



Pós-graduação lato sensu em  
Gestão do Conhecimento e  
Inteligência Empresarial

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA EM PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Branca Gonzales

Flavia Gomes

Lucia Peixoto

Marina Queiroz

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

---

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

Paulo Josef Hirsch, D.Sc.

---

Elizabeth Braz Pereira Gomes, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JULHO DE 2010



Pós-graduação lato sensu em  
Gestão do Conhecimento e  
Inteligência Empresarial

GONZALES, BRANCA; GOMES, FLAVIA; PEIXOTO, LUCIA; QUEIROZ,  
MARINA

Inteligência Competitiva aplicada em Propriedade Intelectual/  
Branca Gonzáles; Flavia Gomes; Lucia Peixoto; Marina Queiroz. - Rio  
de Janeiro, UFRJ/COPPE, 2010.

49 p.: il.; 29,7 cm

Orientador: Paulo Josef Hirsch

Especialização (Projeto Final) - UFJJ/COPPE/Programa de  
Engenharia de Produção, 2001.

Referências Bibliográficas: p. 89-95.

1. Inteligência Competitiva. 2. Propriedade Intelectual I.  
Hirsch, Paulo Josef. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE,  
Programa de Engenharia Civil. III. Título.



Pós-graduação lato sensu em  
Gestão do Conhecimento e  
Inteligência Empresarial

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA EM PROPRIEDADE INTELECTUAL

Branca Gonzales

Flavia Gomes

Lucia Peixoto

Marina Queiroz

Julho/2010

Orientador: Paulo Josef Hirsch

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um modelo de processo de Inteligência Competitiva através da utilização de ferramentas para tomada de decisão estratégica aplicadas na área de Propriedade Intelectual.

As ferramentas serão desenvolvidas a partir do monitoramento dos cenários e atores envolvidos no ambiente de Propriedade Intelectual nacional e internacional.



Pós-graduação lato sensu em  
Gestão do Conhecimento e  
Inteligência Empresarial

Abstract of Final Project presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence

## COMPETITIVE INTELLIGENCE APPLIED TO INTELLECTUAL PROPERTY

Branca Gonzales

Flavia Gomes

Lucia Peixoto

Marina Queiroz

July/2010

Advisors: Paulo Josef Hirsch

Department: Industrial Engineering

This work aims to develop a model of competitive intelligence process through the usage of strategic decision-taking tools applied to the field of Intellectual Property.

Tools are developed from monitoring scenarios and actors involved in national and international Intellectual Property's environment.



## ÍNDICE

1. Introdução
2. Propriedade Intelectual
  - 2.1. Tipos de Propriedades Industriais
    - 2.1.1. Marcas
    - 2.1.2. Indicações Geográficas
    - 2.1.3. Patentes
    - 2.1.4. Desenhos Industriais
    - 2.1.5. Registro de Softwares
  - 2.2. Outros Tipos de Propriedade Intelectual
    - 2.2.1. Direitos Autorais
    - 2.2.2. Nomes de Domínio
  - 2.3. Histórico
  - 2.4. Perspectivas
  - 2.5. Propriedade Intelectual X Sociedade do Conhecimento
    - 2.5.1. Conceituando Sociedade do Conhecimento
    - 2.5.2. Ativos Intangíveis
3. Inteligência Competitiva
  - 3.1. Conceituação
  - 3.2. Inteligência Competitiva em Escritórios de Advocacia
  - 3.3. Inteligência Competitiva, Ferramentas de Marketing e Gestão do Conhecimento
4. Elaboração de um Processo de Inteligência Competitiva
  - 4.1.1. Identificação dos Tomadores de Decisão e de suas necessidades
  - 4.1.2. Coleta de informação apropriada
  - 4.1.3. Análise da informação e geração da inteligência
  - 4.1.4. Disseminação da inteligência para os tomadores de decisão



- 4.1.5. Avaliação dos resultados e processos de inteligência
- 5. Proposta do Processo de Inteligência Competitiva
- 6. Produtos de Inteligência Competitiva
  - 6.1. Relatório Gerencial
- 7. Conclusão
- 8. Referências Bibliográficas

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA EM PROPRIEDADE INTELECTUAL**

### 1. Introdução

Considerando a **sociedade do conhecimento**, em que um grande número de informações são disponibilizadas e transmitidas de forma mais ágil e acessível a cada dia, tanto as pessoas físicas como jurídicas, no papel de clientes, tornam-se continuamente mais exigentes no momento de escolher uma empresa fornecedora de produtos ou serviços.

Tal comportamento faz com que o ambiente competitivo do mundo dos negócios cresça e desenvolva-se com uma rapidez jamais vista, e de maneira inovadora, com fundamental contribuição da tecnologia aliada à globalização. Assim, os gestores de empresas estão percebendo a real necessidade de se ter bases de informações sólidas para suporte às tomadas das decisões estratégicas. Afinal, as consequências de uma decisão ancorada simplesmente na intuição podem resultar em grandes prejuízos.

A **propriedade intelectual** (PI), nada mais é do que capital intelectual protegido. São as idéias, inovações e invenções contextualizadas e protegidas por leis e tratados internacionais. Considerando o conhecimento como um novo fator de produção (CAVALCANTI, 2001), percebemos a PI como um dos maiores bens de uma empresa.

Na era do conhecimento, as marcas e patentes são ativos muito valorizados e, em muitos casos, com valores muito mais significativos que os ativos tangíveis das empresas. Um exemplo significativo é o caso da Microsoft, cujas ações são negociadas por 10 vezes o seu valor contábil (MEDEIROS, 2000). Segundo Nunes (2008), outros exemplos são a NIKE, cuja marca vale quatro vezes mais que seu patrimônio, o McDonald's que vale 3.74 vezes mais, ou ainda a Coca-cola, 6,28 vezes.

Os escritórios de advocacia especializados em propriedade intelectual ou mesmo aqueles que eventualmente atuam nessa área, pela especificidade e importância do assunto, precisam acompanhar as tendências e monitorar as evoluções e constantes

mudanças neste ambiente. Além disso, as grandes empresas solicitam orientação sob os mais diversos aspectos da propriedade intelectual, utilizando os agentes de PI como consultores especializados na área.

A **inteligência competitiva (IC)** aparece neste contexto como ferramenta de auxílio na seleção de informações que possam contribuir para auxiliar os escritórios especializados em propriedade intelectual. Esses escritórios, também chamados de agentes de PI, podem utilizar a IC como um meio para embasar o atendimento especializado aos clientes, através da vigilância e análise do ambiente externo.

Os resultados podem significar melhoria nos processos de prestação de serviços, como, também, aumentar a expertise na área, alavancando novos negócios e fidelizando os clientes, cada vez mais preocupados com a proteção dos seus capitais intangíveis.

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um modelo de processo de inteligência competitiva a ser aplicado em escritórios de advocacia especializados na área de propriedade intelectual, com a finalidade de acompanhar mudanças, oportunidades e ameaças no ambiente do negócio. O trabalho está estruturado da seguinte forma:

O **primeiro capítulo** é a presente introdução.

O **segundo capítulo** faz uma breve apresentação sobre o que é propriedade intelectual e, em seguida, analisa a propriedade intelectual como um dos maiores capitais intangíveis de uma empresa na sociedade do conhecimento.

O **terceiro capítulo** apresenta conceitos de inteligência competitiva e sua importância no mundo atual.

O **quarto capítulo** descreve a elaboração de um modelo de aplicação de inteligência competitiva para escritórios de advocacia especializados em propriedade intelectual, através do monitoramento dos cenários e atores envolvidos.





O **quinto capítulo** apresenta o modelo de processo, enfatizando o sistema de gerenciamento de informações, parte da proposta de modelo de inteligência competitiva para escritórios de advocacia especializados em propriedade intelectual.

O **sexto capítulo** ilustra, com a simulação dos resultados da aplicação do modelo de processo proposto para IC no capítulo anterior, um exemplo do que se quer como produto.

## 2. Propriedade Intelectual

De acordo com TEIXEIRA (1997), **propriedade intelectual** (PI) é o direito que qualquer cidadão, empresa ou instituição tem sobre tudo o que resultar de sua inteligência ou criatividade. Esse direito é protegido através de diversos instrumentos jurídicos contra o uso não autorizado ou indevido de uma criação ou invenção.

A propriedade intelectual se divide em:

- ⇒ **Propriedade industrial** – que abrange a proteção de atividades, produtos, ideias ou símbolos que estejam relacionados a um processo industrial ou comercial. É o caso das patentes, das marcas, do desenho industrial e das indicações geográficas.
- ⇒ **Direito autoral** – que abrange as obras literárias, científicas, artísticas, fonográficas etc.
- ⇒ **Nomes de domínio** – registro dos endereços na web.
- ⇒ **Softwares** – abrangem a proteção aos registros de softwares.

“O conceito de propriedade intelectual é tão antigo quanto à inteligência humana.” Com essa frase, TEIXEIRA (1997) defende a ideia de que a propriedade intelectual sempre existiu porque o artista, inventor ou criador de algum produto de sua inteligência sempre sentiu a necessidade de ver reconhecido o seu talento. A questão é que a propriedade de uma obra artística ou intelectual não era registrada nem protegida. O que evoluiu com o tempo foi a defesa comercial do fruto do talento desses artistas e inventores.

### 2.1. Tipos de propriedades industriais

#### 2.1.1. Marcas

De acordo com a Cartilha da Propriedade Industrial elaborada pela OAB-RJ (2006), entende-se por **marca registrável** qualquer sinal ou símbolo visualmente perceptível que

tanto pode ser uma denominação, uma figura, logotipo ou emblema, ou, ainda, uma combinação desses elementos.

As marcas são classificadas em:

- ⇒ **marca nominativa** – denominação pura e simples; figurativa – quando se trata de uma figura, emblema, logotipo ou uma letra ou algarismo isolados e grafados de maneira estilizada;
- ⇒ **mista** – quando se trata de uma denominação grafada de maneira estilizada ou quando houver uma denominação associada a um emblema, logotipo ou figura;
- ⇒ **marca tridimensional** – quando se trata de figura ou desenho em três dimensões.

As marcas servem para distinguir os produtos, mercadorias e/ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins, pertencentes a produtores ou prestadores de serviços distintos.

As marcas são registradas no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. O registro não é obrigatório, mas é através dele que é assegurada a não infração de direito de terceiros, além de impedir que terceiros façam uso de marcas iguais ou semelhantes, pela garantia do direito do uso exclusivo.

O registro da marca também possibilita o licenciamento a terceiros, gerando uma nova receita com base nos royalties. Concedido o registro da marca, ele passa a vigorar pelo período de 10 anos, podendo ser prorrogado por períodos iguais e sucessivos de 10 anos. A ausência de pagamento da taxa de prorrogação resulta na extinção da marca e arquivamento do processo.

