização, sem substância física, fundamentais para o fornecimento de bens e serviços, e dos quais são esperados benefícios econômicos para a empresa (MENDES; BRAGA, 2010). Assim, a avaliação dos intangíveis tem em si uma grande dose de subjetividade, uma vez que é baseada em informações disponibilizadas pela própria empresa ou em notícias da mídia e no conhecimento que o avaliador tem do setor e do mercado no qual a empresa está inserida, além do conhecimento da empresa.

Por vezes, a falta de informações sobre o ambiente não dá aos envolvidos a segurança necessária para a tomada de decisão em relação à nota da empresa relacionando-a às dimensões avaliadas pela Metodologia, os chamados capitais, que são divididos em estratégico, de relacionamento, de governança, de inovação e processos, intelectual e financeiro (ALMEIDA, 2009).

Como a carteira permanente das empresas da MAE vem crescendo nos últimos anos, esse crescimento justifica a criação do processo, uma vez que as informações destas empresas precisam estar sempre atualizadas e à disposição dos demandantes. O público alvo inicial do projeto para receber as informações será a GMAE. Esta gerência responsável por coordenar a aplicação da Metodologia de Avaliação de Empresas, e responsável pela disseminação das informações sobre as empresas que devem ser

avaliadas pelos técnicos do banco quando da apresentação de projetos de investimento, para composição de rating², com foco nos intangíveis da companhia.

Posteriormente, o ciclo de inteligência poderá ser rodado para áreas que se interessem em responder perguntas específicas, através de estudos/levantamentos sob demanda, que serão tratados como projetos especialmente desenhados para o atendimento dessas necessidades, com prazo determinado para o início e a entrega do produto.

Nesse panorama, o COPED será responsável por sistematizar, analisar e disseminar os produtos de inteligência gerados ao seu público alvo, que poderá ainda reinterpretar os resultados da análise, adicionando informações e conhecimento advindos de seu relacionamento da empresa em questão. A disseminação e a responsabilidade pela criação de novos produtos para atender as demandas de inteligência também estariam sob a gestão do COPED.

Os resultados esperados com a implementação do projeto é a confiabilidade das informações disponibilizadas em tempo hábil para que a tomada de decisão seja segura e com o mínimo possível de ambiguidades e vieses políticos, econômicos ou de qualquer outra natureza por conta das fontes utilizadas.

Espera-se também, que a partir do trabalho conjunto entre as equipes COPED e GMAE, outras equipes de analistas juntem-se ao projeto, para que, no futuro, possamos criar a rede de inteligência do BNDES.

² Rating é a classificação de risco estabelecida pelo BNDES para uma empresa. É composto pela avaliação financeira e também pela avaliação qualitativa da gestão da empresa. Essa classificação é utilizada para indicar a taxa de risco de cada operação, para flexibilização ou não das garantias exigidas, para fixar o nível máximo de envolvimento financeiro com seus mutuários e para concessão de limites de crédito para clientes de menor risco (CUNHA NETO; GOMES, 2005).

Em relação ao COPED, espera-se dar início a um reposicionamento do Centro dentro da organização. Historicamente, o COPED tem sido visto como um prestador de serviços operacionais, uma gerência unicamente de apoio, responsável pelo fornecimento de dados e informações. Não é nossa intenção extinguir a biblioteca da instituição, sua face mais visível, mas agregar novos serviços aos que vem sendo oferecidos tradicionalmente. Nesse novo contexto, o COPED passaria a ser também um produtor de informação e de conhecimento, além de custodiar, proteger e disseminar as mesmas. Devido ao seu papel de intermediador entre o usuário e a informação. Ele também seria o responsável pela implementação e gestão de redes de informação e/ou conhecimento no BNDES.

5 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Como toda alteração ou implantação de um novo processo na organização, é possível que o processo de inteligência competitiva cause uma mudança na cultura organizacional. A organização precisa ser devidamente preparada para se adequar a esta mudança e entender que o processo de inteligência é diferente dos processos de gestão da informação em geral, pois lida com informação estratégica analisada para apoiar o processo de tomada de decisão (GOMES, 2005).

Uma vez que a necessidade de informação competitiva nasce do conhecimento do ambiente no qual a empresa atua, faz-se necessário conhecer os fatores que podem afetar seu desempenho e a dinâmica do negócio.

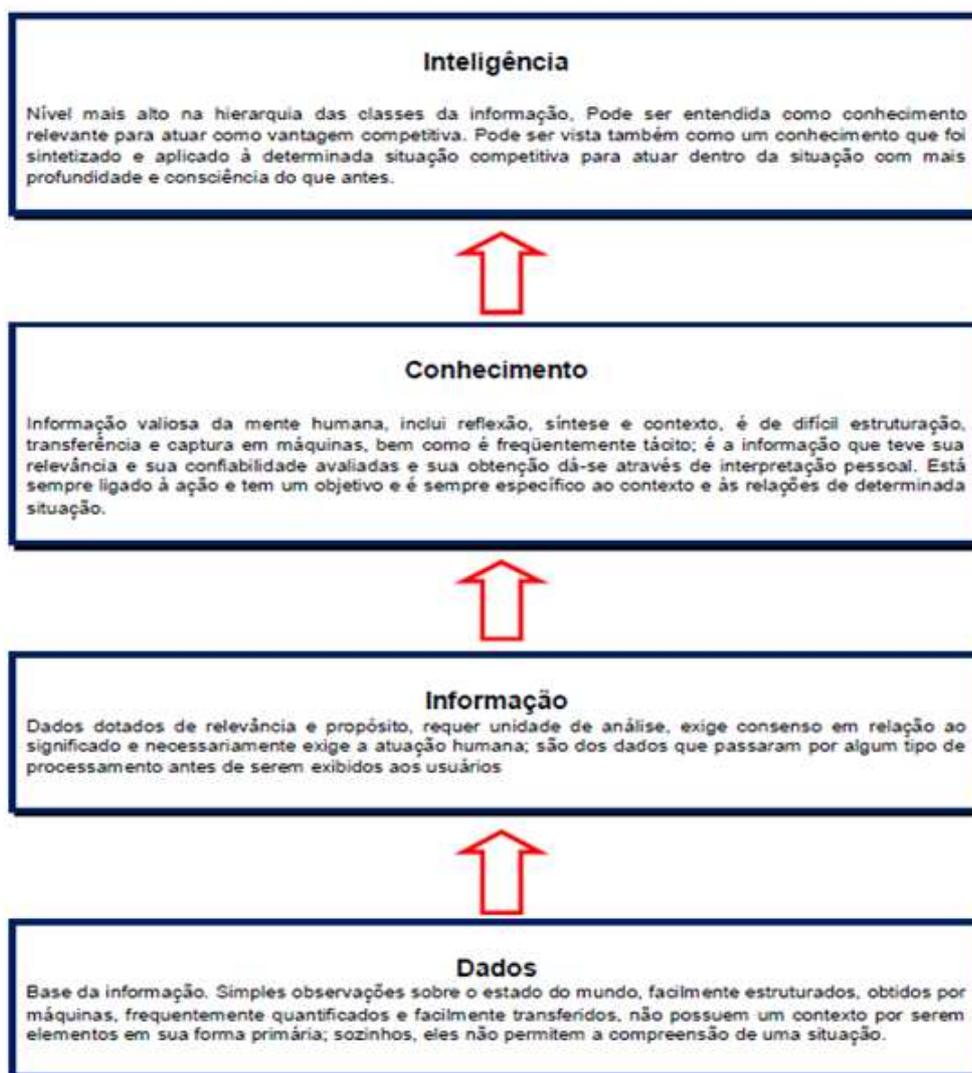
Para o BNDES este conhecimento é crítico, pois as decisões tomadas em relação a determinadas empresas podem comprometer, inclusive, a sobrevivência da organização.

A “Sociedade do Conhecimento” vem sendo conhecida como a Era onde se produziu mais conhecimento na história da humanidade. A explosão de informações e a evolução das ferramentas de tecnologia da informação, além de trazerem a possibilidade de produção e de acesso imediato a milhares de dados em tempo real, trouxeram também a chamada ansiedade informacional, termo cunhado por Richard S. Wurman, para explicar a lacuna cada vez maior entre “o que compreendemos e o que achamos que deveríamos compreender”, bem como a distância que existe entre dados e conhecimento ocorrida “quando a informação não nos diz o que queremos ou precisamos saber” (WURMAN, 1991).

A diferenciação conceitual do que vem a ser “dados”, “informação” e “conhecimento” é de grande importância para a consequente determinação do que vem a ser

“inteligência”. Davenport e Prusak (2000 *apud* FERRAREZZI; SANTOS, 2006) e Ornelas (2008) diferenciam os termos dentro do seguinte esquema:

Figura 5 – Hierarquia da informação



Fonte: Elaboração dos autores com base em Davenport e Prusak (2000 *apud* FERRAREZZI; SANTOS, 2006) e Ornelas (2008).

Apesar de não fazer parte da definição de Davenport e Prusak, o conceito de inteligência também é muito importante para o referencial teórico deste trabalho. Quinn *apud* Silva, Soffner e Pinhão (2004), entende que somente quando o conhecimento pode ser aplicado no momento e no local onde ele é necessário e apoiar a tomada de decisão naquele momento, melhorando o desempenho ou os resultados organizacionais ele pode ser chamado de inteligência.

A literatura especializada define “inteligência competitiva” como um processo sistemático e acima de tudo, ético, de coleta, análise e disseminação de informações dos ambientes interno e externo, das quais farão uso todos os níveis da organização, interagindo estrategicamente no processo de tomada de decisões de acordo com suas necessidades (GOMES, BRAGA, 2011; CRESCÊNCIO et al., 2002). Pode também ser entendida como um processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et. al., 2003). Estas abordagens podem ser combinadas entre si, mas sempre com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão nos níveis tático e/ou estratégico, através do monitoramento direto e constante dos ambientes interno e externo, onde a organização está inserida. Um processo de IC bem sucedido também permite que as organizações possam antecipar e fornecer conhecimento e ponderação às fraquezas e às oportunidades de suas estratégias.

Sendo um processo analítico do início ao fim, a IC envolve acúmulo de dados e de fragmentos de informações sobre toda entidade e evento no ambiente externo à empresa. Inclui também acontecimentos de cunho econômico, regulatório, políticos e quaisquer outros que possam ter algum tipo de impacto na empresa. A diferenciação no processo de IC está em pegar estes fragmentos e transformá-los em conhecimento estratégico, que será formado ao se juntar todos os pedaços de informação em um todo que fará sentido para o analista (SANTOS, 2007).

