

## **APLICAÇÃO DO MÉTODO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO EM ESTUDO PROSPECTIVO**

*Rosana Barros Boani Pauluci*

DEA en Veille et Intelligence Competitive  
Doutoranda em Ciência da Informação e Comunicação  
Université du Sud Toulon-Var / Toulon / France - [rpauluci@uol.com.br](mailto:rpauluci@uol.com.br)

*Luc Marie Quoniam*

Prof. Dr. Université du Sud Toulon-Var / Toulon / France  
Prof. Dr. Visitante Universidade de São Paulo  
[quoniam@univ-tln.fr](mailto:quoniam@univ-tln.fr) / [quoniam@usp.br](mailto:quoniam@usp.br)

### **RESUMO**

O presente artigo demonstra a aplicabilidade do método de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo sobre educação profissional e redes de cooperação. A aplicação estabelece uma adaptação do método a partir da identificação de dimensões a serem investigadas no estudo.

**Palavras-Chave:** Fatores críticos de sucesso, inteligência competitiva, fontes de informação, educação profissional, redes de cooperação.

### **ABSTRACT**

The present articles shows the method of Critical Factors of Success (CFS) applicability to raise the necessary information in a prospective research about professional education and cooperation networks. The employment of the method demands an adaptation that starts with the identification of the dimensions involved in the research.

**Keywords:** Critical success factors (CSF), competitive intelligence, information sources, professional education, cooperation networks.

## 1 INTRODUÇÃO

A aplicação do método de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para determinar necessidades de informação fixa-se num contexto de utilização de técnicas instrumentais de inteligência competitiva em estudo prospectivo.

O estudo destacará a demanda pela atuação em educação profissional a partir do novo paradigma da constituição de redes de cooperação entre empresas industriais. O principal objetivo desse estudo é identificar orientações que subsidiem um melhor posicionamento estratégico institucional. Presumindo que o avanço de soluções de educação profissional seja precursor de uma nova organização da oferta de educação profissional no mundo. O estudo responde, ainda, às necessidades de gestão estratégica da informação, orientada pelos objetivos e diretrizes definidos pelo plano estratégico institucional.

A atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentam no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa (Jakobiak, 1991). Trata-se da definição de inteligência competitiva, que de forma sistemática tem o objetivo de coletar, analisar, avaliar e disseminar informações estratégicas de forma a subsidiar a tomada de decisão e a continuidade ou melhoramento do posicionamento estratégico e a sustentabilidade da organização.

A gestão da informação, com finalidade estratégica, exige que as atividades que a compõem sejam bem concebidas e realizadas de forma organizada e sistemática. Implica, assim, que a informação estratégica resultante – inteligência – deverá estar apoiada em métodos, meios e técnicas. Nesse sentido, propõe-se, a partir da definição das dimensões do estudo prospectivo, a definição de fatores críticos, que serão denominados fatores críticos de investigação, de forma a permitir o levantamento de necessidades de informação, como efetiva aplicação e adaptação do método dos FCS.

## 2 INFORMAÇÃO E FONTES DE INFORMAÇÃO

Identifica-se com frequência a falta de entendimento de conceitos de dados e informação – em que diferem e o que significam – por mais primário que possa parecer, é importante frisar a diferenciação entre esses conceitos de forma a delimitá-los. Dados são o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a um evento organizacional. São registros estruturados que, por si só, não contêm significado. Os dados se transformam em informação quando lhes acrescentam significado, agregando valor, contextualizando-os (Pauluci, 2002). As informações são dotadas de relevância e propósito, ou seja, os dados estão organizados para alguma finalidade, existe um sentido para a agregação e disponibilização dos dados num determinado formato ou estrutura. Este sentido agregado transforma o dado em informação (Drucker, 1997).

Numa pesquisa ou para o ciclo da inteligência competitiva (IC), a etapa de obtenção de dados e informações denomina-se coleta. A coleta envolve a identificação fontes e a busca de informações a serem analisadas para construir massa crítica (no caso da pesquisa) ou produzir inteligência (no do ciclo de IC), bem como a seleção e uso de ferramentas para o tratamento e armazenamento das informações coletadas. Coelho (2001) aponta alguns pontos importantes que devem ser considerados na etapa de coleta de informações, como subsídio ao ciclo de IC:

a) ser um bom ouvinte; b) ser criativo; c) ser persistente; d) planejar sua estratégia de busca e processamento; e) conhecer bem as fontes; f) saber acessar base de dados; g) conhecer softwares de tratamento da informação.

Dou (2000) aponta outros pontos importantes da coleta de informações: relativos ao espaço (formal para o informal); relativos ao tempo (passado ao presente e futuro); relativos à utilização (nível operacional ao nível estratégico). Classifica, ainda, as informações em quatro grandes grupos:

- Formais ou tipo texto: são informações facilmente encontradas, estruturadas, localizadas nas bases de dados, livros, jornais, revistas, CD-ROM e Internet podendo ser objeto de tratamento automático.
- Informais ou fluidas: são informações pouco estruturadas e são normalmente originárias de fontes externas à empresa e obtidas por meio de visitas a outras empresas, contatos com clientes, fornecedores e com pessoas convidadas para palestras ou entrevistas.
- Especialistas: constituem a memória da organização referente ao conhecimento tácito dos especialistas da empresa.
- Feiras e congressos: é a informação obtida pela participação de funcionários em feiras e congressos. As visitas aos stands, participação em debates técnicos, coleta de folders e contato com profissionais permitem indicar as tendências dos concorrentes em áreas de interesse.