#### 2.1.2. Indicações geográficas

De acordo com a Lei 9.279/96, **indicações geográficas** constituem a indicação de procedência ou a denominação de origem de um determinado produto ou serviço. O

reconhecimento dessa procedência fornece maior credibilidade ao produto ou serviço, conferindo-lhe um diferencial de mercado em função das características de seu local de origem. As indicações geográficas se dividem em duas categorias:

- ⇒ **Indicação de procedência** – é o nome geográfico de um país, cidade, região ou localidade que se tornou conhecido como centro de produção, fabricação ou extração de determinado produto ou prestação de determinado serviço. Exemplo: Vale do Silício.
- ⇒ **Denominação de origem** – constitui o nome geográfico de um país, cidade, região ou localidade que designe produto ou serviço cujas qualidades e características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos. Exemplo: Champagne.

### 2.1.3. Patentes

Também de acordo com a Cartilha da OAB, **patente** é o título legal que documenta e legitima o direito de propriedade do autor de uma invenção. No Brasil, as patentes também são reguladas pela Lei nº 9.279/96, sendo a concessão das cartas-patentes mais uma atribuição do INPI. Para que uma invenção seja passível de proteção conferida por patente, ela deve obrigatoriamente, preencher três requisitos básicos:

- ⇒ **Novidade absoluta** – não pode ter sido tornada acessível ao público, em lugar algum do mundo, seja por descrição oral ou escrita, em qualquer tempo antes da data em que a proteção foi requerida.
- ⇒ **Atividade inventiva** – além de ser absolutamente nova, a invenção não pode ser uma modificação ou alteração óbvia daquilo que já se conhece.
- ⇒ **Aplicação industrial** – o invento deve-se prestar para ser produzido ou utilizado em qualquer ramo da indústria, atividade agrícola ou área de aplicação de serviço, não podendo estar limitado a um conceito puramente abstrato.

A concessão da patente garante proteção da invenção por 20 anos a partir da data de depósito. As patentes podem ser extintas por expiração do prazo de vigência, renúncia do titular, caducidade (desuso, não exploração da patente), falta de pagamento da retribuição anual (taxa de anuidade) e para titulares estrangeiros que não constituíram procurador devidamente qualificado e domiciliado no país com poderes para representá-los.

#### 2.1.4. Desenhos industriais

Os desenhos industriais também são passíveis de proteção se tiverem os requisitos de novidade e originalidade.

De acordo com a Cartilha da Propriedade Industrial da OAB (2006), desenho industrial é a forma ornamental plástica de um objeto (criação tridimensional) ou o conjunto ornamental de linhas e cores (decoreção bidimensional) que possa ser aplicado a um produto, que proporcione um resultado visual novo e original na sua configuração externa e que possa ser produzido industrialmente. O registro de um desenho industrial tem a validade de 10 anos contados a partir da data de depósito. Este tempo pode ser prorrogado por mais três períodos sucessivos de cinco anos, totalizando um prazo máximo de 25 anos de validade.

#### 2.1.5. Registro de Softwares

Os registros de programas de computador, no Brasil, são regulados pelo INPI, através do Decreto 2.556/98, de 20 de abril de 1998, e é regido pela Lei nº 9.609/98, de 19 de fevereiro de 1998, conhecida como Lei do Software e a Lei nº 9.610/98, de 19 de fevereiro de 1998, a Lei de Autor.

A análise e decisão sobre registro de programas de computador é atribuição da Diretoria de Contratos e Tecnologia e Outros Registros, do INPI. Internacionalmente, as diretrizes jurídicas para a proteção dos Programas de Computador encontram-se



estabelecidas pela Convenção de Berna, relativa ao direito do autor e pelas disposições do Acordo sobre Aspectos da Propriedade Intelectual relativa ao Comércio – TRIPS (INPI, 2010).

## 2.2. Outros Tipos de Propriedade Intelectual

### 2.2.1. Direitos Autorais

O Direito Autoral é a proteção às atividades criativas e intelectuais seja no âmbito literário, artístico ou científico. O registro de direitos autorais é atribuição da Biblioteca Nacional e é regulamentada também pela Lei nº 9.610/98. O registro permite o reconhecimento da autoria, especifica direitos morais e patrimoniais e estabelece prazos de proteção tanto para o titular quanto para seus sucessores. (EDA-BN, 2010).

### 2.2.2. Nomes de Domínio

Domínio é um nome que serve para localizar e identificar os computadores na internet. O nome de domínio foi concebido com o objetivo de facilitar a memorização dos endereços de computadores sem que seja necessário memorizar uma sequência grande de números.

O registro de um nome de domínio é atribuição do Comitê Gestor da Internet do Brasil e regulamentado pela Resolução nº 001/98 (CGI.br, 2010).

## 2.3. Histórico

A legislação sobre patentes surgiu na Inglaterra, em 1623, com o impulso da industrialização, e foi adotada em 1790 pelos Estados Unidos. Em 1883, todos os países presentes à Convenção Internacional de Paris, inclusive o Brasil, firmaram um importante tratado multilateral sobre propriedade industrial, que ficou conhecido como Convenção de Paris (TEIXEIRA, 1997). Neste tratado os direitos de propriedade industrial começaram a ter

uma proteção mais efetiva com a sistematização das normas para proteção a marcas, patentes e desenhos industriais. Em 1886 foi realizada a Convenção de Berna, voltada para a proteção de direitos autorais, onde foram impostas normas mínimas para os países signatários, dentre eles o Brasil.

BARBOSA (2002) relata que, após a Segunda Guerra Mundial, as discussões sobre propriedade intelectual de caráter internacional passaram a se dar no âmbito da ONU, que criou, em 1967, na Convenção de Estocolmo, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual, a OMPI, ou, na sigla em inglês, WIPO.

A OMPI publicou seus objetivos em seu site institucional (WIPO, 2010) que se resumem a promover a proteção da propriedade intelectual internacionalmente, além de estimular a atividade intelectual criativa e facilitar a transferência de tecnologia relacionada à propriedade industrial para os países em desenvolvimento.

#### 2.4. Perspectivas

Os princípios de proteção ao direito autoral que vigoram atualmente em boa parte do mundo dão claros sinais de cansaço diante da dimensão do “grátis” na internet. Exemplo incontestável é a situação decadente do mercado fonográfico, que já dura algum tempo, e a tendência sinalizada para o mercado editorial (ANDERSON, 2009).

Alguns países desenvolvidos também se mostram preocupados com o futuro das patentes, num mundo em que o compartilhamento, colaboração e gratuidade são as palavras de ordem.

Outra questão atual é a controvérsia sobre direito de propriedade e o direito ao desenvolvimento, que se impõe nas discussões sobre proteção do interesse individual em detrimento ao interesse coletivo. Um exemplo é o caso das patentes na área farmacêutica para doenças como AIDS e câncer.

A partir do acompanhamento das notícias na área e leitura da bibliografia sobre o assunto, entende-se que o paradigma do mundo atual é:

**Propriedade Intelectual x Conhecimento => Proteger x Disseminar**

Esse paradigma é ricamente ilustrado por DOWBOR (2009):

As novas tecnologias permitem que o conhecimento adquirido pela humanidade, sob forma de ciência, obras de arte, música, filmes e outras manifestações da economia criativa seja universalmente acessível, a custos virtualmente nulos. Trata-se evidentemente de um imenso bem para a humanidade, para o progresso educacional, científico e cultural de todos. Mas para os intermediários do acesso aos bens criativos, que controlavam a base material da sua disponibilização, houve uma mudança profunda. Em vez de se adequarem às novas tecnologias, sentem-se ameaçados, e buscam travar o uso das tecnologias de acesso, acusando quem as usa de pirataria, e até de falta de ética. Geram-se assim duas dinâmicas, uma que busca aproveitar as tecnologias para generalizar o enriquecimento cultural, e outra que busca através de leis, da criminalização e do recurso ao poder do Estado, travar a sua expansão. A tecnologia torna os bens culturais cada vez mais acessíveis, enquanto as leis, por pressão organizada dos intermediários, evoluem simetricamente para cada vez mais dificultar o acesso.

O autor ainda ressalta que o debate sobre a propriedade intelectual é um debate político sobre a quem pertence e como deve ser remunerado. Na visão da sociedade do conhecimento, onde o valor do produto é principalmente o conhecimento incorporado, ocorre uma mudança profunda no conceito da produção econômica, sendo inadmissível manter as idéias do século XX, onde os produtos eram essencialmente físicos.

Outros autores colaboram com essa visão. De acordo com VESPARGEN (1999), conceitualmente, a proteção à propriedade intelectual tem como objetivo incentivar as invenções e inovações. O sistema de patentes persegue um duplo e contraditório objetivo: i) proteger os inventores contra imitações e estimular a atividade inventiva; e ii) disseminar a informação tecnológica como mecanismo de facilitar a invenção e inovação em benefício de toda a sociedade.



Existem estudos (ALMEIDA, 1991) para que se crie um ambiente de colaboração entre países em desenvolvimento, através dos programas nacionais de melhoria da competitividade e produtividade, como forma de adaptação ao novo cenário internacional da “terceira revolução industrial”. O objetivo seria estimular os processos de desenvolvimento científico e tecnológico, tomando como pilares a transferência de tecnologia entre os parceiros envolvidos e a criação de normas e padrões similares de proteção e intercâmbio da tecnologia proprietária, no âmbito da harmonização dos sistemas nacionais de propriedade industrial. Outra corrente (SABINO, 2007) defende que a proteção das patentes propicia desenvolvimento e interesse dos investidores no país em questão, alavancando a sua economia.

Em relação às marcas, há consenso que a tendência é aumentar os níveis de proteção. De acordo com SIEMSEN (2005), nos Estados Unidos e em alguns países da Comunidade Europeia já é possível proteger marcas sonoras, gustativas, olfativas e táteis, além de hologramas, títulos de livros e filmes. Essas novas formas de marcas não estão contempladas no acordo TRIPS – Trade-Related aspects of Intellectual Property rights / Tratado Internacional Relativo à Propriedade Industrial – e na legislação em vigor no Brasil. Ainda há poucos registros de marcas não tradicionais, e pouca experiência por parte dos escritórios de advocacia brasileiros especializados em propriedade intelectual, sobre o assunto; é visível, no entanto, a expansão do grau de proteção, devido ao ambiente de inovação atual e à concorrência cada vez mais acirrada. A marca de uma empresa é seu capital intangível de mais fácil mensuração e de grande impacto estratégico e mercadológico.

Em relação ao direito autoral, a discussão entre proteção e disseminação está amplamente difundida na mídia. A Lei 9.610/98, que regulamenta o direito autoral no Brasil, está sendo revista pelo governo numa discussão aberta com a sociedade, através do Ministério da Cultura, em seu site na internet (MINC, 2010). Há claramente uma resistência

da classe artística e das indústrias fonográfica e editorial em relação à maior flexibilidade da lei, mas a tendência é não mais fechar os olhos às novas tecnologias e mudanças nesse mercado. Argumenta-se que não permitir a digitalização de acervos, por exemplo, fere o princípio de preservação e garantia do acesso do cidadão à cultura.