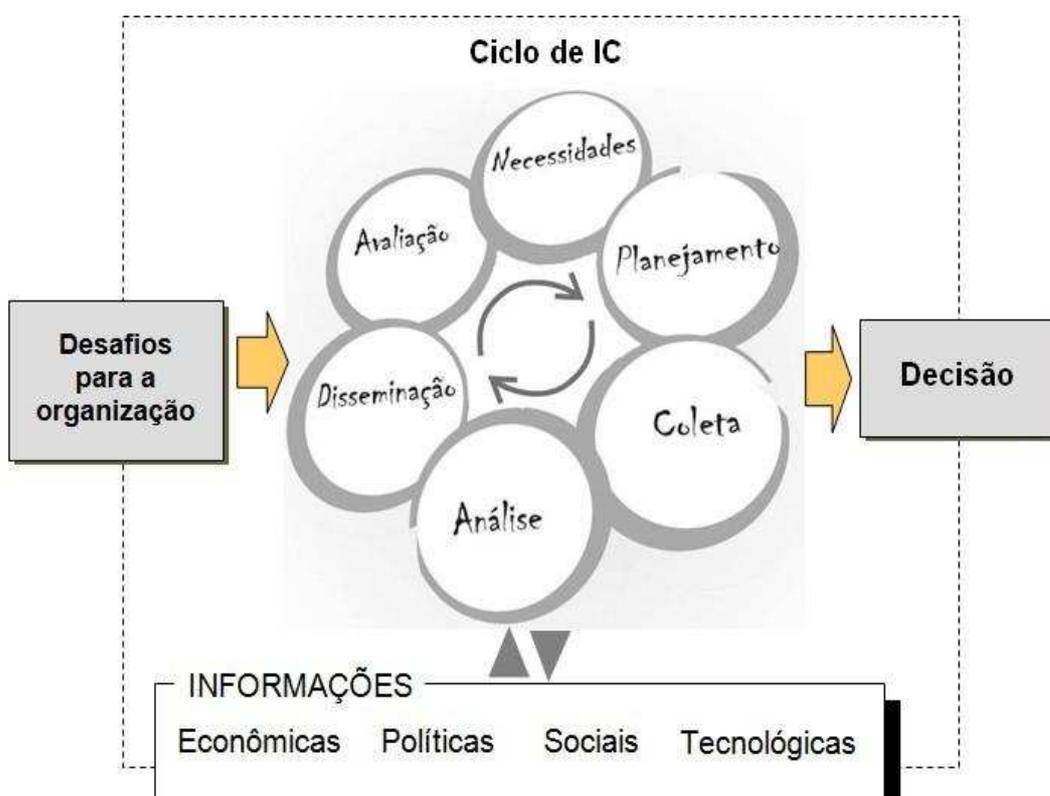
Uma importante diferenciação a considerar é que as atividades de inteligência não podem ser consideradas como substitutas do planejamento estratégico, nem do sistema de documentação da organização ou de seu sistema de informação. Ele é um processo complementar de criação de valor e sobrepõe-se às atividades e sistemas citados (SANTOS *apud* COLAUTO et al., 2004), mas não os inviabiliza nem prescinde deles.

Queyras e Quoniam (2006) defendem que a informação constitui a base do processo de IC, cujo escopo consiste na análise das necessidades de informação das empresas e na avaliação da sua disponibilidade. Nesse processo, a organização da coleta e do armazenamento da informação implica em aumento do conhecimento da estrutura organizacional.

O processo de inteligência clássico, ou ciclo de inteligência é formado de quatro etapas: (1) Planejamento, (2) Coleta, (3) Análise e (4) Disseminação. (HERRING, 2002).

Atualmente, o ciclo de inteligência é mais comumente representado em seis etapas: (1) Identificação de necessidades, (2) Planejamento, (3) Coleta, (4) Análise, (5) Disseminação e (6) Avaliação, conforme representado na figura abaixo:

Figura 6 – Ciclo de IC



Fonte: AMARAL, GARCIA e ALLIPRANDINI, 2008.

Battaglia (1999, p. 205) diz que:

“O sistema de inteligência competitiva permite à organização a implementação de uma infraestrutura eficaz, capaz de monitorar o ambiente constantemente e se antecipar às mudanças que nele ocorrem, minimizando os riscos e identificando oportunidades”.

No BNDES, o ciclo de IC será aplicado na obtenção de dados e informações que gerem conhecimento para aplicação da inteligência ao processo de avaliação dos intangíveis das empresas determinadas pela MAE, ou seja, os clientes do banco. A integração com outros sistemas internos é imprescindível para que um sistema de inteligência atue com todas as suas funcionalidades, já que um sistema de

informações (bibliográficas, financeiras, gerenciais, etc.) estará presente desde a coleta até a criação do conhecimento que se transforma em inteligência, sendo esta última etapa, apoiada pela gestão do conhecimento.

As ações de cada etapa são estabelecidas de acordo com a demanda solicitada.

5.1 Sub processos

5.1.1 Sub processo 1: Identificação de necessidades de inteligência

Trata-se da identificação das informações necessárias e identificação das vigilâncias a serem analisadas.

Para identificação das necessidades, a metodologia de determinação dos “Tópicos Chave de Inteligência” (KITs) e das “Questões Chave de Inteligência” (KIQs) é utilizada. É imprescindível que neste momento o usuário tenha um diálogo interativo com o analista, uma vez que é a partir dessa interação que se tem conhecimento das reais necessidades de inteligência. Assim poderá ser montada a estratégia para seu atendimento. A definição correta dos KITs e KIQs fará toda diferença na apresentação do produto final de inteligência, desde seu conteúdo, até o seu formato. Estas necessidades podem ir desde decisões e ações estratégicas, passando por tópicos de alerta antecipado até a descrição dos principais atores de um mercado específico. Alguns autores acreditam que esta fase é mais importante até que o planejamento.

O preenchimento de questionários específicos e a realização de entrevistas direcionadas para identificação das necessidades de informação ou de inteligência definirá quem atenderá a demanda: se o “Centro de Pesquisas de Informações e

Dados” (COPED) para necessidades de informações ou o “Núcleo de Inteligência Competitiva” (NIC) para demandas por inteligência.

A literatura em IC mostra que uma lista determinada de perguntas ajudam a identificar as necessidades de informação dos decisores e induzem o decisor a pensar em suas respostas, evitando a dispersão e fazendo com que ele entenda a importância de se manter uma perspectiva focada (GOMES; BRAGA, 2007; HERRING, 2002).

Algumas das perguntas que podem fazer parte da entrevista são:

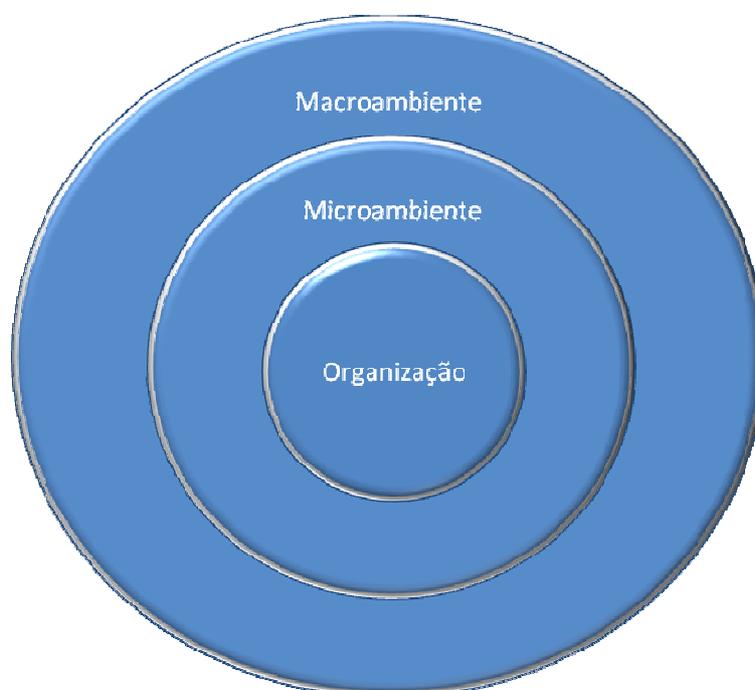
- ✓ Que decisões precisam ser tomadas?
- ✓ O que é preciso saber?
- ✓ O que já se sabe?
- ✓ Por que razão é necessário saber isso?
- ✓ Quando será preciso sabê-lo?
- ✓ O que farão com a inteligência gerada?
- ✓ Quais os custos associados à sua obtenção?
- ✓ Quais os custos da sua não obtenção?

Os resultados desta fase definirão os itens de informação mais adequados para responder aos enunciados construídos e validados nas entrevistas.

Aqui, o tomador de decisão deve passar para o analista as questões que devem ser respondidas para apoiar sua tomada de decisão de forma o mais completa possível.

Para atender as necessidades de inteligência da MAE, além das informações dos clientes, será também necessário acompanhar o ambiente, que é tudo aquilo o que envolve uma organização, conforme esquema abaixo:

Fig. 7 – Aspectos do monitoramento ambiental



Fonte: Elaboração dos autores

No macroambiente estão presentes as condições sistêmicas que interagem entre si e que são comuns a todas as organizações. Entre as principais, podemos citar as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Dependendo do tipo de cliente a ser monitorado, uma ou mais destas condições podem ser mais importantes que outras.

O microambiente é aquele que se relaciona diretamente com as atividades da empresa, que é diretamente influenciada por ele. Neste tipo de ambiente estão presentes os fornecedores, os clientes, os concorrentes e as entidades reguladoras ligadas à organização.

A organização é o cliente em si; o ambiente interno. Aqui serão monitorados os aspectos da organização que são importantes para a avaliação de intangíveis.

Segue exemplo de KIT e KIQ para uma empresa ficcional da área de fabricação/montagem de automóveis³:

³ Por questões de segurança da informação os KITs e KIQs definidos para o BNDES não serão apresentados neste trabalho.

Quadro 1 – Exemplo de KITs e KIQs

Empresa Y		
Monitoria	KITs	KIQs
Ambiental	Regulação	Licenciamento ambiental
		Oportunidades e ameaças originadas da regulação ambiental
	Sustentabilidade	Uso dos recursos naturais
		Redução de emissões de CO2
		Impactos ambientais da produção
Governo	Política de incentivos	Redução de impostos
		Incentivos à exportação
		Zonas Econômicas Especiais
	Legislação	Legislação nacional e internacional
		Órgãos reguladores
		Jurisprudência
Logística	Operações logísticas	Modais
		Parcerias
		Custos

Fonte: Elaboração dos autores

5.1.2 Sub processo 2: Planejamento

Consiste na identificação e classificação das fontes de informação a serem monitoradas de acordo com cada vigilância.

A estratégia para o atendimento das necessidades específicas de inteligência é definida no planejamento. Aqui se determinam as necessidades de informação para atender às questões que deverão ser respondidas pela inteligência, as fontes a serem utilizadas, o prazo de entrega, o formato do produto de inteligência e outras características do levantamento. O tipo de fonte escolhida vai depender do tipo de inteligência requerido, e pode incluir fontes primárias (pessoas) e secundárias (bases de dados, periódicos, jornais, etc.).

Nessa etapa, os tomadores de decisão e as pessoas envolvidas com os processos estratégicos da empresa deverão ser ouvidos para que haja uma identificação correta dos itens referentes aos KITS e KIJs que deverão ser monitorados.

A qualificação das fontes de informação é realizada nesta etapa, com a classificação das mesmas quanto à acesso, origem, conteúdo, estrutura, formato e nível de confiabilidade, bem como outros critérios a depender da fonte que se esteja analisando. O custo também é um critério a ser verificado. A comparação do custo-benefício entre fontes pagas e abertas deve ser avaliado. No caso do BNDES, esta avaliação deve ser ainda mais criteriosa dada a diversidade de setores com os quais o banco tem envolvimento.

Deve-se atentar para o fato de que todas as fontes de informação identificadas nesta fase precisam responder às questões relevantes identificadas na fase de identificação de necessidades. Por esta razão, a qualificação destas fontes como confiáveis é de extrema importância, pois a Inteligência será gerada com base nas informações apresentadas por elas.

O quadro na página seguinte nos dá uma ideia de como se acontecerá a classificação das fontes de informação para qualificação das mesmas:

Quadro 2 – Matriz de classificação das fontes de informação

	Descrição	Exemplos
Acesso	Pago	Fontes que precisam ser compradas através de assinaturas ou aquisição única, como periódicos, bases de dados, relatórios, etc.
	Aberto	Sites de associações e sociedades, bases de dados governamentais, sites das empresas, etc. que não necessitam uma de uma assinatura para serem acessados.
Origem	Interna	Produzidas pela própria empresa
	Externa	Produzidas por outras entidades
Conteúdo	Primárias (1)	Fatos inalterados vindos diretamente das fontes: clientes, fornecedores, consultores, eventos, entrevistas, visitas, networking, etc.
	Secundárias (2)	Informações publicadas. Normalmente sofreram algum grau de edição.
Estrutura	Estruturadas/Formais (1)	Jornais, revistas, livros, etc.
	Não estruturadas/Informais (2)	Conversas, conferências, network, etc.
Formato	Impresso (1)	Publicações em papel em geral
	Eletrônico (2)	Bases de dados, sites, publicações on line, e-books, etc.

Nível de confiabilidade	Alto risco (1)	Fontes não confiáveis mas que devem ser monitoradas. Ex.: jornalistas tendenciosos, revistas de rumores (fofocas), etc.
	Confiança subjetiva (2)	Disponibilizam informações confiáveis em alguns momentos e outros não. Ex.: jornalistas, concorrentes, fornecedores, etc.
	Altamente confiáveis (3)	Disponibilizam informações de alta confiabilidade e que devem ser monitorados permanentemente. Ex.: pesquisadores, clientes, RI das empresas, periódicos científicos, etc.

Fonte: Elaboração dos autores

A classificação das fontes será realizada em uma ferramenta tecnológica que possua um módulo específico para este fim.

O planejamento atento, além de definir as metas de coleta de informações específicas e focadas, bem como as fontes de informação mais adequadas, também ajuda a utilizar com prudência os recursos de inteligência, que podem ser escassos tanto pelo tempo, quanto pelo valor.

5.1.3 Sub processo 3: Coleta e armazenamento de informações

O processo de coleta de informações é um aspecto central nas atividades de inteligência e pode ser estendido a toda a organização, uma vez que qualquer membro da empresa está apto para adquiri-la, seja através de contatos com pessoas chave, visita a empresas, leituras direcionadas, etc. O que diferencia o uso do não uso da

informação coletada é o repositório onde a mesma será inserida. Não há aproveitamento de uma informação que fique guardada na cabeça do coletor ou nos discos rígidos de seu computador. Daí a importância da Gestão do Conhecimento como base para a realização mais efetiva da inteligência, pois se sabe que cerca de 80% das informações necessárias para a tomada de decisão eficaz estão dentro da própria empresa, espalhada por suas áreas, departamentos, gerências e, na pior das hipóteses, na cabeça do colaborador. Esse gerenciamento pode ser feito através das redes de inteligência, que podem ser derivadas das redes de conhecimento e/ou comunidades de prática.

A relevância das redes de inteligência em um processo de IC dá-se pela necessidade de uma equipe multidisciplinar, o que tornará as análises mais completas, pelo fato de conhecedores do tema estarem disponíveis para socialização e consequente criação do conhecimento. A coleta feita com o auxílio de uma rede de inteligência também é mais específica e evita a entrada de dados que não sejam importantes para a análise. O monitoramento do ambiente também é uma técnica que pode dar um caráter diferenciado às informações coletadas para alimentar esta etapa do processo de inteligência.

A qualificação das informações obtidas é um ponto chave na coleta, uma vez que todas as informações devem ser de acesso público e coletadas de maneira ética. Informações obtidas fora dos padrões de conduta e de ética não poderão ser utilizadas em uma análise de inteligência.

Um exemplo de tratamento e qualificação de informações pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 3 – Matriz de tratamento e qualificação das informações

Informação	Indicadores diários de macroeconomia	Estatísticas de produção de cimento	Dados de emprego e desemprego
Fonte	IBGE e FGV	CIBIC Dados (Câmara Brasileira da Indústria da Construção)	IBGE
Relevância	3	3	2
Confiabilidade	3	3	3
Qualificação	Principal	Principal	Alternativa
Resumo	Valor diário do dólar, taxas de juros e de inflação	Dados de produção mensal de cimento no país por UF	Dados de emprego e desemprego
Descritores	Dólar, Juros, Inflação	Cimento, Produção, Brasil, Municípios	Emprego, Desemprego

Fonte: Elaboração dos autores.

A exemplo da classificação das fontes, o tratamento e qualificação das informações também será realizado em uma ferramenta tecnológica que possua um módulo específico para este fim.

A coleta de informações publicadas (secundárias), por ser a que mais facilidade apresenta, é a mais utilizada nas atividades de IC. Aqui, o objetivo é coletar somente aquilo que necessário e valioso. Para isso, o foco da coleta de informação determina o que é importante adquirir.

Verificar o que já se tem e o que efetivamente se necessita deve ser um dos pontos principais na etapa de coleta de informações. Outro ponto é saber buscar as pessoas

certas dentro da empresa para obter informações adicionais. Bibliotecários⁴ e advogados são excelentes fontes de informação. Os primeiros por terem acesso a fontes de informação especializada como diretórios, índices, bases de dados e outros materiais de importância. Também têm a vantagem de, caso não tenham acesso à informação, sabem onde encontrá-la. No caso dos advogados, informações sobre ações em juízo/litígios e propostas competitivas em contratos governamentais podem ser obtidos por eles facilmente.

Um cuidado a ser adotado continuamente é quantidade de informações que podem ser obtidas com a ajuda de ferramentas tecnológicas de monitoramento. O fato de ter acesso a milhares de informações por dia não significa que os recursos humanos tenham a capacidade de análise dessa massa de informações. Assim, é indispensável que o coletor tenha a habilidade de saber quando encerrar a atividade de coleta.

Outro ponto importante na fase de coleta é que inteligência não se faz apenas com informações publicadas. É importante que os analistas participem de eventos, conversem com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas, e outros atores que possam ser fonte de informação confiável.

O armazenamento das informações se dará em ferramenta tecnológica específica que permita a qualificação e posterior recuperação da informação, além de oferecer a possibilidade de elaboração de relatórios e integração com ferramentas de análise.

Gomes e Braga (p. 325, 2007) lembram que “todos os dados e informações recolhidos são inteligência bruta e necessitam ser trabalhados para crescer em valor”, daí a importância de uma organização, classificação e indexação eficientes, para serem rapidamente recuperadas e utilizadas na próxima etapa do ciclo, a chamada análise ou geração da inteligência.

⁴ Bibliotecários não são apenas uma boa fonte de informação. Em algumas empresas coordenam o processo de IC, analisando para Marketing, P&D e planejamento (SANTOS, 200-?)

A correta e criteriosa classificação e qualificação da informação coletada evita o desperdício de tempo e recursos na coleta de material não relevante. Recursos como taxonomia, tesouros, descritores e uso de marcadores (ou tags) podem e devem ser utilizados para a indexação das informações. Estes recursos são de grande ajuda na hora da recuperação da informação necessária para uso na elaboração das análises.

5.1.4 Sub processo 4: Análise de informações

A análise é a atividade fim da inteligência. Sem esta etapa o processo de inteligência não existe e estamos lidando puramente com gestão da informação. O processo de inteligência pode ser otimizado com a adoção de diversas técnicas e métodos de análise. Dentre as mais de 400 técnicas e metodologias mapeadas, as mais conhecidas são:

- **Capitais do conhecimento**

O modelo de Capitais do Conhecimento foi criado pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Esse modelo de gestão do conhecimento baseia-se no contínuo monitoramento e gerenciamento de quatro capitais, são eles: capital ambiental, capital estrutural, capital intelectual e capital de relacionamento (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001).

O Capital Ambiental refere-se aos fatores econômicos, sociais, legais, éticos, culturais e governamentais que definem o ambiente em que a organização atua. O Capital Estrutural é formado pela infraestrutura que permite o funcionamento da organização. O Capital Intelectual é definido pelo conhecimento tácito e explícito das pessoas que fazem parte da organização. E o Capital de Relacionamento são as parcerias e

alianças estratégicas que a organização firma no mercado em que atua (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001).

- **Modelo das 5 forças de Porter**

Michael Porter criou um modelo de análise estratégica que relaciona as empresas ao ambiente em que atuam, esse modelo ficou conhecido como as “Cinco Forças de Porter”. Essa análise identifica as forças que atuam no mercado, são elas: Rivalidade entre os concorrentes; Ameaça de novos entrantes; Ameaça de produtos e serviços substitutos; Poder dos fornecedores; e Poder dos compradores (PORTER, 2004).

Essa ferramenta de análise é importante para entender o ambiente competitivo da empresa, verificar a atratividade de um segmento de negócio ou produto e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem sob seus concorrentes.

- **Matriz SWOT**

Criada Por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, a análise SWOT tem por objetivo avaliar a competitividade de uma organização através da análise de quatro variáveis: no ambiente interno Strengths (Forças) e Weaknesses (Fraquezas), no ambiente externo Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através do cruzamento dessas variáveis é possível verificar a situação da organização.

Esta ferramenta é usada para a realização de análise de ambiente, posicionando a organização no meio em que atua, sendo bastante necessária como base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças.

- **BSC - Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa estabelecendo metas claramente definidas para cada um desses indicadores, transparecendo a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. O BSC é um sistema estratégico de gestão que oferece uma visão do futuro e um meio para alcançá-lo (KAPLAN; NORTON, 1997).

- **Cenários**

Construção de cenários é uma ferramenta de prospecção do futuro em que há um esforço de fazer descrições coerentes e consistentes de situações futuras possíveis e do encaminhamento dos acontecimentos de uma situação de origem e cada cenário futuro, destacando os fatores relevantes às decisões que precisam ser tomadas (MARCIAL, 2011).

- **Fatores críticos de sucesso**

Fatores críticos de sucesso são um número limitado de áreas de uma organização em que os resultados, se satisfatório, levarão a um melhor desempenho da organização tornando-a competitiva. São algumas áreas chave que precisam dar certo para que o negócio se desenvolva. Os fatores críticos de sucesso são áreas de atividades que devem receber constante atenção do gerente, e seus indicadores de performance deverão ser observados frequentemente (ROCKART, 1978).

- **Análise Win-Loss**

Análise win-loss consiste na coleta de informações sobre clientes (contas ganhas) como de prospectos (contas perdidas) para posterior análise dessas informações com o objetivo de melhorar o desempenho do setor de vendas (ALVAREZ, 2012).