O futuro da propriedade intelectual é imprevisível, com todas as mudanças tecnológicas e filosóficas que estão ocorrendo no século XXI, mas já se visualiza que o modelo existente hoje está ultrapassado e precisa ser revisto.

De acordo com SIMON (2000), esse futuro está diretamente relacionado com as experiências em curso e com as (muitas) outras que ainda devem vir, além de, inegavelmente, os rumos estarem também na dependência das ações legislativas sobre o tema. O autor acredita que as motivações originais da instituição deste conceito continuam tão válidas como antigamente. A questão é saber se as práticas usadas durante séculos continuam eficazes para a obtenção das finalidades pretendidas. Ele exemplifica referindo-se às cópias em papel, um direito obsoleto diante da realidade da internet.

Trata-se de um artigo escrito em 2000, há uma década, em uma época em que a reprodução dos suportes em papel era a preocupação do momento. Hoje, outros suportes de informação, como as mídias de música e vídeo, também já se encontram em uma situação em que é impraticável tentar evitar a não violação dos direitos por meio de cópias ilegais.

O artigo ainda ressalta que cabe à sociedade a opção entre proteger, e com isso restringir o uso, ou disseminar:

Na verdade, estamos diante de uma opção que deverá ser feita pela sociedade como um todo. A questão em tela é qual o uso que queremos fazer da informação e do conhecimento na era digital. Ou qual é o uso a que podemos nos permitir. Preferimos um mundo com uma disponibilidade liberal e circulação intensa de informações ou um com uma realidade informacional mais restrita, mais controlada e talvez até mais tranqüila? Acreditamos que uma civilização baseada na livre circulação da informação poderia galgar níveis de conhecimento muito além dos que conseguimos até hoje. A Internet está aí para servir de ferramenta tecnológica para ajudar nesta empreitada, caso a sociedade decida por este curso. No outro extremo teríamos uma civilização onde o fluxo da informação estaria sujeito a severas

restrições. Entre os dois extremos existem inúmeras alternativas para a implantação de freios mais ou menos efetivos sobre o fluxo da informação que seriam legitimizados e permitidos pela sociedade, tendo em vista um equilíbrio adequado aos diversos atores e seus interesses específicos. Provavelmente prevalecerá alguma alternativa intermediária, cujo ponto de equilíbrio mais adequado será encontrado através da prática de tentativas sucessivas, sujeitas a ajustes freqüentes. (SIMON, 2000).

Vale refletir também que a Justiça é morosa e que as leis em geral, não apenas nessa área, levam anos para serem regulamentadas e entrarem em vigor, não acompanhando a velocidade das mudanças que vivemos.

## 2.5. Propriedade intelectual x sociedade do conhecimento

### 2.5.1. Conceituando sociedade do conhecimento

A **economia do conhecimento** desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento (CAVALCANTI, 2001).

Essa questão já foi exaustivamente debatida e há consenso sobre a importância do conhecimento na atual sociedade em que vivemos – também chamada **sociedade do conhecimento**. CAVALCANTI (2001) cita Sveiby, Stewart e Edvisson como autores que perceberam a importância econômica do conhecimento como fator de produção e desenvolveram modelos para a **gestão do conhecimento**. O próprio autor, neste mesmo artigo, apresenta um modelo, a partir de suas análises teóricas e experiências no Centro de Referência em Inteligência Empresarial – COPPE/UFRJ.

No mundo contemporâneo, o desenvolvimento econômico baseia-se, fundamentalmente, na capacidade de os países gerarem, apropriarem-se e aplicarem o conhecimento na geração e distribuição de riquezas. A própria riqueza vem assumindo, explicitamente, formas intangíveis. O **capital ou ativo intelectual** das empresas é a base sobre a qual se assenta sua competitividade. Esse capital intelectual se expressa tanto no

conhecimento das empresas quanto nas suas experiências, na sua especialização e outros ativos intangíveis, em contraposição ao capital físico e financeiro que determinavam suas condições e vantagens no processo concorrencial. (KLEIN,1998 *apud* BUAINAIN, 2003).

Algumas vantagens competitivas dependem da capacidade de produzir e controlar ativos intangíveis. Neste contexto, cresce a importância da propriedade intelectual como instituição necessária para dar proteção e facilitar a valorização econômica dos ativos intangíveis.

### 2.5.2. Ativos intangíveis

Na composição dos ativos de uma empresa, existem ativos materiais (ou tangíveis) e ativos imateriais (ou intangíveis). KAPLAN (1993) afirma que o valor da empresa não se restringe à soma dos valores de seus ativos tangíveis, mas que também se incluem os valores de ativos intangíveis: o surgimento de produtos inovadores, o conhecimento de processos de produção flexíveis e de alta qualidade, o talento e a moral dos empregados, a fidelidade dos clientes e imagem dos produtos, fornecedores confiáveis, rede de distribuição eficiente, marcas e patentes etc.

Para a International Accounting Standard (IAS 98), citada por FINGERL (2004), “intangíveis são ativos não monetários, sem substância física e utilizados no fornecimento de bens e serviços, assegurando que sejam controlados pela firma e que gerem benefícios econômicos futuros”.

De acordo com DEUTSCHER (2008), “na sociedade do conhecimento, os capitais intangíveis são a fonte da vantagem competitiva sustentável para as empresas. A criação de um sistema de métricas de valor é fundamental para apoiar os gestores no direcionamento dos investimentos e na negociação com os financiadores e investidores”.

Este conceito resume de forma clara e objetiva a importância da boa administração destes capitais pela empresa a fim de se manter competitiva no mercado.

DEUTSCHER também ressalta que, para a análise de intangíveis de uma empresa, é necessário avaliar os **capitais estratégico, ambiental, de relacionamento, estrutural, humano e financeiro** um a um, a partir da definição de pesos para cada um deles. O BNDES desenvolveu em parceria com o CRIE uma metodologia própria, descrita por FINGERL (2004) no capítulo 5 de sua dissertação de mestrado. No Modelo de Indicadores de Ativos Intangíveis, os pesos são divididos de acordo com a relevância do capital face à atividade da empresa em estudo: o capital de maior relevância recebe um peso maior (em percentual) e o de menor relevância recebe um peso menor. Para uma análise coerente, é importante conhecer do que trata cada um dos capitais mencionados acima:

**Capital estratégico** resume as ferramentas e ativos que a empresa utiliza para manter-se atualizada sobre o ambiente externo por meio da análise dos cenários (social, econômico, político etc.) e dos atores envolvidos (concorrentes, clientes, fornecedores etc.) para elaborar seus planos estratégicos (TEECE, 1997 *apud* DEUSTCHER, 2009).

**Capital ambiental** é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente em que a empresa está inserida (CAVALCANTI, 2001). É a interação que existe entre a empresa e o meio social que a cerca, ou seja, como se dá este relacionamento com o ambiente; a IC é uma ferramenta para análise desse capital.

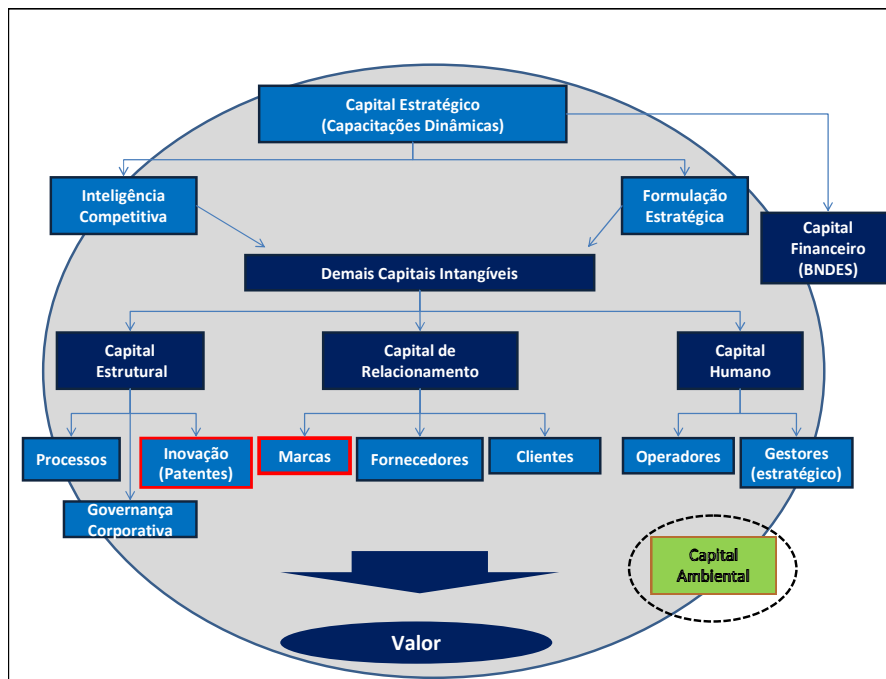
**Capital de relacionamento** é a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros.

**Capital estrutural**, basicamente, traduz toda a parte de processos da empresa, como a produção de produtos ou serviços, administrações locais, sistemas de tecnologia, processos de pesquisa e desenvolvimento, patentes, entre outros.

**Capital humano** traduz o ganho da empresa através do conjunto das competências, habilidades e atitudes dos seus colaboradores.

**Capital financeiro** define a atuação da empresa sobre as estratégias utilizadas para o constante crescimento dos negócios de forma a minimizar os custos e riscos e aumentar os rendimentos.

A Figura 1 a seguir apresenta, de forma clara, a propriedade intelectual representada pelas **patentes**, internalizada na caixa “**inovação**”, como um ativo do capital estrutural, e pelas **marcas**, como capital de relacionamento. Também a partir da figura, entendemos a posição da IC como uma importante ferramenta estratégica para a empresa e uma das métricas de análise de ativos intangíveis.



**Figura 1: Inteligência competitiva e capitais intangíveis – Fonte: DEUSTCHER (2009)**

Dentre os indicadores relativos aos capitais, também chamados por FINGERL (2004) de “Indicadores Não Financeiros de Performance”, encontram-se alguns relativos à propriedade intelectual; são eles:

- ⇒ Número de patentes registradas;
- ⇒ Número de patentes citadas;



Pós-graduação lato sensu em  
Gestão do Conhecimento e  
Inteligência Empresarial

- ⇒ Imagem da empresa (relacionada a suas marcas);
- ⇒ Market-share dos principais produtos;
- ⇒ Rentabilidade por patentes.

Foi a partir da consideração de que a propriedade intelectual já é percebida pelos clientes como um capital intangível de alto valor estratégico que baseamos nossa proposta de aplicação de IC para escritórios de advocacia especializados em PI, como forma de melhor atender às expectativas dos clientes, detectar novos clientes e alavancar novas formas de negócios.