- **Matriz BCG**

A Matriz BCG, cujo nome oficial é Matriz Crescimento-Participação, é uma ferramenta utilizada para análises de portfólio de produtos e unidades de negócios, e fundamenta-se no ciclo de vida do produto. Possui como objetivo ser uma análise capaz de auxiliar os gestores de marketing e vendas durante o processo de tomada de decisão (AMBROSIO; AMBROSIO, 2005; PERIARD, 2010).

A matriz é dividida em duas partes: crescimento do mercado e market share de cada um dos negócios ou produtos da empresa. Observa-se que um produto com maior vantagem competitiva é aquele que tem um crescimento mais rápido e quanto maior sua participação no mercado. Para análise, posicionam-se os produtos da empresa dentro da matriz, levando-se em consideração suas principais características e dependendo do quadrante que ocupam podem ser classificados como (AMBROSIO; AMBROSIO, 2005; PERIARD, 2010):

- **Ponto de interrogação:** produtos com elevadas taxas de crescimento e participação relativa no mercado ainda baixa, necessitam de altos investimentos, porém possuem baixo retorno, e vai depender de como a empresa lidará com eles que se tornarão um “abacaxi” ou uma “estrela”;
- **Estrela:** produtos com alta participação de mercado, com altas taxas de crescimento, sendo líderes de mercado, mas o fluxo de caixa ainda é praticamente

neutro, pois exige grandes investimentos para manter seu crescimento;

- **Vaca leiteira:** produtos com taxa de crescimento moderada em mercados já estabelecidos, não necessitam de grandes investimentos, pois o crescimento do mercado é baixo, a geração de caixa desses produtos é alta;
- **Abacaxi:** produtos com baixa participação em um mercado sem crescimento aparente.

É imprescindível que a análise das informações seja feita por uma equipe multidisciplinar, com pessoas que possam ter uma visão abrangente do mercado e cujas recomendações sejam confiáveis por se basearem nas fontes definidas e nos especialistas que fazem parte da rede de contato da inteligência.

A análise deverá ser baseada em fontes secundárias e em fontes primárias corroboradas por secundárias, através de cruzamento entre elas para verificação da confiabilidade dos resultados.

A validação pode ser feita entre os membros da equipe com ajuda de especialistas internos ou externos ou por uma rede de especialistas.

Aqui, concordamos com Gomes e Braga (p. 327, 2007) que “por mais automatizado que seja o processo, apenas o raciocínio humano é capaz de avaliar a real relevância e a credibilidade da informação e agregar valor à sua formatação final”.

A escolha da ferramenta de análise deve ser feita de acordo com o tipo de questão a ser respondida.

Da análise resultam os produtos de inteligência, que segundo a tipologia de Tyson (*apud* Stollenwerk, p. 484, 1999/2000), em ordem crescente de valor estratégico para a organização, podem ser:

- **Boletins mensais de notícias:** informações relevantes de fontes internas e externas sobre o ramo de negócio e as forças macroambientais que influenciam a atuação das empresas do ramo;
- **Perfis dos concorrentes:** informações gerais sobre os concorrentes. Requerem atualização permanente;
- **Fichas de impacto estratégico:** nos moldes dos boletins mensais, mas incluem uma primeira indicação de sinais de impacto (estratégico ou tático) sobre a empresa;
- **Relatórios mensais de inteligência:** destacam itens estratégicos e notícias relacionadas a eles; incluem sumários executivos de artigos e notas de entrevistas apresentadas em tópicos para os decisores;
- **Análises situacionais:** sintetizam aspectos estratégicos de uma determinada situação de impacto para a empresa ou de decisão e incluem análises detalhadas que suportam os relatórios especiais de inteligência;
- **Relatórios especiais de inteligência:** relatórios de uma a duas páginas sobre uma questão estratégica, resumizando as análises de apoio à decisão e incluindo recomendações para ação.

O nível e a complexidade na análise crescem de acordo com o valor estratégico do produto de inteligência.

5.1.5 Sub processo 5: Disseminação

Envolve a entrega da informação analisada ou, em outras palavras, o produto de inteligência em um formato coerente, objetivo e convincente, como preconizado por Gomes (2007). Esta entrega pode ser feita de forma presencial pelo analista de

inteligência, por via tecnológica ou por outro canal que seja identificado como o mais adequado para o cliente.

Nesta fase do processo se definem mecanismos de distribuição, linguagem, forma e acesso ao produto, frequência de envio e o tipo de disseminação, que pode ser focada, para um utilizador ou grupo específico ou geral, quando a inteligência é distribuída para toda a organização sem especificar um público (GOMES; BRAGA, 2007).

Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005) dizem que as formas de entrega da inteligência devem ter características que façam com que o seu público alvo se interesse em receber a informação, tenham facilidade para compreendê-la e, ponto principal, que contribua para as suas atividades. O produto de IC não pode ter uma interpretação dúbia. Ele deve ser preciso.

A tecnologia de informação é uma forte aliada nesta etapa e pode ser um ponto forte do sistema de inteligência competitiva caso seja utilizada com lucidez e equilíbrio. A inteligência deve estar sempre acessível e deve ser levada aos gestores, e não se deve apenas esperar que eles a procurem. Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005, p. 131) reforçam que “a simples disponibilização da inteligência numa intranet e/ou portal corporativo não garante sua leitura nem seu entendimento e muito menos o seu uso”. Os autores criaram ainda uma lista de erros que devem ser evitados quando da disseminação do produto de inteligência (2005, p. 132-133):

- ✓ Disseminar apenas por meio digital
- ✓ Inserir os relatórios em um meio digital sem mudar a linguagem
- ✓ Publicar os relatórios e esperar o acesso
- ✓ Não ter regras claras de confidencialidade
- ✓ Não customizar a entrega e visualização das informações
- ✓ Entregar dados sem análise

- ✓ Não conectar as informações

No BNDES a disseminação dos produtos de inteligência também se submeterá às orientações da Norma de Classificação de Informações, obedecendo às regras e restrições de confidencialidade de acordo com o conteúdo do documento e a orientação do gestor (solicitante) daquela informação, conforme as diretrizes da Política de Segurança da Informação.

5.1.6 Sub processo 6: Avaliação dos produtos de inteligência

Apesar de ser uma etapa importante para um sistema de inteligência competitiva, a avaliação nem sempre é realizada. Por esta razão, muitas vezes, perdem-se oportunidades de melhoria e adequação que fariam com que os produtos de inteligência e o processo em si dessem um salto de qualidade, atendendo melhor tanto às necessidades do cliente, quanto ao trabalho da equipe. Dada a natureza probabilística dos produtos de inteligência, os avaliadores devem observar os produtos e o processo. Um não pode ser separado do outro. O fato de avaliação ser difícil e, em alguns casos, até impossível, não impede que sejam instituídas métricas e processo de avaliação (WHEATON, 2007).

O real valor da inteligência é mostrado quando a informação gera tomada de decisão. Gomes e Braga (p. 118, 2005) destacam que a etapa de avaliação “tem como objetivo avaliar se o sistema criado foi eficiente do ponto de vista da produção do produto de inteligência e quanto à eficiência deste produto para o tomador de decisão” bem como avaliar a eficiência do produto para o cliente de IC e quais os resultados práticos para obtidos com o uso dos produtos entregues.

Na avaliação pode ser conhecida como a inteligência e os produtos são percebidos por aqueles que dela se utilizam. Itens como economia de tempo, economia de recursos, e com eliminação de custos, aumento de receitas e valor adicionado podem ser abordados na avaliação dos produtos de inteligência. Estimativas de efetividade também podem ser utilizadas através de números que identificam a satisfação do cliente, decisões suportadas pela inteligência, ações tomadas, novos serviços, etc. Entretanto, o maior indicador de sucesso de uma iniciativa de inteligência é quando a mesma passa a fazer parte da cultura da organização (HERRING, 2007).

Como o ciclo de IC é sistemático, a avaliação deve ser permanente para que o processo possa ser aperfeiçoado continuamente.

5.2 Tecnologia

Para que um processo de IC possa ser implementado com sucesso, é necessário um apoio de ferramentas de tecnologia de informação, assim os dados inseridos serão acessados de forma rápida e confiável. Vem daí a sinergia com a segurança de informação e com a gestão do conhecimento.

As tecnologias de informação podem dar suporte ao sistema, contribuindo para sua efetividade, já que podem ser facilitadoras do processo. Ressalta-se, entretanto, que elas não podem substituir o analista.

Ao se escolher uma ferramenta para suportar o processo de inteligência deve-se ter o cuidado de adequá-la às necessidades do processo e não o contrário. Uma abordagem desse tipo corre o sério risco de fracassar.

A possibilidade de registro das informações internas e externas em seus formatos formal ou informal deve estar presente em *softwares* do sistema de gestão estratégica da informação. Integração entre o sistema de inteligência e os sistemas legados é uma condição que deve ser analisada cuidadosamente, uma vez que, como citado anteriormente, é dentro da empresa que estão cerca de 80% das informações sobre o ambiente externo.

Vale ainda ressaltar a diferença entre IC e “Business Intelligence” (BI), pois algumas empresas confundem o processo com suas ferramentas tecnológicas, por esta razão a preocupação da “Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência”, ABRAIC (*apud* MOURA, 2010) em esclarecer estes conceitos:

Apesar de encontramos algumas citações que utilizam os termos [BI e IC] como sinônimos, na maioria das vezes o primeiro está sendo empregado pelas empresas de tecnologia da informação como conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios tais como: data warehouse, data mining, CRM, ferramentas OLAP e outras. Quando falamos de Inteligência Competitiva, estamos nos referindo a um processo muito maior que engloba a obtenção e tratamento de informações informais advindas das redes mantidas pelos sistemas de IC, nas quais as informações de BI estão inseridas.

Neste sentido, o BI funciona como uma ferramenta para concretização do ciclo de IC, pois agrega avançadas técnicas de análise de dados, resultando nos mais variados tipos de relatórios (pré-definidos ou não), que ficam à disposição do analista para que possam ser interpretados e utilizados no negócio da organização (PASSOS, 2005).

Pozzebon et al. (p. [5], 1997) alertam que:

“não basta integrar um módulo de inteligência competitiva nos sistemas de informação já existentes sem torná-la em uma prática corrente, o mais abrangente e disseminada possível, para efetivamente transformar a informação que flui dentro e fora da empresa em inteligência.”

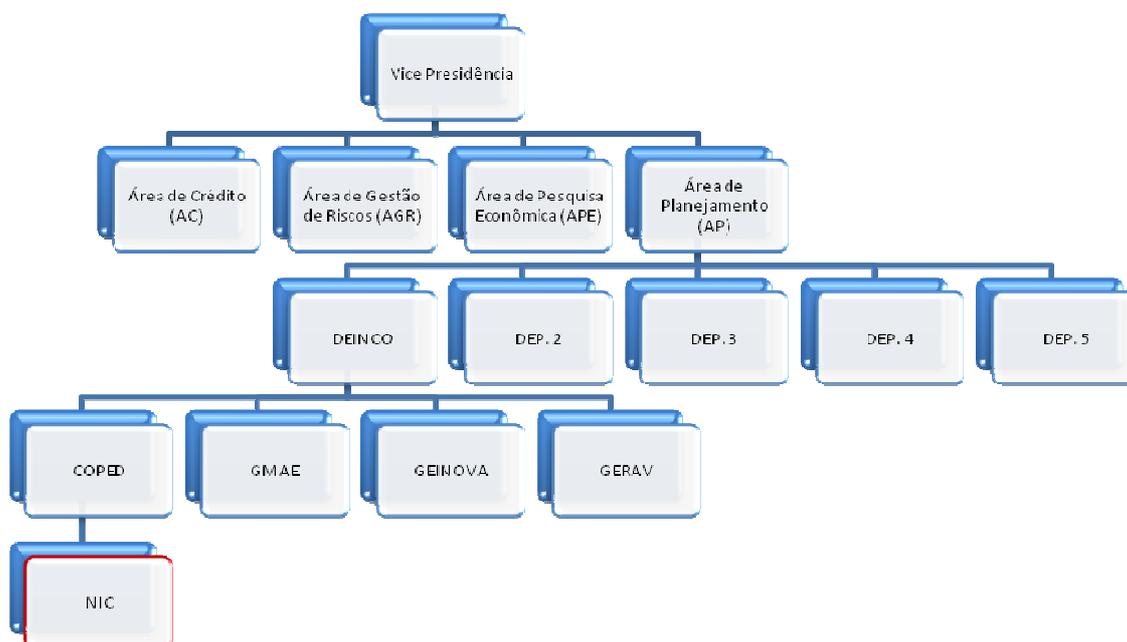
Reforçam ainda que a “inteligência não deve residir apenas nos sistemas, mas, sobretudo, no usuário, que, de posse das informações relevantes, pode extrair suas conclusões com a inteligência de que dispõem”. Assim, defendemos a integração do sistema de inteligência competitiva com o sistema interno de informações para o apoio à decisão como um fator chave na modelagem do processo de inteligência.

6 IMPLANTAÇÃO DO NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BNDES

A proposta deste trabalho é criar o “Núcleo de Inteligência Competitiva” do BNDES, o qual será o responsável pela gestão do processo de inteligência competitiva dentro do banco e pela coleta, análise e disseminação das informações em ferramenta específica para tal.

O Núcleo estaria ligado ao COPED, que por sua vez é ligado ao Departamento de Avaliação, Inovação e Conhecimento (DEINCO) da Área de Planejamento (AP) e seria representado segundo a seguinte estrutura:

Figura 8 – Proposta de localização do NIC na estrutura organizacional da AP



Fonte: Elaboração dos autores

Dadas a posição do COPED em relação ao seu papel de prestador de serviços de informação à organização e considerando suas atribuições, bem como a formação

especializada, de sua equipe, inclusive em inteligência competitiva e gestão do conhecimento, acreditamos que ele seria o local ideal para a localização do NIC bem como o gestor natural do processo. Estar inserido em uma área relacionada ao planejamento é um fator de relevância para a escolha de sua localização na estrutura organizacional. (Incluir avaliação e gestão de fontes de informação como periódicos, bases de dados, sites, etc.). A escolha desta localização também contribuiria para o reposicionamento estratégico do COPED, transformando-o de fornecedor de dados e informações, não somente em produtor de informações, mas de conhecimento relevante para a instituição de modo a colaborar para o processo de tomada de decisão.

6.1 Valores, missão, visão e objetivos do NIC

À exemplo do BNDES, acreditamos que o NIC deverá ser regido por valores que norteiem suas atividades.

O principal valor de uma equipe de IC é a ética. A evolução histórica da inteligência leva a interpretações errôneas de suas atividades, o que torna indispensável um código de conduta para guiar a equipe responsável pela inteligência em uma organização e desfazer eventuais dúvidas sobre o acesso e coleta das informações. A IC trabalha sempre com informações públicas.

Desse modo, a equipe adotará o código de conduta internacional dos profissionais de IC, elaborado pela *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) e seguido pela maior parte dos profissionais que atuam na área de inteligência e no qual é baseado o código da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) conforme apresentado no Anexo 1.

Além da ética, serão valores do NIC o compromisso com seus clientes, o respeito à confidencialidade das informações e a transparência sobre as fontes de informação adotadas.

O NIC terá como missão garantir a excelência na entrega de produtos de inteligência e serviços informacionais, maximizando valor para os clientes e servindo de suporte para a tomada de decisões estratégicas.

Sua visão é ser referência de excelência para os técnicos do BNDES em produtos de inteligência e serviços informacionais no suporte à tomada de decisões estratégicas.

O objetivo do NIC será o de prover informações necessárias e gerar conhecimento relevante sobre os clientes que possa ser sistematicamente utilizado para a tomada de decisão e aplicadas nas avaliações realizadas pelas equipes de avaliação da MAE e das Gerências Setoriais das áreas operacionais do BNDES, a partir de dados e informações coletadas nos ambientes externo e interno.

6.2 Público alvo

Inicialmente o público alvo atendido será a GMAE e os técnicos que fazem parte das equipes de avaliação das empresas da carteira do BNDES.

Também será possível o fornecimento de estudos sob demanda para usuários específicos da alta administração.

Através de conversas com executivos, detectou-se também a necessidade de IC para possíveis concorrentes do BNDES. Esta poderá ser uma futura área de atuação do NIC.

6.3 A Equipe de IC

A equipe de IC deverá ter profissionais direcionados para a gestão, a coleta e a análise das informações.

O gestor será responsável por todo o planejamento e gerenciamento dos trabalhos assim como da equipe de IC.

A equipe de coleta deve ser formada por profissionais com conhecimentos e/ou formação em informação, visto as competências e habilidades deste tipo de profissional para utilização dos diversos tipos de fontes de informação, bem como sua capacidade de sintetização e análise de informações.

A equipe de análise deve prezar pela multidisciplinaridade, com profissionais de áreas diversas como engenharias, política, economia e negócios, além do já citado profissional de informação. O mais importante nesta equipe não é a sua formação, mas a capacidade de ver além, de entender o que não foi explicitado e de fazer ligações entre pontos aparentemente distintos.

O apoio das áreas de gestão da informação, gestão do conhecimento e tecnologia é extremamente valioso, pois dão suporte direto aos trabalhos da IC remetendo-os aos atores mais adequados e aos melhores recursos informacionais. É importante ainda ressaltar que dada à interdisciplinaridade da inteligência competitiva, esta seria uma área transversal, com contatos e colaboradores em todas as áreas da instituição e fora dela.

Aqui, temos a visão de Coelho e Dou (1999), onde ressaltam que para que um sistema de inteligência competitiva possa alcançar com êxito a sua vocação ele precisa ter sua importância reconhecida através da sua incorporação a outros sistemas e à cultura organizacional, tendo o apoio e o envolvimento do todo corpo funcional da empresa.

6.3.1 Competências dos membros da equipe de IC

Existem vários papéis com diferentes atribuições em uma equipe de IC. A formação mais comum é aquela onde existe um gerente ou coordenador, analistas e coletores e, de acordo com a necessidade, especialistas *ad hoc* que colaboram com equipe quando necessário, mas sem fazer parte da mesma. Cada um destes tem uma função específica na equipe, mas a colaboração entre eles é esperada e incentivada.

A literatura especializada traz algumas das características dos principais papéis em IC, e faz uma combinação da gestão por competências com a inteligência competitiva, buscando encontrar profissionais com perfis adequados para formação dos grupos de trabalho.

A adequação do perfil profissional à função que será ocupada dentro de uma equipe de inteligência deve ser uma preocupação na hora de formar estas equipes, pois da adequação dos perfis depende o sucesso do trabalho. Assim, Amaral et al. (p. 127, 2011) dizem que “ser um profissional competente em IC significa utilizar adequadamente na função de IC que desempenha os atributos de competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – compatíveis” com esta função.

Uma síntese das responsabilidades de cada função dentro de uma equipe de IC foi feita por Amaral et al. (2011), como evolução de um trabalho iniciado em 2008. Outros autores, como Mendes et al. (2010), Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005), Gomes e Braga (2007), Miller (2002) e Stollenberg (1999/2000) analisaram as competências, habilidades e perfis para a atividade de IC. Os quadros que se seguem são uma síntese da literatura consultada sobre o tema.

O quadro abaixo descreve as responsabilidades e atributos de um gestor de IC (gerente, coordenador, etc).

Quadro 4 – Responsabilidades e atributos do gestor de IC

Função	Descrição
Gestor (planejar e organizar e ordenar conjuntamente)	<p>Responsabilidades: Alocar recursos; Conduzir regularmente análise do fluxo de informações para inteligência dentro da empresa (informações comumente mais necessárias, fontes mais utilizadas, meios/canais de comunicação mais requisitados pelas pessoas); Conduzir regularmente auditorias de inteligências (identificação de especialistas, fontes e outros elementos com impacto relevante na produção de inteligência; Controlar a coerência e a realização das atividades; Coordenar as equipes de trabalho; Criar e distribuir um diretório de inteligência de todos os arquivos e especialistas dentro da empresa, associados entre si por suas especialidades; Criar procedimentos de recolhimento de informações e de análise de dados; Distribuir informações importantes ou requisitadas; Divulgar o sistema de IC; Facilitar o fluxo das informações e da comunicação interna; Fixar horários; Garantir a capacitação adequada dos subordinados; Garantir a segurança da informação sensível; Interagir com os tomadores de decisão fornecendo-lhes informações úteis para essa tarefa; Manter relações simples e de confiança com os tomadores de decisão; Organizar reuniões; Planejar as ações e diretrizes da equipe; Pôr em contato direto os especialistas necessários à resolução de alguma questão crítica em inteligência; Responder pela interação com os tomadores de decisão; Responder pela qualidade do produto de IC (tempestividade, custo, volume, precisão, concisão, clareza, abrangência); grau de sigilo; frequência e formas de difusão; tipos e formatos; Sensibilizar continuamente a organização sobre a importância do sistema (palestras, publicação de resultados obtidos, depoimentos de utilizadores, etc.); Ter acesso aos principais executivos da empresa para identificar suas necessidades de informação quanto à inteligência competitiva.</p> <p>Conhecimentos: Liderança; Contra inteligência (segurança da informação); Conexão entre estratégia e IC; Estrutura formal e informal da organização; Gestão de pessoas; Gestão e execução de projetos; Noções de planejamento e dotação de orçamento; Técnica de negociação; Técnicas de mapeamento de modelo mental; War game.</p> <p>Habilidades e atitudes: Articulação como ambiente interno e externo à organização; Assertividade; Capacidade de persuasão; Diplomacia; Empatia; Entrevista; Identificação dos modelos mentais dos tomadores de decisão; Liderança, comunicação e negociação; Organização de equipes; Raciocínio estratégico; Redação de relatórios de inteligência; Relacionamento com a alta administração</p>

Fonte: Elaboração dos autores com base em: Amaral et al. (2011), Mendes et al. (2010), Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005), Gomes e Braga (2007), Miller (2002) e Stollenberg (1999/2000).