### 3. Inteligência Competitiva

#### 3.1. Conceituação

FULD (1994) apresenta o conceito de inteligência competitiva como informação capturada e analisada que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática.

GOMES (2004) e PASSOS (2005) definem inteligência competitiva como um processo sistemático de avaliação, identificação, coleta, tratamento e disseminação de informações estratégicas para a organização, com o objetivo de agregar valor aos processos decisórios.

BIGATON (2004) ressalta que, do ponto de vista estratégico, uma informação de qualidade é aquela que é oportuna (em tempo e espaço físico); simples (em complexidade e estrutura); concisa e manipulável pela audiência a que se destina; e correta (com valor suficiente para permitir tomar a ação/decisão acertada).

Esse conceito é reforçado por PASSOS (2008): “Atualmente, a IC agrega valor à coleta de informações e ao planejamento estratégico ao introduzir um sistema disciplinado não apenas à coleta de informações, mas também ao realizar análises e disseminar seus ‘achados’ de forma que sejam úteis às necessidades dos tomadores de decisões.”

Diversos autores, como PORTER (1990), TEIXEIRA FILHO (2000), GOMES (2004), e PASSOS (2005), ressaltam que, através da IC, é possível antecipar mudanças no mercado, avaliar concorrentes, conhecer melhor seus clientes, acompanhar transformações políticas, econômicas, regulatórias e legislativas que possam afetar o negócio, além de agilizar e minimizar os riscos na tomada de decisão.

O processo de inteligência em uma empresa tem valor estratégico e tático contribuindo para que ela tenha uma postura mais pró-ativa e inovadora no mercado.

Através de um processo de IC estruturado é possível:

- ⇒ Monitorar e antecipar movimentos dos competidores;
- ⇒ Identificar oportunidades para entrada em novos negócios;



- ⇒ Estreitar o relacionamento com os clientes;
- ⇒ Melhorar o desempenho de processos de desenvolvimento de produtos;
- ⇒ Melhorar o desempenho do processo comercial;
- ⇒ Melhorar o desempenho do processo de compras;
- ⇒ Monitorar e antecipar mudanças tecnológicas de impacto;
- ⇒ Monitorar e antecipar mudanças regulatórias de impacto;
- ⇒ Monitorar e antecipar mudanças macroeconômicas de impacto;
- ⇒ Monitorar movimentos de fusões e aquisições de empresas.

O valor de IC ainda é pouco mensurável, como qualquer capital intangível, pela complexidade das organizações; já existem, porém, propostas na área. TEIXEIRA FILHO (2002) descreve indicadores de esforço e resultados como proposta para a mensuração deste valor. Os **indicadores de esforço** evidenciam iniciativas da organização, mas sem necessariamente refletirem resultados estratégicos ou operacionais, como, por exemplo, quantidade de pessoas treinadas em IC. Já os **indicadores de resultados** refletem o alcance de objetivos operacionais ou metas estratégicas. Alguns exemplos são a melhoria de processos operacionais, aumento de fidelização do cliente, aumento de market share e aumento de produtividade.

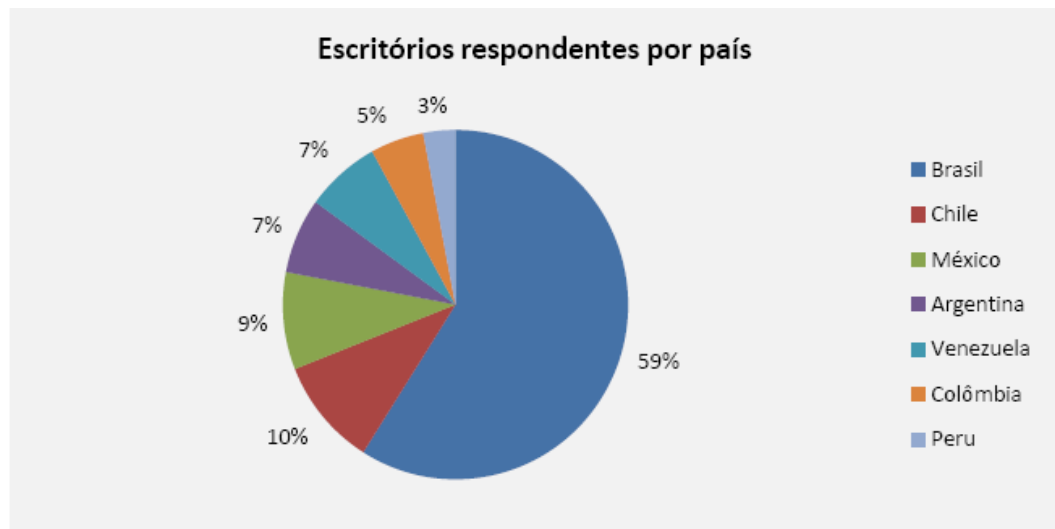
### 3.2. Inteligência competitiva em escritórios de advocacia

Em uma pesquisa sobre marketing jurídico patrocinada pela Legal Marketing Association e desenvolvida por Marco Antonio Gonçalves e Silvia Hodges, foi detectado que apenas 17% dos escritórios jurídicos da América Latina utilizam inteligência competitiva como ferramenta de marketing (Figura 2).



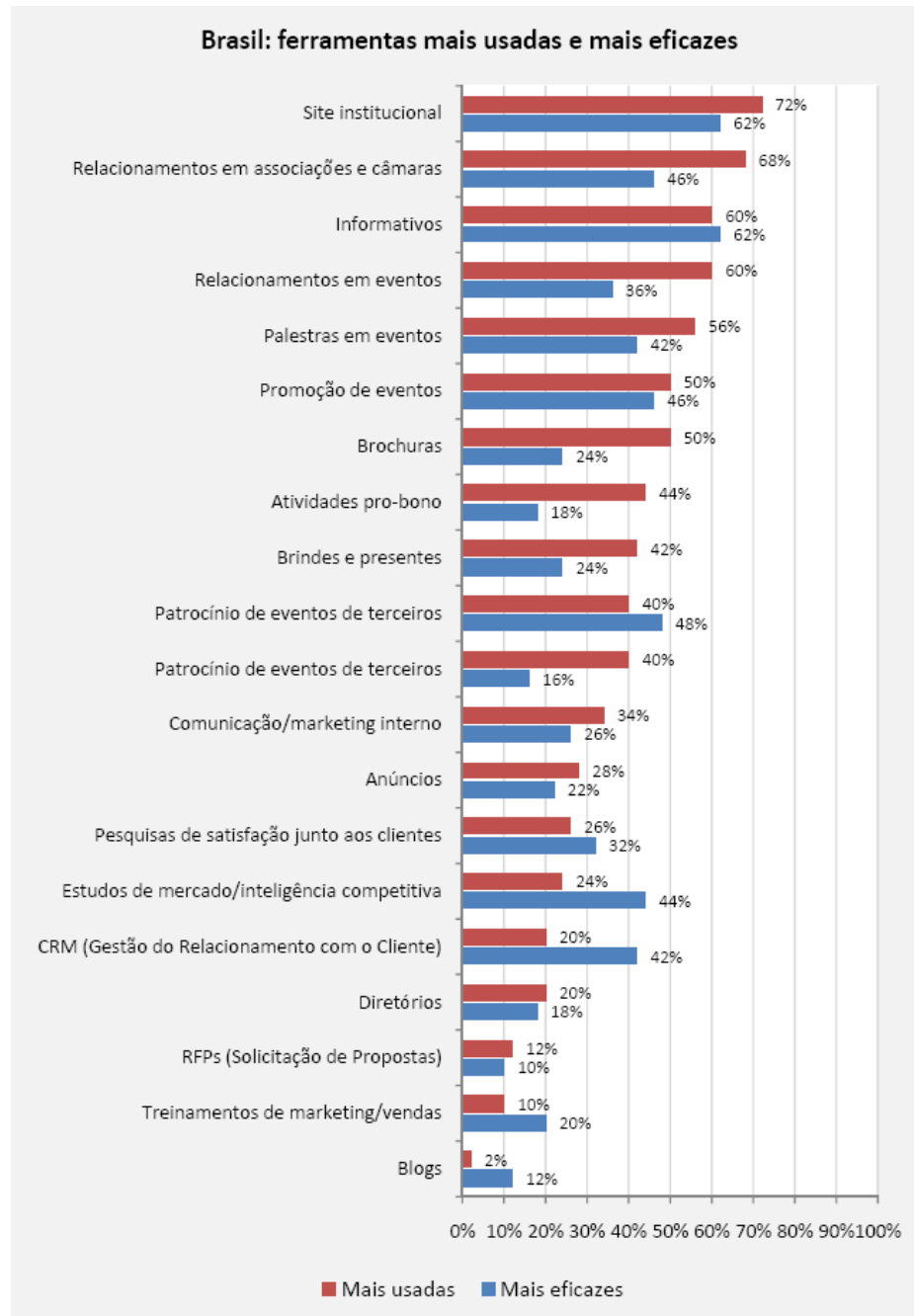
**Figura 2 – Ferramentas de marketing mais usadas – Fonte: GONÇALVES (2009)**

Essa pesquisa foi realizada entre junho e agosto de 2007 junto a 86 escritórios de sete países da América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela (Figura 3).



**Figura 3 – Escritórios respondentes por país – Fonte: GONÇALVES (2009)**

Vale ressaltar os dados referentes ao **Brasil**, onde 44% dos escritórios consultados definiram estudos de mercado/inteligência competitiva como uma das ferramentas mais eficazes, porém apenas 24% informaram utilizá-las (Figura 4).



**Figura 4: Brasil – Ferramentas mais usadas e mais eficazes – Fonte: GONÇALVES (2009)**

Outro ponto importante abordado no relatório é a percepção de que as atividades de marketing, em sua maioria, não são mensuradas em sua eficácia e, para a maior parte dos advogados, ainda são vistas como apenas um custo a mais. Não existe a visão estratégica de investimento e retorno através de ações para alavancar novos negócios. Assim, fica evidente que, para a implantação de IC como ferramenta estratégica, faz-se necessária uma campanha de conscientização e disseminação de conceitos sobre esse tema de maneira a garantir uma efetiva participação de todos os envolvidos.

Apesar de evidenciar IC como um ponto do gráfico, o relatório o considera uma ferramenta de marketing e o relaciona com análise de mercado, que não são a mesma coisa. Os dados ilustram a importância de IC, mas podem estar mascarados por uma conceituação indevida, como uma visão de marketing e não de gestão do conhecimento.

### 3.3. Inteligência competitiva, ferramentas de marketing e gestão do conhecimento

Dentro da visão de marketing, IC é uma ferramenta útil para conhecimento do mercado, logo, importante como valor estratégico. Nesse sentido, a abordagem é basicamente de coleta e análise de dados no mercado, não constituindo necessariamente um processo de inteligência.