A principal função do analista é o de transformar as informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão. É o responsável pela produção de inteligência e/ou contrainteligência e por este motivo é imprescindível que ele esteja presente à

entrevista para identificação das necessidades de informação dos utilizadores do sistema. Os principais atributos para um analista de IC são descritos no seguinte quadro:

Quadro 5 – Responsabilidades e atributos do analista de IC

Função	Descrição
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Analista (analisar as informações e formar a inteligência)</p>	<p>Responsabilidades: Conduzir estudos e diagnósticos e elaborar estudos de futuro; Interagir com os coletores; Planejar o desenvolvimento do trabalho; Produzir informes, alertas antecipados e relatórios de perfil de atores priorizados; Relacionar-se com os especialistas e as outras áreas da empresa; Responder pelo sigilo adequado do fluxo de dados, informações e inteligência produzidos no âmbito do sistema de inteligência; Responder por comentários, sugestões e recomendações, pela qualidade da análise produzida e pelo seu alinhamento à estratégia organizacional.</p> <p>Conhecimentos: Contra inteligência (segurança da informação); Elaboração de relatórios de inteligência; Método de planeamento do ciclo de IC; Metodologia científica; Métodos, técnicas e ferramentas de análise; Processo de produção de inteligência; Softwares estatísticas e de apoio à análise de informação.</p> <p>Habilidades e atitudes: Assertividade; Capacidade de argumentação; Capacidade de entrevistar pessoas; Capacidade de negociação; Capacidade de prever e identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave e observar implicações estratégicas dos acontecimentos expressos pelos dados; Criatividade; Diplomacia; Direcionado à resolução de problemas; Expressão oral e escrita; Gerar recomendações de acordo com a análise; Possuir mente analítica e saber pensar estrategicamente; Saber interpretar dados; Saber lidar com ambiguidades, conflitos e dados incompletos; Saber quando parar a análise; Saber trabalhar sob pressão; Saber utilizar fontes de informação; Ser bom ouvinte; Ser perfeccionista; Ser persistente; Ter visão de futuro; Ter visão global</p>

Fonte: Elaboração dos autores com base em: Amaral et al. (2011), Mendes et al. (2010), Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005), Gomes e Braga (2007), Miller (2002) e Stollenberg (1999/2000).

O coletor é o responsável por busca a matéria prima através da qual a inteligência será produzida em todos os formatos disponíveis, seja através de pessoas ou publicações. A função exige diferentes perfis de acordo com o tipo de fonte na qual o coletor se especializa: fontes humanas ou fontes publicadas. Ele precisa reunir informações sobre o ambiente enfocando tanto o passado quanto o presente e garantir a

identificação, mapeamento, registro e gerenciamento das fontes, sejam elas primárias ou secundárias.

O quadro 6 descreve as responsabilidades e os atributos referentes ao coletor de informações especializado em fontes primárias, também chamadas fontes humanas.

Quadro 6 – Responsabilidades e atributos do coletor em fontes primárias

Função	Descrição
Coletor (coletar dados e informações em fontes humanas e em fontes abertas)	<p>Responsabilidades: Armazenar os dados e as informações em bancos de dados; Classificação as informações quanto à confiabilidade e relevância; Estabelecer relacionamentos com outras divisões e redes; Formar, manter e animar redes humanas; Fornecer dados e informações conforme requisitados; Gerir eficientemente as redes; Mapear redes de informações; Organizar a informação coletada; Planejar e conduzir o monitoramento e a pesquisa em fontes primárias para subsidiar a análise; Responder pela tempestividade na coleta; Responder pelo sigilo; Selecionar as fontes imparcialmente; Utilizar fontes de informação e métodos de coleta adequados.</p> <p>Conhecimentos: Benchmarking; Contra inteligência (segurança da informação); Elaboração de perfil profissiográfico; Fontes de informação; Mapeamento de fontes humanas de informação; Monitoramento ambiental; Planejamento da obtenção de dados em fontes humanas; Técnicas de observação, memorização e descrição; Tecnologia da informação.</p> <p>Habilidades e atitudes: Articulação com as fontes; Capacidade de acionamento de fontes humanas; Compreensão de tipos psicológicos; Diplomacia; Empatia; Entrevista; Ética; Expressão oral; Identificação e gerenciamento de fontes humanas; Posicionar-se como observador; Relacionamento interpessoal; Saber entrevistar pessoas.</p>

Fonte: Elaboração dos autores com base em: Amaral et al. (2011), Mendes et al. (2010), Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005), Gomes e Braga (2007), Miller (2002) e Stollenberg (1999/2000).

A exemplo do coletor de fontes primárias o coletor de fontes secundárias precisa ter algumas características para ter um bom desempenho em suas atividades. O quadro 7, apresentado abaixo, mostra estas características.

Quadro 7 – Responsabilidades e atributos do coletor em fontes secundárias

Função	Descrição
Coletor (coletar dados e informações em fontes primárias (humanas))	<p>Responsabilidades: Armazenar os dados e as informações em bancos de dados; Classificar as fontes quanto à confiabilidade e atualização das bases de dados; Estabelecer relacionamentos com outras divisões e redes; Checar dados e informações coletados; Formar, manter e animar redes humanas; Fornecer dados e informações conforme requeridos; Garantir a identificação, mapeamento, registro e gerenciamento das fontes (primárias e secundárias); Mapear redes de informações; Primar pela qualidade da pesquisa; Planejar e conduzir o monitoramento e a pesquisa em fontes primárias secundárias para subsidiar a análise; Responder pelo sigilo e tempestividade da informação; Reunir informações sobre o ambiente com enfoque no passado e no presente para a equipe; Ser imparcial na seleção de fontes/dados; Utilizar legal e eticamente as ferramentas de coleta..</p> <p>Competências: Fontes de informação; Organização da informação; Tecnologia da informação.</p> <p>Conhecimentos: Conhecimento de fontes e provedores de informação; Geointeligência; Métodos, técnicas e ferramentas de coleta em fontes eletrônicas/digitais; Pesquisa em bases de patentes; Planejamento e métodos de pesquisa em fontes abertas de informação.</p> <p>Habilidades e atitudes: Acompanhar a evolução das tecnologias de informação e comunicação; Ética; Expressão escrita; Gerenciar buscas em meios eletrônicos; Identificar e gerenciar fontes abertas; Posicionar-se como observador; Saber extrair dados relevantes de bancos de dados e provedores de informação; Ser concentrado; Ser hábil com as fontes abertas.</p>

Fonte: Elaboração dos autores com base em: Amaral et al. (2011), Mendes et al. (2010), Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005), Gomes e Braga (2007), Miller (2002) e Stollenberg (1999/2000).

Ressalta-se que o conhecimento do setor de atuação da organização analisada, das tendências econômicas e mercadológicas do país e das regiões com influência em seu negócio é uma condição relevante para realização de análises mais completas e com maior abrangência (VALENTIM et al., 2003). Este conhecimento é necessário a todos os membros da equipe.

Devem existir ainda outras habilidades importantes para todos os membros da equipe, as quais são apresentadas no quadro 8:

Quadro 8 – Responsabilidades e atributos dos membros da equipe de IC

Função	Descrição
Atributos gerais para todos os membros da equipe	<p>Conhecimentos: Objetivos estratégicos da organização; Setor econômico da organização e sua terminologia; Estrutura organizacional; Cultura organizacional; IC (processo, métodos e técnicas); Canais de troca de informações na organização e no setor industrial; Fontes, bancos e bases de dados informacionais; Sistema de IC; Código de ética (ABRAIC/SCIP/Organização) e legislação que afeta a área; Tecnologia da informação; Estatística básica e lógica; Comunicação oral e escrita; Domínio de inglês (outros idiomas também são desejáveis).</p> <p>Habilidades e atitudes: Ação investigativa; Agilidade; Aprender com as experiências; Astúcia; Auto-aprendizagem; Capacidade de planejamento; Capacidade de criticidade; Capacidade de interpretação de dados; Capacidade de organização da informação; Capacidade de resolução de problemas; Capacidade de síntese; Capacidade de uso de redes sociais; Confiabilidade; Cooperação; Criatividade; Curiosidade; Dinamismo; Disciplina; Empreendedorismo; Espírito investigativo; Ética; Facilidade de comunicação; Facilidade na elaboração de relatórios; Facilidade na interação pessoal; Flexibilidade; Foco no resultado; Imparcialidade; Iniciativa; Intuição; Observação; Organização; Perseverança; Possuir boa memória; Possuir raciocínio lógico e prospectivo; Possuir visão sistêmica; Proatividade; Resiliência; Saber ouvir; Senso crítico; Ser detalhista ao ponto de reconhecer anomalias; Ser intuitivo, metuculoso e perceptivo; Ser perspicaz; Ter boa expressão oral e escrita; Ter facilidade de relacionamento interpessoal; Utilizar-se de redes de contato</p>

Fonte: Elaboração dos autores com base em: Amaral et al. (2011), Mendes et al. (2010), Passos e o Competitor Intelligence Committee (2005), Gomes e Braga (2007), Miller (2002) e Stollenberg (1999/2000).

Também consideramos de extrema importância um profissional de comunicação na equipe, pois esse é um processo novo na instituição, sendo fundamental um bom trabalho de comunicação e sensibilização.

Para a criação da equipe que formará o núcleo de IC do BNDES, além dos bibliotecários (participantes naturais do processo) e dos técnicos da GMAE, haverá uma ação conjunta com a Área de Recursos Humanos para identificar potenciais analistas para participar ou dar apoio à equipe. Posteriormente, será criada a Rede de Inteligência do BNDES, sob a coordenação do NIC. No caso do BNDES, esse conhecimento se referirá ao setor econômico coberto por cada Gerência Setorial. A principal vantagem de uma rede de inteligência é o não aumento formal da equipe de

inteligência e o fato de no caso das GESETs, não implicar em um aumento das atividades rotineiras das gerências.

Assim sendo, inicialmente a equipe do núcleo de IC será composta por:

- 1 coordenador
- 2 analistas
- 6 coletores
- 1 profissional de comunicação

A equipe contará com o apoio das Gerências Setoriais das áreas operacionais no fornecimento de informações e na participação nas análises voltadas aos seus setores de atuação e será capacitada no uso de métodos, técnicas e ferramentas de análise, bem como no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com suas atividades em inteligência.

Visto que a carteira de clientes a ser acompanhada é extensa e tende a aumentar, entendemos que uma rede de coletores especializados facilitará o trabalho de coleta. Cada coletor terá um determinado número de empresas a acompanhar em sua carteira individual.

O sistema também contará com a contribuição de outros profissionais como gestores de dados, profissionais das áreas de tecnologia da informação, segurança da informação, advogados, gestão da informação, gestão do conhecimento, etc.

6.4 A rede de inteligência

Uma rede de inteligência é uma estrutura que utiliza pessoas que conhecem o negócio da organização para gerar produtos de inteligência. Almeida, Teixeira e Silva (p. 52, 2008) dizem que as redes em IC “agrupam especialistas que de forma cooperativa e não hierárquica, coletam informações do ambiente externo e analisam os impactos sobre o negócio da organização, fomentando o processo de inteligência”.

Como mencionado anteriormente, o BNDES conta com Gerências Setoriais (GESETs) que são responsáveis pelo provimento de informações especializadas às Áreas Operacionais. Cada GESET é responsável por um determinado segmento industrial e tem a incumbência de monitorar, analisar e disseminar informações e conhecimentos sobre os setores que acompanham para as suas respectivas áreas operacionais.

Além da implementação do NIC no COPED, este trabalho tem a intenção de propor a criação de uma rede de inteligência formada com membros das GESETs, da Área de Pesquisa Econômica (APE), e da GMAE, para criar, compartilhar e disseminar inteligência no BNDES através da integração entre as áreas.

Vale ressaltar que os componentes para a criação de uma futura rede já existem, mas seus nodos não estão interligados. Como o processo de inteligência requer constante compartilhamento de informações e de conhecimento, nada mais adequado que a utilização da rede para apoiar, colaborar e criar inteligência para a organização (ALCARÁ et al., 2006). Propomos a identificação desses nodos (atores) e, conseqüentemente, da estrutura invisível que revela as pessoas-chave na estrutura organizacional. O trabalho da rede será suportado por ferramenta tecnológica com

módulo específico para colaboração e compartilhamento, com áreas de discussão e criação conjunta de análises e documentos que subsidiem os produtos de inteligência.

Futuramente, haverá a possibilidade de criação de uma rede externa formada por consultores, clientes, parceiros e especialistas que tiveram ou tenham algum tipo de relacionamento com o BNDES.

6.5 Ferramentas de análise

Dada a proximidade da MAE com a metodologia dos Capitais do Conhecimento, esta será uma das ferramentas de análise utilizadas pela equipe quando da criação de perfis empresariais e de grupos econômicos.

A Matriz SWOT e as 5 forças de Porter como métodos para análise do setor e da indústria também serão utilizadas pela equipe, uma vez que a competitividade das empresas dentro do seu setor de atuação é um dos pontos analisados pela MAE como de importância vital para a definição de sua pontuação dentro da metodologia.

A escolha destas técnicas analíticas não limita o uso de outras e não impede a combinação de várias técnicas para uma mesma análise. Aqui, o importante é adequar a ferramenta ao tipo de análise requerida e ao produto esperado como resultado.

6.6 Produtos de IC

Os produtos de IC serão divididos em sistemáticos e sob demanda (*ad hoc*).

Os produtos sistemáticos terão periodicidade definida e terão como objetivo manter a base de conhecimentos sobre as empresas atualizada e manter os tomadores de decisão informados sobre os tópicos de seu interesse.

Os produtos *ad hoc* serão entregues quando necessários e do modo acordado com o cliente e poderão envolver análises pontuais e estudos fora do padrão determinado para os produtos sistemáticos.

Alguns cuidados devem ser tomados para a elaboração de produtos de IC. O uso de parágrafos extensos e/ou uso de imagens que não condigam com a apresentação devem ser evitados; a utilização de unidades de peso, medida e valor devem ser padronizadas o máximo possível. O uso de imagens fortes ajuda a chamar a atenção do leitor, bem como o uso de frases que ajudem a transmitir o pensamento. O uso de especialistas também é indicado, assim como a união de imagens e frases e de fotografias comparativas. Tabelas e gráficos também ajudam a diminuir a quantidade de páginas ou de slides (PASSOS e o COMPETITOR INTELLIGENCE COMMITTEE, 2005).

O formato do produto de inteligência será adequado ao perfil do seu recebedor. Para a alta administração o produto deve ser o mais sintético possível mas sem prejuízo da coerência. Para o nível tático, os produtos podem ser um pouco mais extensos, já que aqui o detalhamento técnico é mais necessário.

Inicialmente, propomos a implementação dos seguintes produtos de inteligência:

- Perfil das empresas;
- Análise de movimentação das empresas (fusões, aquisições, compras e estratégias, etc.);
- Relatório anual com avaliação qualitativa das empresas resultante da aplicação da MAE;
- Análises setoriais semestrais;
- Relatório anual de principais tendências macroeconômicas;
- Boletim mensal com os fatos mais relevantes de cada empresa, seus impactos e possíveis desdobramentos.

6.7 Disseminação

A disseminação dos produtos de inteligência será realizada de acordo com o tipo de produto e de cliente.

Para produtos sistemáticos entendemos que a disponibilização no Portal de Inteligência será o mais adequado, uma vez que proporcionará acesso rápido e permitirá a assinatura por e-mail para que os interessados possam receber alertas quando estes produtos forem publicados no portal aos interessados.

O Portal de Inteligência disponibilizará as análises elaboradas pela equipe de inteligência, relatórios de consultorias, bem como informações sobre os clientes da carteira da MAE, informações sobre concorrentes, clientes e stackholders das empresas em questão. O Portal terá uma área restrita para ser acessada pelos

analistas e uma área pública, onde os interessados em determinada empresa poderá manter-se atualizado.

Para os produtos sob demanda, a entrega dependerá do que foi acordado na reunião de identificação de necessidades e poderá ser por e-mail, por telefone, oral ou entrega de relatório, podendo também ser disponibilizados no Portal caso o gestor da informação assim o deseje.

6.8 Avaliação

A avaliação dos produtos e do processo de inteligência será realizada, por intermédio de itens como:

- Catalogação de feedbacks (por e-mail, telefone, conversas, etc.)
- Anotação de trechos de relatórios da inteligência utilizados em palestras e apresentações, quando possível;
- Pesquisas sobre a satisfação dos usuários do sistema
- Avaliação de indicadores dos resultados
- Discussões realizadas pela própria equipe de IC

Para as pesquisas de satisfação e avaliações qualitativas e quantitativas, será utilizada ferramenta tecnológica com link enviado por e-mail para formulário na intranet, ou com formulário no próprio corpo de e-mail específico para coleta de dados de avaliação.

Questões abertas sobre formato, linguagem, periodicidade e conteúdo do produto, bem como espaço para observações gerais (críticas, sugestões, etc) estarão

disponíveis no Formulário de Avaliação.

6.9 Proteção do conhecimento

O processo de IC trabalha com informações para tomada de decisão, portanto informações sensíveis que podem nortear ações presentes e futuras de uma organização. Sua proteção é de fundamental importância, uma vez que o conhecimento “estruturado, atualizado, corretamente aplicado e protegido é uma grande vantagem competitiva num mundo globalizado e rápido como o de hoje” (ROCHA et al, [201-]).

Entretanto, ao lado do incentivo ao compartilhamento de informações, deve existir a preocupação com a proteção do conhecimento gerado por estas informações, as quais, por si só, podem ter um valor estratégico para a organização. Aqui, adotaremos os princípios da contra-inteligência, definida por Sianes (p. 266, 2005) como:

“um processo que permite a uma organização tornar-se menos vulnerável aos concorrentes por meio da proteção da informação competitiva. Ações de contra-inteligência consistem no estabelecimento de processos estruturados de proteção, adaptados ao ambiente de negócios, visando identificar, conter ou destruir a eficácia da IC adversária, protegendo os conhecimentos estratégicos contra as investidas da inteligência concorrente e contra a espionagem, como também protegendo as instalações, equipamentos e sistemas contra a sabotagem.”

A proteção do conhecimento consiste de ações e ferramentas que tem como objetivo principal neutralizar as ações de inteligência ou de espionagem da concorrência e seu

uso permite à organização diminuir consideravelmente sua vulnerabilidade às ações de inteligência “hostil” (CABRAL et al, 2007).

No contexto da inteligência competitiva, as informações estratégicas e críticas para a empresa devem ser protegidas de acessos indevidos e/ou vazamentos intencionais ou não. Uma forma de proteger estes conhecimentos é aliar a contra inteligência ao processo de IC dentro da organização.

Uma das medidas mais utilizadas e também uma das mais efetivas é definição de quais informações são sensíveis e controlar sua disseminação. Diretrizes para determinação do grau de sigilo de uma informação podem ser encontradas em uma política de segurança da informação.

Apesar de não ser voltado para informações de concorrentes, mas de clientes, entendemos que como todo processo que produz e dissemina informações sensíveis e de valor estratégico, o processo de inteligência competitiva do BNDES deverá adotar as normas e diretrizes constantes na Política de Segurança da Informação da organização. A Política de Segurança da Informação é baseada na legislação referente à segurança da informação bem como nas normas da ABNT sobre o tema.

Uma vez que a segurança da informação tem seus pilares nos processos, nos sistemas e nas pessoas, sendo as pessoas o elo mais frágil nessa cadeia, além do uso de normativos e procedimentos, o núcleo de IC será responsável pela capacitação da equipe e de pessoas da organização interessadas em temas relativos à engenharia social, proteção de ativos, técnicas de coleta, etc, através de eventos internos ou externos, cursos e outras iniciativas de compartilhamento do conhecimento relativo ao

tema, com vistas a fomentar uma cultura de proteção do conhecimento organizacional.

8 CONCLUSÕES

Dentre alguns valores que a IC pode agregar à organização estão a concentração naquilo que é fundamental; o descobrimento de fraquezas internas quando se analisa a força dos clientes analisados através de comparação de processos; a prospecção do futuro e adequação das estratégias da organização às tendências detectadas e o incentivo à cultura de compartilhamento de informações. Mas, para que estes valores possam ser acrescentados à cultura organizacional, é necessário o entendimento que sem um processo bem elaborado e estruturado de IC, a organização poderá ter um começo equivocado e ser incapaz de oferecer inteligência acionável e, conseqüentemente, se afastará do seu objetivo principal, que é o apoio informacional para a tomada de decisão. É importante considerar a mudança de paradigma na cultura organizacional onde cada um dos colaboradores da empresa passa a ser um agente de inteligência.

Para que haja uma mudança na cultura da organização, deve-se considerar a existência de vários desafios.

Um deles, é a fazer com que a alta administração tenha compreensão do processo e se disponibilize não só a apoiar, mas patrocinar a implementação do processo, trazendo também para a si a responsabilidade de difundir a cultura da inteligência.

Outro cuidado a ser tomado desde o início é com a implementação do programa de IC. Ele deve ser construído aos poucos, alcançando-se os seus objetivos paulatinamente. Neste sentido, deve-se ter em mente que, apesar de ser possível, e desejável, o envolvimento de toda a organização, na prática, um programa de IC não é para todos: ele é focado principalmente na alta administração e na linha de gestão do nível tático, uma vez que o resultado do seu trabalho só pode ser considerado como efetivo se for acionável. De outra maneira, estaremos trabalhando com gestão da informação, gestão do conhecimento e business intelligence. Para que um programa de IC possa ser considerado efetivo, não se pode esquecer de que as pessoas são as fontes de informação mais importantes no processo e que a disponibilização de canais adequados de coleta e disseminação farão diferença para a geração do conhecimento e da inteligência.

O desenvolvimento da cultura de compartilhamento também pode ser uma dificuldade se a organização for acometida da síndrome de “informação é poder”, onde cada um pensa que será insubstituível caso somente ele tenha acesso ou conhecimento de determinada informação. E se existe um processo muito burocrático para o compartilhamento e colaboração, este pode ser um empecilho para que a IC deslanche na organização.

O esforço de coleta deve ser equilibrado com o tempo disponível para análise. Neste ponto, o uso de ferramentas tecnológicas ajuda a não restringir a coleta de dados e informações apenas em fontes secundárias, uma vez que este processo pode ser automatizado e otimizado pelo uso de robôs configurados para buscar determinadas informações, apoiados com estratégias de busca cuidadosamente construídas para que o resultado seja o mais limpo possível.

Os padrões éticos e jurídicos deve ser introduzidos desde o primeiro momento de atividade do NIC, para que não hajam dúvidas em relação à lisura do processo de aquisição de informações.