A vantagem competitiva só se configura quando a inteligência é gerada a partir de processos organizacionais formais e regulares, resultando em alto valor agregado para os processos produtivos. Esta visão é bem mais fundamentada na abordagem de inteligência competitiva dentro da gestão do conhecimento, principalmente no que se refere à avaliação e disseminação das informações.

Transformar as informações coletadas em matéria-prima para desenvolvimento de processos, produtos e decisões na empresa é a relevante caracterização da inteligência competitiva na percepção de gestão do conhecimento. O limite entre os conceitos é tênue: CANONGIA (2004) faz uma integração desses conceitos, salientando a importância para a



gestão da inovação. Segundo a autora, inteligência competitiva são ações em rede voltadas para a identificação de competências externas e para mudanças no ambiente de atuação da empresa. Já a abordagem da gestão do conhecimento seria também de ações em rede, mas voltadas para a melhoria do potencial interno de produção e codificação de conhecimento na empresa. A adoção conjunta dos modelos permite alimentar sucessivamente a cadeia de valor de conhecimento, que vai do monitoramento do ambiente externo às decisões bem informadas e coordenadas do ambiente interno. O efeito do uso dos dois modelos de forma integrada afeta diretamente a organização dos processos de inovação dentro das empresas.

TIGRE (2006) consolida essa ideia quando menciona que os serviços de informação e conhecimento se tornaram ativos competitivos estratégicos, principalmente quando aplicados às atividades de P&D, marketing, logística e comunicação.

#### 4. Elaboração de um Processo de Inteligência Competitiva

Para fazer a diferença no mercado, alavancar novos negócios, precaver-se quanto a possíveis ameaças e perceber novas oportunidades, um escritório de advocacia especializado em propriedade intelectual deve identificar seu possível diferencial; ou seja, entre outras coisas, deve **conhecer sobre o mercado onde está inserido**. Para isto, é necessário manter-se alerta sobre os acontecimentos que envolvem seus clientes, possíveis clientes, notícias de inovação, órgãos regulatórios da propriedade intelectual, entidades de classe e concorrentes, considerando os ambientes econômico, tecnológico, político e social.

Há várias formas de se obter dados sobre os mais diversos assuntos que podem interessar ao escritório e armazená-los em um banco de dados, sem grande esforço e novidade. Porém, dados sem valor agregado são dados inúteis, assim como são inservíveis aqueles dados que ninguém consulta, que não são utilizados.

Vale esclarecer que os dados nesse banco de dados servirão aos tomadores de decisão quando transformados em relatórios gerenciais estratégicos, mas também serão usados para melhorar a qualidade do serviço oferecido. Mas nada disso será possível se não houver conscientização de todos sobre a importância de compartilhar. É necessário, portanto que o escritório estabeleça um programa de conscientização em que sejam promovidas palestras que sensibilizem a organização, mostrando a utilidade da IC. Isso poderá se dar através da publicação de resultados obtidos a partir da utilização do Sistema ou enaltecendo as pessoas que mais contribuem tornando isso público e chamando-as a depor para os demais sobre suas experiências. Premiá-las com cursos e congressos, também é uma forma de motivar o pessoal.

O objetivo é que, depois de coletados, os dados sejam trabalhados e disponibilizados, de modo que todos aqueles que necessitem os empreguem em seus trabalhos e, ainda, acrescentem valor a eles, realimentando o banco.

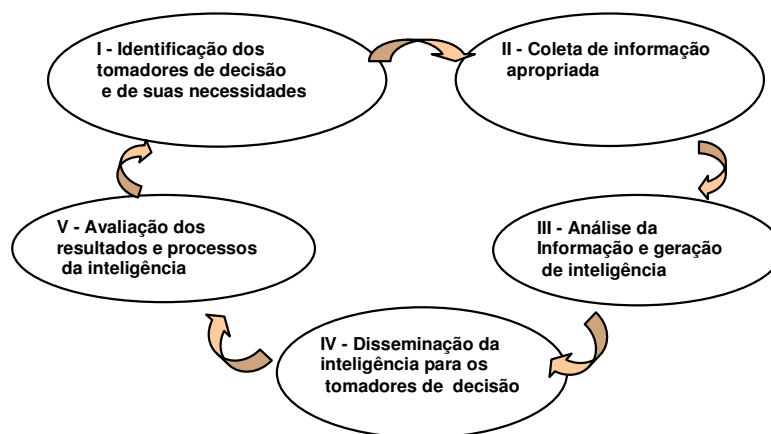
A tentativa de se ter um banco de dados de valor poderá trazer inúmeros benefícios, pois os funcionários poderão se sentir incentivados a colaborar, já que diante deles haverá uma ferramenta poderosa, que lhes permitirá elaborar seu trabalho com mais qualidade, o que elevará o nível do serviço ofertado (bons serviços prestados são a melhor propaganda).

Por outro lado, conhecendo os atores e cenários verificados como importantes para o mercado no qual está inserido, o escritório poderá também planejar estratégias para conquistar clientes em potencial e espantar a concorrência.

Resta, agora, elaborar um modelo que possibilite executar tudo isso o que foi descrito acima.

PASSOS (2005) descreve o Modelo Herring para ciclo de inteligência, que apresenta as seguintes fases: avaliação das necessidades, planejamento, coleta de dados, análise e apresentação.

A partir desse modelo foi desenvolvido um processo estruturado de IC, conforme descrito na Figura 5, a seguir:



**Figura 5: Etapas do processo de inteligência competitiva – Fonte: O Grupo; adaptação do Modelo Herring (PASSOS, 2005)**

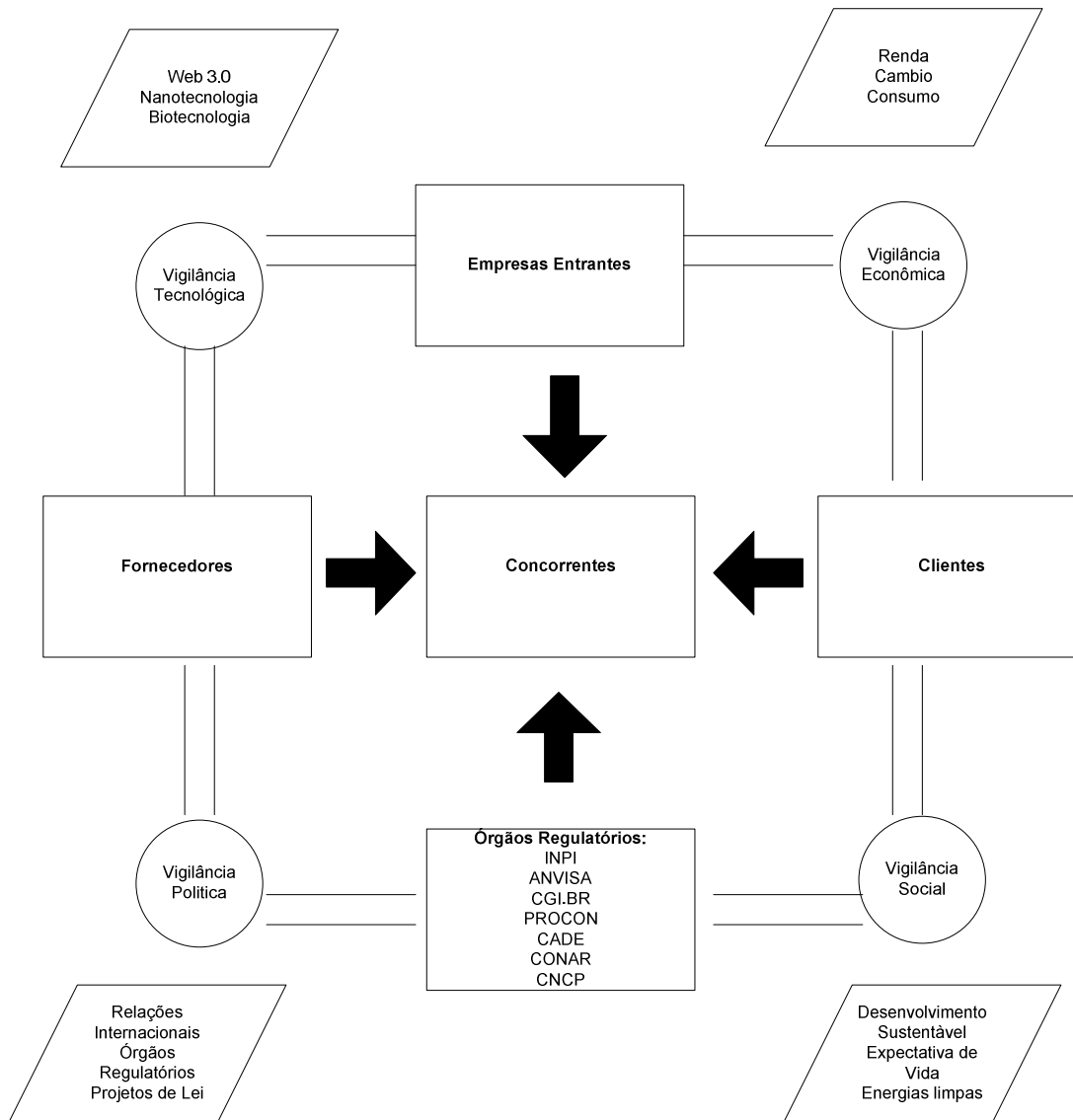
#### 4.1. Identificação dos tomadores de decisão e de suas necessidades

Segundo Gomes (2004), na maioria das empresas, os tomadores de decisão trabalham com grandes quantidades de dados, mas com pequena quantidade de informação com valor agregado. A gestão estratégica da informação tem como principal objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências do mercado, detectem e avaliem as ameaças e as oportunidades. Portanto, definir quais são os tomadores de decisão e quais as suas necessidades é o ponto de partida para qualquer modelo de IC.

#### 4.2. Coleta de informação apropriada

GOMES (2004) considera o modelo das cinco forças de Porter a melhor ferramenta para embasar a coleta de informação apropriada. Utilizando esse modelo, se define quais os atores e cenários que mais afetam o negócio (Figura 6). A partir do entendimento dessas forças é possível determinar com maior precisão quais as informações estratégicas que deverão ser monitoradas.





**Figura 6: Modelo adaptado das Cinco Forças de Porter - Fonte: O Grupo; adaptação de GOMES (2004) e DEUTSCHER (2009)**

Além das forças apresentadas, foi detectada também a importância de monitoração por temas das grandes áreas de inovação e desenvolvimento (Tabela 1) que influenciam diretamente o mercado de marcas, nomes de domínio e patentes. Utilizamos como referencial a classificação temática da ABPI – Associação Brasileira de Propriedade Intelectual:

**Tabela 1: Classificação temática – Fonte: ABPI (2009)**

BIOTECNOLOGIA
CULTIVARES
DIREITO DA CONCORRÊNCIA
DIREITO DESPORTIVO
DESENHO INDUSTRIAL
DIREITO INTERNACIONAL DA PI
DIREITOS AUTORAIS
INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS
MARCAS
PATENTES
REPRESSÃO ÀS INFRAÇÕES
SOFTWARE, INFORMÁTICA E INTERNET
TRANSF. DE TECNOLOGIA E FRANQUIAS

#### 4.3. Análise da informação e geração da inteligência

GOMES (2004) afirma que os modelos de análise de informação são, em sua essência, apenas estruturas que comportam os dados e informação, e que nada substitui a capacidade humana de pensar e juntar os dados em uma solução completa para o problema que está sendo investigado. Para que a análise tenha resultado, é necessário ter seu foco muito bem definido.