Mas, entendemos que o maior desafio de um NIC é fazer a organização ter a consciência de que a IC é um processo de longo prazo, e que sua efetividade só poderá ser realmente medida, segundo a literatura, no período de três a cinco anos após sua implementação.

Assim, ao considerar-se os pontos levantados, concluímos que o processo de IC se desenvolve permanentemente, por isso não existe um modelo único que deva ser adotado por todas as organizações. Cada organização estará livre para rever processos e buscar o que mais se adequa ao seu negócio e à sua realidade.

Como se sabe, o processo de inteligência é formado por três pilares: pessoas, processo e tecnologia. A importância das pessoas no processo deve ser levada em consideração, pois, sendo elas um dos pilares da inteligência, o investimento em

capacitação e treinamento permanentes da equipe é fundamental. Apesar da tecnologia ter um papel primordial no processo, ela não pode e não deve ser confundida com a IC. As pessoas são o diferencial na criação da inteligência. Assim, a integração do processo de inteligência com o de contrainteligência deve se refletir também na capacitação da equipe e dos colaboradores da organização, uma vez que todos devem estar cientes na necessidade de proteção do conhecimento crítico da empresa, que certamente é o bem mais precioso a ser considerado no ambiente organizacional.

As vantagens obtidas pela organização com a implantação de um processo de inteligência, no caso do BNDES seriam, além do melhor conhecimento do seu cliente, refletindo em novos produtos e serviços, e em novas maneiras de agir, a disponibilidade de informações estratégicas, o cruzamento de dados internos e externos sobre o cliente, e a criação de uma fonte de informação qualificada para acesso interno, para subsidiar a tomada de decisão na empresa.

REFERÊNCIAS

ALCARÁ, Adriana Rosecler et al. As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. **Transinformação**, Campinas, v. 18, n. 2, p. 143-153, maio.ago. 2006. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000000439&dd1=7a5d3>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

ALMEIDA, Fabiana Silva de; TEIXEIRA, Renata Cristina; SILVA, Tania Maria Deodato da Silva. **Valoração dos serviços de inteligência competitiva prestados pela equipe de prospecção tecnológica do Centro de Pesquisas da Petrobras**: uma proposta de metodologia. 2008. 70 f. il. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização)-MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

ALMEIDA, Helena Tenório Veiga de. Inovação e competitividade. 4º Encontro Nacional da Indústria, Brasília, 2009. IN: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA: **Canal Slideshare**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/CNI/competitividade-e-inovao-helena-tenorio-veiga-de-almeida-chefe-do-departamento-de-politicas-e-programas-do-bndes-2009>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

ALVAREZ, Adrian. Análise win loss: uma ferramenta para melhorar as vendas. **MetaAnálise**: inteligência de mercado para os melhores negócios. 2012. Disponível em: <http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=7307:analise-win-loss-uma-ferramenta-para-melhorar-as-vendas&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353>. Acesso em: 21 maio 2013.

AMARAL, Roniberto Morato et al. Perfis de competências relativas à inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 40, n. 2, p. 125-144, maio ago. 2011. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/17658/1/Amaral-Art-v40n2-2011.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2013.

AMBROSIO, Aluisio; AMBROSIO, Vicente. A matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, p. 92-102, jul./ago. 2005.

ANAZ, Sílvio. BNDES inova na análise de inovadoras. **HSM management**, n. 96, p. 178-179, nov./dez. 2012.

ANTONIAZZI, Elisiane Ap., STEFANO, Silvio Roberto. Inteligência competitiva: estudo de caso em uma cooperativa agro-industrial do Estado do Paraná. **Revista eletrônica Lato Sensu**, Guarapuava, v. 6, 23 p., 2008. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/15-Ed6_CS-Intel.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2012.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Relatório anual 2012**. Rio de Janeiro: BNDES, 2013. 95 p. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/RelAnual/relatorio_anual2012.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2013.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BRASIL).; AZEVEDO, Elizabeth; GORAYEB, José. **BNDES 50 anos de desenvolvimento**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002. 224 p.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A inteligência competitiva modelando o Sistema de informações de Clientes – Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.

BRASIL. **Decreto nº 4.418, de 11 de outubro de 2002**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4418.htm>. Acesso em: 08. jul. 2013.

CABRAL, Daniele Trindade et al. **Inteligência competitiva e contra-inteligência estrategicamente aplicadas no ambiente organizacional**. Ministério da Ciência e Tecnologia. 2007. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/64320.html?toPrint=yes>>. Acesso em: 22 nov. 2007.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170 p.

COELHO, Gilda Massari; DOU, Henri. Inteligência competitiva e a formação de recursos humanos no Brasil. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 23/24, n. 4, p. 455-472, especial 1999/2000. Disponível em:

<<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000001859&dd1=fef28>>. Acesso em: 2 maio 2013.

COLAUTO, Romualdo Douglas et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/58>>. Acesso em: 27 maio 2012.

COSTA, Karen Fernandez. Os 60 anos do BNDES e seu papel no desenvolvimento. **Desafios do desenvolvimento**, Brasília, DF, ano 9, n. 75, p. 29, 2012.

CRESCÊNCIO, Tatiane et al. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. 11 p. Disponível em: <<http://inf.unisul.br/~ines/workcomp/cd/pdfs/2892.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

CUNHA NETO, João Antônio de Moura e; GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. Risco setorial e a metodologia de rating do BNDES: um enfoque alternativo pelo método ELECTRE TRI. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 37., 2005, Gramado. **Anais eletrônicos**...Maringá: SOBRAPO, 2005. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2005/pdf/arq0130.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2013.

DINIZ, Adriana Nascimento. **BNDES**: de agente desenvolvimentista a gestor da privatização 1952-2002. 133 f. 2004. Dissertação (Mestrado em História Econômica) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

FERRAREZZI, Alex A.; SANTOS, Sílvio Aparecido. Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como praticas de suporte para a decisão estratégica. RAI **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 102-114, 2006. Disponível em: <<http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/article/view/54/48>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

GANDRA, Alana. BNDES nega dificuldades para captar recursos internacionais. **Exame.com**, Economia, São Paulo, 26 mar. 2013. Disponível em: <BNDES nega dificuldades para captar recursos internacionais>. Acesso em: 20 maio 2013.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Implantação da área de inteligência competitiva na Caixa Econômica Federal**. 59 f. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasília, DF, 2003.

GOMES, Elisabeth. **Inteligência competitiva**. [Rio de Janeiro, 2007]. Apostila para o MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva da UNIRIO. Não publicado.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. A inteligência competitiva. IN: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (orgs.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Serinews, 2007. Cap. 9: p. 317-339.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. Construção de um sistema de inteligência competitiva. IN: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 111-123.

HERRING, Jan P. How much is your competitive intelligence worth? **Competitive intelligence magazine**, Alexandria, VA, vol. 10, n. 2, p. 23-26, Mar.-Apr. 2007.

HERRING, Jan P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E., MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2002. p. 274-291.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LIMA, Alexandre de Santana. **A atuação do BNDES no desenvolvimento econômico brasileiro: 1952-2002**. 145 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Economia Política) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

MENDES, Adriano Dias; BRAGA, João Paulo Carneiro de H. A metodologia de avaliação de empresas: uma sistemática para avaliar ativos intangíveis e competitividade com base no padrão de concorrência. IN: ALÉM, Ana Cláudia; GIAMBIAGI, Fábio. **O BNDES em um Brasil em transição**. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. Cap. 9: p. 151-161.

MENDES, Andréa; MARCIAL, Elaine; FERNANDES, Fernando. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília, DF: Thesaurus, 2010.

MOURA, Humberto. **Quais principais ferramentas de análise para uma área de Inteligência Competitiva?** Como Definir os "KIT'S" corretos? 2010. Disponível em: <http://www.linkedin.com/answers/marketing-sales/search-marketing/MAR_SRC/768237-76343395?_mSplash=1>. Acesso em: 23 jul. 2012. Resposta em fórum de discussão sobre ferramentas em Inteligência Competitiva através do Marketing de Pesquisa.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007.

ORNELAS, Ana Carolina. Coleta: a segunda etapa do ciclo de produção de IC. **IC news**, Rio de Janeiro, ano 2, v. 8, p. 1, 2008.

PASSOS, Alfredo; COMPETITOR INTELLIGENCE COMMITTEE. **Inteligência competitiva**: como fazer IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LTCE, 2005.

PASSOS, Pedro Luiz Barreiros. O financiamento de longo prazo e o BNDES. **Valor econômico**, Opinião, São Paulo, 2 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/opiniao/1160504/o-financiamento-de-longo-prazo-e-o-bndes>>. Acesso em: 20 abr. 2013,

PERIARD, Gustavo. **Matriz BCG**: o que é e como funciona. Sobre administração. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg/>>. Acesso em: 21 maio 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de; PETRINI, Maira. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, Sept. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 Jan. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651997000300003>.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva (IC). In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 73-97.

ROCHA, Adilson et al. Proteção do conhecimento: elemento crítico em estratégias de gestão do conhecimento. **Biblioteca TerraFórum Consultores**. São Paulo: TerraForum, [201-]. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000073v002Protecao%20do%20Conhecimento-Consultores.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2013.

ROCKART, John F. **A new approach to defining the chief executive's information needs**. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research Massachusetts Institute of Technology, Alfred P. Sloan School of Management, 1978. 36 p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 6. Ed. São Paulo: Bestseller: Círculo do livro, 2000. 441 p.

SENGE, Peter M. et al. **A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 397 p.

SIANES, Marta. Compartilhar ou proteger conhecimento? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. IN: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 17: p. 255-270.

SQUIRRA, S. Sociedade do conhecimento. In MARQUES DE MELO, J. M.; SATHLER, L. **Direitos à comunicação na sociedade da informação**. São Bernardo do Campo, SP: Unesp, 2005.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência competitiva**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Núcleo de Inteligência Competitiva, [2007?]. 119 p. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/disciplinas/tico/Apostila-portugues.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**: revista de ciência da informação, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 21 abr. 2013.

WHEATON, Kristan; CHIDO, Diane. Evaluating intelligence. **Competitive intelligence magazine**, Alexandria, VA, vol. 10, n. 5, p. 19-23, Sept.-Oct. 2007.

WURMAN, Richard S. **Ansiedade de informação**: como transformar informação em compreensão. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

ANEXO 1**Código de Ética da SCIP para Profissionais de IC⁵**

- Continuamente buscar ampliar o reconhecimento e respeito pela profissão.
- Cumprir todas as leis aplicáveis, domésticas e internacionais.
- Divulgar todas as informações relevantes, incluindo a própria identidade e respectiva organização, antes de todas as entrevistas.
- Respeitar todas as solicitações de confidencialidade das informações.
- Evitar conflitos de interesse, no cumprimento de suas obrigações.
- Fornecer recomendações e conclusões honestas e realistas, no cumprimento de suas obrigações.
- Promover este código de ética dentro de sua companhia, entre contratados terceirizados e no âmbito de toda a profissão.
- Aderir e obedecer fielmente às políticas, objetivos e orientações da organização para a qual se está trabalhando.

⁵ Fonte: Inteligência Competitiva: Competitor Intelligence Committee. **Código de ética.**