Trazendo o conceito acima para o contexto estudado, tem-se a seguinte proposta:

O setor responsável pela gestão do conhecimento no escritório deverá realizar a coleta dos dados relevantes e fará a inserção inicial dos mesmos no sistema de

informações. Em princípio, o banco de dados será alimentado com textos extraídos dos principais meios de comunicação (clipping); resumos das deliberações contidas nas atas de associações ligadas à propriedade intelectual; instrumentos regulatórios, relacionando ementas de leis, de projetos de lei, e documentos afins e suas características; e o histórico de empresas clientes e potenciais clientes. Este último histórico conterá dados básicos de cadastro e outros dados relacionados à PI que serão de fundamental importância, pois, diante da concorrência, demonstrará know-how significativo sobre seus clientes, conquistando sua fidelidade, e sobre seus possíveis clientes, poderoso instrumento de marketing que os atrairá a compor sua carteira.

A dinâmica do processo consistirá do seguinte:

Os técnicos, analistas de informação, previamente treinados, alimentarão os bancos de dados diariamente. Ao incluírem um registro, o sistema enviará um aviso ao profissional responsável qualificado, provavelmente um advogado, para classificar o registro deste determinado assunto. Este indicará o status “positivo”, “negativo” ou “neutro”, que significa como o fato descrito poderá afetar os objetivos do escritório e também as possíveis linhas de ação a serem tomadas, a fim de alavancar novas oportunidades de negócios ou precaver-se quanto a potenciais ameaças aos interesses do escritório.

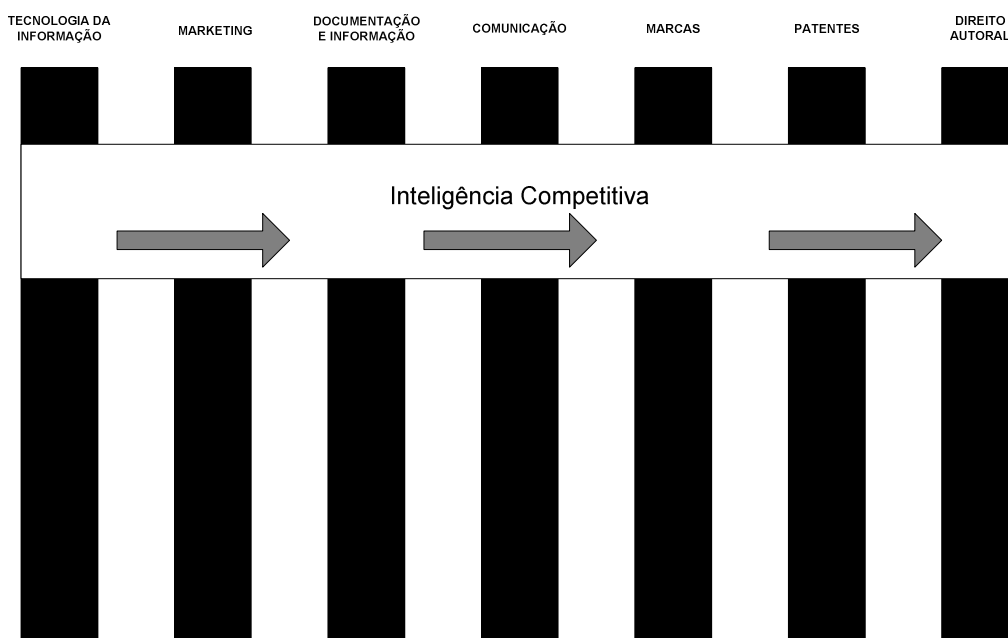
#### 4.4. Disseminação da inteligência para os tomadores de decisão

Esta é a definição dos mecanismos de disseminação dos produtos de IC. De acordo com GOMES (2004) duas formas de disseminação são consideradas:

- ⇒ Disseminação focada – quando o produto é focado em um determinado usuário, ou grupo de usuários, ou uma determinada área do escritório.
- ⇒ Disseminação geral – quando a inteligência é disseminada para o escritório em geral, sem um usuário específico.

Os formatos e frequência dos produtos devem ser definidos de acordo com as necessidades dos usuários. Ou seja, na concepção deste modelo, o sistema de informações deverá ser acessado por todos os profissionais envolvidos na atividade-fim do escritório no trato das principais áreas da propriedade intelectual (Figura 7). A consulta às informações, a qualquer tempo, lhes permitirá enriquecer suas pesquisas e valorizar seus trabalhos (disseminação geral).

Cabe ressaltar que, ao melhorar a qualidade de seus trabalhos, o profissional estará buscando a excelência no serviço prestado, o que é um fator importante na projeção da imagem do escritório, pois de nada adianta ter informações ao alcance do poder decisório se não se puder vender um serviço ótimo.



**Figura 7: Principais áreas da propriedade intelectual atuando junto aos setores de produção de informação - Fonte: O Grupo; adaptação de BALCEIROS (2009)**

Conforme ilustrado na figura anterior, ao inserir no sistema toda informação relevante a respeito do assunto com o qual esteja trabalhando naquele momento, o profissional estará contribuindo para:

- ⇒ Compartilhamento do conhecimento com outros colegas de profissão;
- ⇒ Manutenção do sistema em permanente atualização; e
- ⇒ Ampliação dos dados à disposição do processo decisório.

Por isso, é indispensável que uma organização formule cuidadosamente seu programa de conscientização, a fim de facilitar o processo de mudança da cultura organizacional.

O acesso às informações pode ocorrer de três formas:

- ⇒ Acesso direto ao sistema, a qualquer tempo – que pressupõe uma atitude mais pró-ativa do decisor e permite navegação por outros assuntos que lhe chamem a atenção;
- ⇒ Relatórios periódicos contendo informações resumidas sobre todos os dados lançados na base de dados – disseminação geral; e
- ⇒ Relatório diário somente sobre assuntos pré-determinados de interesse do gestor inseridos no dia anterior – disseminação focada.

O decisor terá a opção de visualizar com mais detalhes as informações recebidas, por meio de um link que acessa o sistema, onde estão disponíveis, inclusive, os textos originais.

Uma vez no sistema, o decisor poderá extrair um relatório customizado que apresentará as informações desejadas constantes da base de dados a respeito de um determinado tema, o que dará a ele ciência de todo o histórico disponível, contribuindo para a melhoria da qualidade de sua decisão.

#### 4.5. Avaliação dos resultados e processos de inteligência

Nesta etapa realiza-se a avaliação do desempenho do processo através de indicadores que meçam: o grau de colaboração dos funcionários, o grau de satisfação do cliente com relação ao tempo de resposta, a pertinência das informações e os níveis de

aumento de produtividade e qualidade dos serviços; consolidando desta maneira, a IC como uma ferramenta estratégica.

Por meio do fluxograma abaixo (Figura 8), é possível ter uma visão completa do processo de IC: identificação das necessidades, captação, tratamento da informação, consolidação do conhecimento, disseminação e análise da eficácia a partir dos resultados obtidos, feita com base em indicadores de desempenho.



Figura 8: Fluxograma do processo de inteligência competitiva – Fonte: O Grupo

É preciso ressaltar que a análise da eficácia está visivelmente relacionada com o indicador que aponta os aspectos positivos gerados por tomadas de decisão acertadas.

## 5. Proposta de Procedimento para Inteligência Competitiva

Planejar uma estratégia que vise a melhorar o desempenho de qualquer organização, mantendo-a competitiva, exige, sem dúvidas que seja criado um bom sistema de gerenciamento de informações.

No capítulo anterior, foram estudados os elementos que devem compor uma proposta de procedimento para IC. Este capítulo aprofundará a especificação do sistema de gerenciamento de informações a ser utilizado no processo de inteligência competitiva.

Para tanto, alguns indicadores deverão ser estabelecidos, a fim de se avaliar a eficiência e eficácia do processo implementado. São eles:

### **Indicadores de resultado:**

- ⇒ Número de patentes depositadas no mês – com esse número, após certo intervalo de tempo, será possível realizar uma análise comparativa periódica, e analisar se houve aumento de produtividade no Departamento de Patentes, ou seja, se o número de patentes depositadas por meio do escritório cresceu;
- ⇒  $[(\text{Número de clientes novos captados a partir de estratégias definidas pelo tomador de decisão}) / (\text{Total de clientes})] * 100$  – % de clientes novos captados no período;
- ⇒  $[(\text{Número de clientes novos}) / (\text{Total de clientes})] * 100$  – % de clientes novos no período; e
- ⇒  $[(\text{Número de clientes perdidos}) / (\text{Total de clientes})] * 100$  – % de clientes que se desligaram do escritório no período.

### **Indicadores de colaboração:**

- ⇒ Quantidade de acessos ao sistema de informações por profissional durante certo período – monitora-se a utilização do sistema de informações por todos, mostrando o quanto o sistema está sendo procurado;
- ⇒ Quantidade de classificação de dados por colaborador no período – quantidade de definições de status da informação; e

- ⇒ Quantidade de pareceres técnicos incluídos no sistema, por profissional no período – monitora-se a contribuição dos profissionais.

**Indicadores de satisfação do cliente:**

- ⇒ Tempo gasto na elaboração de novos projetos (data de conclusão de elaboração do projeto – data de início da elaboração do projeto) – busca-se a otimização no tempo da elaboração de projetos, reduzindo o cronograma;
- ⇒ Tempo de atendimento ao cliente (data de entrega de um serviço – data de solicitação de um serviço) – o cumprimento do prazo; e
- ⇒  $[\text{Serviços satisfatórios}/\text{Serviços prestados}] * 100$  – % de serviços avaliados positivamente pelo cliente dentro do período.

Estes e outros parâmetros deverão revelar resultados, que serão importantes por ocasião da fixação de metas, parte indispensável na confecção do planejamento estratégico e na implementação do processo de inteligência.

O próprio sistema de informações oferecerá a opção de geração de relatórios que contenham indicadores de desempenho, segundo o período desejado de observação.

É interessante frisar que a IC neste trabalho está ilustrada por meio de um relatório, gerado a partir do sistema supracitado, mais bem explicado no próximo capítulo.

Para possibilitar a construção desse sistema, deve-se procurar responder às seguintes perguntas:

1. Que dados devem existir nesse sistema?

- ⇒ Dados cadastrais dos clientes;
- ⇒ Cada trabalho elaborado no escritório para um cliente deverá ser inserido no banco de dados;
- ⇒ Todas as notícias de interesse selecionadas, obedecendo ao critério definido no início do Capítulo 4;



- ⇒ Fatos identificados pelos funcionários, desde que tenham referência de fonte e data; e
- ⇒ Linhas de ação sugeridas pelos analistas (provavelmente advogados) para cada notícia selecionada ou fato incluído.

2. Onde vou localizar os dados que interessam?

- ⇒ Dados cadastrais serão inseridos sempre que um cliente contratar os serviços do escritório;
- ⇒ Quanto aos dados sobre atores e cenários, as fontes serão definidas pelo setor responsável pela gestão do conhecimento, levando em consideração os principais jornais e revistas relacionados a economia e propriedade intelectual e os que, mesmo não possuindo relação com esses assuntos, são reconhecidos oficialmente como de grande poder de circulação. Essas fontes serão acompanhadas através de monitoramento, e serão apontados os maiores divulgadores que devem sempre figurar entre os principais a serem consultados; e
- ⇒ Por meio de funcionários que tenham conhecimento de notícias não inseridas no sistema, mas interessantes de se incluírem.

3. Como será feita a extração desses dados?

- ⇒ Quanto aos dados cadastrais, serão inseridos pelos advogados que assumirem a pasta do cliente;
- ⇒ No caso dos dados selecionados, haverá uma equipe de técnicos, que pesquisará nas fontes, inserindo-os no sistema. O mesmo procedimento será adotado pelos funcionários que tenham conhecimento de informações de interesse do escritório.

4. Como vou compartilhar essas informações?

- ⇒ O advogado será “forçado” a consultar o sistema, pois dependerá das informações existentes ali para elaborar melhor os seus trabalhos e esse produto também deverá ser inserido no mesmo sistema;
- ⇒ Os dados inseridos no sistema pelos técnicos pesquisadores serão avaliados pelos analistas (advogados), que sugerirão linha de ação a seguir. Essa informação irá para as mãos do tomador de decisão em forma de relatório. Este é o ponto-chave de todo esse processo: informação com valor agregado.

5. Quem vai fazer o quê?

- ⇒ Para que esse sistema funcione, haverá um setor responsável pela gestão do conhecimento, que efetivamente fará as engrenagens funcionarem. A grosso modo, advogados, funcionários e técnicos pesquisadores inserirão dados no sistema e todos os envolvidos na atividade-fim do escritório o consultarão e o realimentarão.

6. Como vou incentivar o uso e a colaboração dos participantes?

- ⇒ Fazendo com que todo o pessoal envolvido precise consultar, e que seja parte do trabalho deles colaborar;
- ⇒ Serão estabelecidas metas de trabalho e serão elaborados indicadores de desempenho, a fim de mensurar o andamento dos processos de inteligência competitiva adotados. A avaliação desencadeará mudanças com o objetivo da melhoria contínua e participação de todos.

7. Que ferramentas deverei utilizar?

- ⇒ Um sistema informatizado, cujos dados a serem inseridos serão, em sua maioria, obtidos por meio eletrônico (internet). Além de dados inseridos por digitação, serão anexados arquivos em formato .pdf para acesso a textos integrais e também extração de dados do sistema existente no INPI.

8. De que forma deverá ser feita a comunicação?

- ⇒ O sistema emitirá um aviso ao advogado (analista) cada vez que um registro for incrementado, a fim de que ele possa sugerir sua linha de ação a respeito;
- ⇒ Independentemente da interatividade que o sistema oferecer, serão gerados relatórios padronizados periódicos, de acordo com a sua natureza, que estarão disponíveis para os interessados e poderão ser enviados por e-mail. É exemplo disso o relatório gerencial que irá para o tomador de decisão, contendo informações de caráter gerencial, importantes para a definição de estratégia do escritório.

Após respondermos a todas as perguntas, veremos com mais detalhes, no próximo capítulo, o produto principal gerado a partir do sistema sugerido.

É importante ressaltar no programa de conscientização dos colaboradores, a relevância de se implantar esse sistema, porque através dele será possível a montagem de um histórico sobre o cliente cadastrado, ou mesmo do possível cliente, que enriquecerá pesquisas e estabelecimento de linhas de ação, consideradas as circunstâncias do momento; e também um histórico dos documentos regulatórios que são importantes no trabalho desenvolvido no escritório, seja na confecção deles, ou, outra vez, no planejamento estratégico.

O sistema em si, nada mais é que uma ferramenta colaborativa que cria possibilidades de melhor desenvolvimento dos processos de trabalho. Auxilia e é auxiliada pela conscientização e disseminação de uma cultura aberta e flexível à colaboração e compartilhamento da informação e do conhecimento, em constante retro-alimentação.

## 6. Produtos de Inteligência Competitiva

### 6.1. Relatório gerencial

O produto principal será um relatório gerencial diário, contendo uma síntese das informações coletadas a partir do monitoramento dos cenários social, econômico, tecnológico e político de clientes, concorrentes, clientes em potencial e outros atores. Além disso, serão analisadas as informações sobre tendências da PI no mundo, tendências tecnológicas e regulatórias que podem agregar valor aos serviços ou orientar novos serviços.

A geração desse relatório será realizada a partir do banco de dados, cujos registros são extraídos das pesquisas diárias realizadas nos principais veículos de comunicação, órgãos regulatórios, sites do governo etc., onde são monitorados os atores e cenários.

A classificação da base de dados deverá ser composta pelos seguintes campos:

- a) Sinopse (resumo do texto selecionado)
- b) Fonte (origem do texto selecionado)
- c) Referência do texto (jornal, revista, ata de reunião, instrumento regulatório, pareceres técnicos etc.)
- d) Data (em que se deu o fato analisado)
- e) Ator principal (nome do principal ator envolvido no texto)
- f) Classificação do ator (cliente/possível cliente/ex-cliente, órgão regulador, governo, entidades de classe, concorrentes etc.)
- g) Ramo de atuação identificado no texto (alimentos, entretenimento etc.)
- h) 1º ator coadjuvante
- i) Classificação do ator
- j) 2º ator coadjuvante
- k) Classificação do ator
- l) Taxonomia 1 (palavra-chave associada ao texto original)
- m) Taxonomia 2
- n) Taxonomia 3
- o) Taxonomia 4
- p) Taxonomia 5
- q) Vigilância (cenários econômico, social, tecnológico, político etc.)
- r) ABPI - Classificação temática (direito autoral, marcas, patentes etc.)
- s) Status – avaliação do texto em relação aos objetivos do escritório (positivo, negativo ou neutro)
- t) Linha de ação (sugestão de ação após análise do conteúdo do registro)
- u) Texto original (link para o arquivo que contém o texto completo)



Exemplo 1:

O jornal *Valor Econômico* noticiou em 1º de novembro de 2009 a fusão do Grupo Pão de Açúcar com as Casas Bahia, e que algumas marcas das empresas deixariam de ser exploradas.

**Registro 1 (primeira linha alimentada)**

- Sinopse – fusão do Grupo Pão de Açúcar com as Casas Bahia. Algumas marcas das empresas deixarão de ser exploradas.
- Fonte – Valor Econômico
- Referência da notícia - jornal
- Data – 03/11/2009
- Ator principal - Casas Bahia
- Classificação do ator – possível cliente
- Ramo de atuação – eletrodomésticos
- 1º ator coadjuvante – Grupo Pão de Açúcar
- Classificação do ator – ex-cliente
- Taxonomia 1 – fusão
- Vigilância – econômica
- ABPI – marcas
- Status – neutro
- Linha de ação – arquivar
- Anexo – arquivo.pdf

Todas as informações preenchidas possuem formato padrão. Ou seja, podem ser tabuladas facilmente. O sistema possibilita ao usuário, que pode ser o tomador de decisão, o analista que classifica os registros, o profissional que consulta e alimenta o sistema ou, ainda, o pessoal responsável pela gestão do conhecimento, o cruzamento de variáveis para consolidação dos dados de forma customizada (Tabela 2).

Exemplo 2:

**Tabela 2 – Status, por fonte e ator – nov/2009 – Fonte: O Grupo**

Ator	Valor Econômico			Exame			J.do Comércio		
	Posit	Negat	Neutro	Posit	Negat	Neutro	Posit	Negat	Neutro
Cliente	8	2	5	2	2	1	1	2	4
A	4	2	2	0	1	1	1	1	2
C	4	0	3	2	1	0	0	1	2
Possível cliente	5	4	6	0	3	0	2	0	6
B	2	2	1	0	2	0	0	0	2
L	2	1	1	0	1	0	1	0	2
X	1	1	4	0	0	0	1	0	2

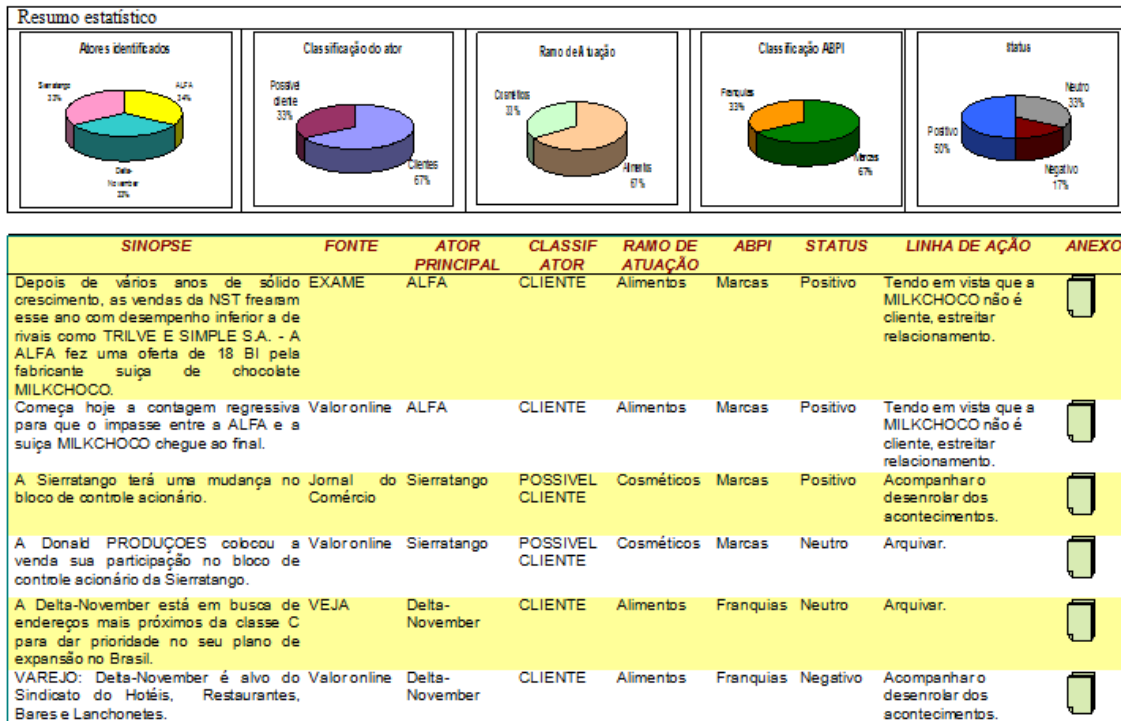
Na Tabela 2, observa-se que o jornal *Valor Econômico* forneceu mais dados de interesse do que o *Jornal do Comércio*, constituindo-se, então, em uma valiosa fonte de dados; observa-se também que a quantidade de informações sobre clientes com status positivo foi superior à de não clientes. Verifica-se ainda quais os clientes que estão aparecendo mais na mídia escrita (clientes A e C). Essas informações servirão igualmente para priorizar os possíveis clientes (possível cliente L recebeu 3 status “positivo”) que poderão receber mais atenção para estudo, além de apontar o jornal/revista que deve ser monitorado constantemente, por tratar-se de fonte de dados muito fértil, informação útil para o setor responsável pelo monitoramento.

O relatório gerencial diário, ferramenta estratégica, seguirá para o tomador de decisão, conforme mencionado no item 4, com as principais informações extraídas do sistema de informações do escritório, focado nos registros inseridos diariamente pelos técnicos-pesquisadores do setor responsável pela gestão do conhecimento, conforme comentado.

Dele deverá constar, para cada registro alimentado no dia observado, a SINOPSE, FONTE, ATOR PRINCIPAL, CLASSIFICAÇÃO DO ATOR, RAMO DE ATUAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO DA ABPI, STATUS, LINHA DE AÇÃO e ANEXO.

Exemplo 3:

Relatório Gerencial Diário – 03/11/2009



Fonte: Departamento de Documentação e Informação.

Página 1 de 1

Figura 9: Relatório gerencial diário – Fonte: O Grupo

No exemplo anterior (Figura 9), tem-se o que seria o resumo diário de textos extraídos dos principais meios de comunicação, lembrando que, neste exemplo fictício, poderiam figurar também textos de projetos de lei, deliberações de reuniões de entidades de classe ou até ações que um escritório concorrente estivesse empreendendo.

O modelo ora comentado fornecerá ao tomador de decisão, informações resumidas sobre os acontecimentos mais importantes de um determinado dia. Considerando o exemplo 3, ele terá também a avaliação do analista e sua sugestão para linha de ação, ou seja, estarão em suas mãos as principais características dos acontecimentos daquele dia e ele próprio poderá acrescentar uma orientação ratificadora ou retificadora. Tudo isso utilizando



o mínimo de tempo necessário em uma leitura fácil, com visão prática e algumas ligações telefônicas ou envio de e-mails.

O decisor também conseguirá ver de forma objetiva, por meio de gráficos, um resumo estatístico das informações ali apresentadas que sejam de seu interesse, como por exemplo, a representatividade do status “negativo” na análise dos textos (17%).

Ainda que o sistema de TI não seja o ponto principal desta proposta, cabe ressaltar que será uma ferramenta a ser explorada, pois o tomador de decisão poderá solicitar a elaboração de outros relatórios em forma de gráficos e tabelas que contenham cruzamento de variáveis (exemplo 2), ou históricos sobre determinada matéria; poderá também ampliar o intervalo de tempo para uma análise temporal de comportamento. Enfim, poderá e deverá externar suas necessidades para que os relatórios sejam confeccionados de modo a contribuir para uma melhor decisão.



## 7. Conclusão

Que a inteligência competitiva é algo fundamental para manter uma empresa viva no mercado, todos nós sabemos; trabalhar para desenvolvê-la dentro de uma empresa, porém, ainda é uma arte a ser desenvolvida, pois, ao longo do caminho, esbarra-se constantemente em algo chamado **resistência**. Resistência de funcionários em contribuir, em compartilhar, resistência da alta direção em investir nessa cultura e resistência a resistência, ou seja, não se deixar vencer diante das dificuldades encontradas.

O tema PI está cercado por uma gama de obstáculos. Além de ser assunto em constante evolução, tem forte relação com a tecnologia, que passa constantemente por transformações em alta velocidade nesta nova era. Os escritórios que lidam diretamente com esse assunto precisam ocupar-se de forma racional com a manutenção de sua clientela e com a conquista de novas frentes, já que seu objetivo é servir bem, produzindo serviços de alta qualidade.

Esse fato, aliado às atividades desenvolvidas pelo setor responsável pela gestão do conhecimento, que lhe proporciona conhecer mais sobre os concorrentes e possíveis clientes, fará o escritório despontar no ramo. Por isso, para que não se trabalhe no escuro, é imprescindível que haja um setor que gerencie o conhecimento que circula dentro do escritório e que seja responsável por dar aos seus profissionais a maior quantidade possível de subsídios que agilizem seus trabalhos e que os façam enxergar novas perspectivas.

Além disso, à medida que utilizarem o sistema de tecnologia da informação, obtendo informações e inserindo outras, os funcionários estarão contribuindo para a melhoria dos serviços prestados.

Essa melhoria se refletirá na conquista de novos clientes e, por que não dizer, no desenvolvimento e modernização das regras norteadoras da propriedade intelectual.



## 8. Referências bibliográficas

ABPI – Associação Brasileira de Propriedade Intelectual. <http://www.abpi.org.br/>

ALMEIDA, P. R. **Propriedade intelectual: os novos desafios para a América Latina. Estudos avançados.** [online]. 1991, vol.5, n.12, pp. 187-203. In: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141991000200012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141991000200012&script=sci_arttext). Acesso: 10 fev. 2010.

ANDERSON, C. **Grátis: o futuro dos preços.** 1 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

BALCEIROS, Raquel. **Notas de Aula da Disciplina Estruturas Organizacionais do MBKM 19.** Rio de Janeiro, 2009.

BARBOSA, D.B. “O Conceito de Propriedade Intelectual”. In: **Uma Introdução à Propriedade Intelectual**, 2a. Edição, Ed. Lumen Juris, 2003.

BIBLIOTECA NACIONAL. Escritório de Direitos Autorais.  
[http://www.bn.br/portal/?nu\\_pagina=25](http://www.bn.br/portal/?nu_pagina=25)

BIGATON, A. L. W., ESCRIVÃO FILHO, E. **A logística e a gestão estratégica da informação**, SEGet, Resende RJ, Brasil, outubro 2004.

BRASIL. **Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996. Novo Código Brasileiro de Propriedade Industrial.** Brasília, Diário Oficial, 1996.

BUAINAIN, A. M. et al. “Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica: algumas questões para o debate atual”. In: **O Futuro da Indústria: cadeias produtivas. Brasília, IEL/SENAI. 2003.** In: <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndCadProdutivas.php>. Acesso em 06 jan, 2010.

CANONGIA, C. et al. **Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação.** Gestão & Produção, v. 11, n.2, p. 231-238, mai-ago. 2004.

CAVALCANTI, M., GOMES, E. **Inteligência Empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia.** In: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/>. Acesso em 04 fev. 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

CGI.BR - COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. <http://www.cgi.br/>

DEUTSCHER, J. A. **Avaliando os Capitais Intangíveis. 2007.** In: <http://www.capitalsemente.com.br/pdf/artigojoseeduardo.pdf>. Acesso em 17 fev. 2010.

\_\_\_\_\_. **Notas de Aula da Disciplina Avaliações de Ativos Intangíveis do MBKM 19.** Rio de Janeiro, 2009.



DOWBOR, L. **Da Propriedade Intelectual à Economia do Conhecimento**. In: <http://www.universodoconhecimento.com.br/content/view/403/57/>. Acesso em 10 jun. 2010.

FINGERL, E. R., 2004, **Considerando os intangíveis: Brasil e BNDES**. Tese de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York, John Wiley & Sons, Inc. p-23-27. 1994.

GOMES, E, BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

GONÇALVES, M. P, HODGES, S. **O Estado do Marketing Jurídico na América Latina. Legal Marketing Association**. In: <http://www.marketingjuridico.com.br/Biblioteca/Estudos/Estudo4.cfm>. Acesso em 1 out. 2009.

IEL.NC. **Capacitação em Inteligência Competitiva**. Brasília, IEL.NC, 2007.

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual.  
<http://www.inpi.gov.br/principal?navegador=IE&largura=855&altura=641>.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MEDEIROS, C. et al. **Capital intelectual: a importância do ativo intangível**. In: <http://inter temas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/946/926>. Acesso em 12 jul. 2010.

MINC. **Revisão da Lei de Direito Autoral (Nº 9610/98)**. In: <http://www.cultura.gov.br/site/2010/04/12/pontos-revisao-lda/>. Acesso em 6 maio 2010.

NUNES, g. **A necessidade de mensurar os ativos intangíveis e a marca**. In: <http://www.superbrands.com.br/Artigos/Microsoft%20Word%20-%20Artigo%20Gigantes%20do%20Marketing.pdf>. Acesso em 12 jul. 2010.

OAB-RJ. COMISSÃO DE MARCAS E PATENTES. Cartilha da Propriedade Industrial. Rio de Janeiro, OAB, 2006.

PASSOS, A. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa**. São Paulo, LCTE Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Competitiva para pequenas e médias empresas**. São Paulo, LCTE Editora, 2008.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

SABINO, L. S. **Caracterização da proteção às patentes como estímulo do desenvolvimento econômico**. Dissertação apresentada como requisito parcial para



conclusão do Curso de Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2007.

SIEMSEN, D. S., LEIS, S. 2005, "Novos campos em estudo para a proteção da propriedade intelectual: marcas não-tradicionais." In: Asociación Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial, 2 ed. **Estudios sobre propiedad industrial e intelectual y derecho de la competencia: colección de trabajos en homenaje a Alberto Bercovitz Rodríguez-Cano**, pags. 639-650, Grupo Español de la AIPPI.

SIMON, Imre. **A Propriedade Intelectual na Era da Internet**. In: <http://www.ime.usp.br/~is/>. Acesso em: 10 fev 2010.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TEIXEIRA, F. **Tudo o que você queria saber sobre patentes, mas tinha vergonha de perguntar e também sobre: marcas, pipeline, invenção, design, pirataria, falsificação, royalties ... e muito mais**. 1 ed. Rio de Janeiro, Multimais editorial, 1997.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro, SENAC, 2000.

\_\_\_\_\_. **Indicadores na Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2002. In: <http://www.via6.com/artigo.php?aid=7037>. Acesso em 19 mar. 2010.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

VERSPARGEN, B. **Intellectual property rights in the world economy**. Maastricht, Maastricht University, 1999. In: <http://edocs.ub.unimaas.nl/loader/file.asp?id=117>. Acesso em 13 jan. 2010.

WIPO. In: <http://www.wipo.int/portal/index.html.en>), Acesso em 08 jan. 2010.