Para Jakobiak (1998) as informações podem ser classificadas em três categorias:

- Informação fatal: informação não necessária, é inútil.
- Informação útil: aquela que é necessária. Onde o conceito de necessária está diretamente relacionado aos critérios de utilização. O critério de utilização varia de acordo com a organização, com os tomadores de decisão etc.
- Informação crítica: é a mesma informação útil, só que constitui o núcleo essencial da observação. É crítica porque é absolutamente vital, necessária, crítica.

As informações podem ainda ser classificadas segundo as fontes:

- Fontes primárias: são provenientes diretamente das fontes, sem alterações, pois não passaram por nenhum processamento ou análise. Exemplo: entrevistas com clientes, fornecedores, concorrentes, palestras, relatórios anuais de empresas, programas ao vivo de rádio e de TV.
- Fontes secundárias: correspondem as informações que foram coletadas, processadas e analisadas. São mais comumente encontradas e muitas vezes a única fonte de consulta. Exemplo: bases estatísticas do governo, livros, periódicos, relatórios analíticos, programas de rádio e TV editados.

Outra tipificação de fontes de informação definida por Jakobiak (1998) diferem-se em:

- Fontes gerais: periódicos, publicações, enciclopédias e teses, patentes, bases de dados.
- Fontes específicas: relatórios setoriais, normas; congressos, colóquios, exposições e feiras; informações informais, as fontes internas de informação.

Para a aplicação do método dos FCS estaremos tratando das diversas fontes de informações tipificadas, para buscar o que Jakobiak definiu como informação crítica.

### 3 MÉTODO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O método dos FCS, a princípio um método utilizado em planejamento estratégico, adquiriu importância crescente dentre os métodos de análises para inteligência competitiva. Pode estar presente em todas as etapas do ciclo de inteligência e está sendo cada vez mais utilizado como ferramenta na formulação de estratégias organizacionais.

O conceito método foi proposto pela primeira vez por Daniel, em 1961, em um artigo que enfocava a questão da crise no gerenciamento da informação e indicava a necessidade de uma administração estratégica deste recurso. Rockart, em 1979, consagrou o conceito ao propor e ao disseminar uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informação junto à alta direção das empresas. Seguindo esta trajetória, Leidecker e Bruno, em 1984, apresentaram novas aplicações para o método, mais especificamente na área de planejamento e desenvolvimento estratégico de negócios (Stollenwerk, 2001).

Rockart (1979) define FCS como sendo aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para a organização. Leidecker e Bruno<sup>1</sup> consideram como, Fatores Críticos de Sucesso aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição.

Algumas técnicas foram descritas para identificar os FCS, dentre elas, Rockart (1979) descreve uma técnica simples, baseada em entrevistas com a alta administração da organização, em duas rodadas:

A primeira rodada compreende entrevistas individuais com os executivos, ocasiões onde são relacionados os objetivos da empresa e, em seguida, discutidos os FCS que impactam cada um deles. São verificadas as inter-relações entre fatores críticos e objetivos relacionados nesta rodada. Durante a entrevista, uma reflexão sobre os resultados da matriz permite combinar, eliminar ou até mesmo identificar novos fatores críticos.

A segunda rodada compreende uma análise dos resultados de todas as entrevistas e a formulação de uma proposta consolidada. Os executivos voltam, então, a discutir sobre o tema e os fatores críticos de sucesso são revisados, buscando-se consenso.

Complementando a descrição da proposta de Rockart (1979), Jakobiak (1988) recomenda aos profissionais que irão conduzir as entrevistas com os executivos:

- Conhecer bem os fundamentos teóricos do método dos fatores críticos de sucesso.
- Familiarizar-se com o ambiente socioproductivo, onde a organização está inserida.
- Estudar a empresa, utilizando fontes internas e externas.
- Obter autorização formal da alta administração para entrevistar os gerentes de nível intermediário.
- Fornecer aos entrevistados os fundamentos do método.
- Iniciar as entrevistas, pelos executivos de nível hierárquico mais elevado.
- Simular previamente uma entrevista para identificar os possíveis fatores críticos de sucesso a serem propostos.
- Dominar bem a técnica de condução de entrevistas.

---

<sup>1</sup> Apud Pauluci, 2002.

Leidecker & Bruno<sup>2</sup> dentro de uma visão mais ampla de aplicação do método dos FCS a processos de planejamento estratégico, sugerem e analisam oito técnicas adicionais para sua identificação, são elas:

- Análise ambiental.
- Análise da estrutura da indústria (análise das cinco forças competitivas).
- Consulta a especialistas (indústria/negócio).
- Análise da concorrência.
- Análise da empresa líder no segmento industrial.
- Avaliação da empresa.
- Fatores temporais /intuitivos (específicos da empresa).
- Resultados de PIMS( Profit Impact of Market Strategy).

Ainda para Rockart (1979) a missão e a política de atuação de uma empresa são definidas, na existência de uma linha de conhecimento, dentro de uma ordem lógica que envolve: sua estratégia; seus objetivos; suas metas, definidas a partir dos objetivos de curto e médio prazos; seus fatores críticos de sucesso; seus meios de controle do desenvolvimento de projetos e ações; seus problemas e dificuldades. Tal alegação confirma a importância e a efetividade da utilização dos fatores críticos como orientador na definição de estratégias para as organizações.

Jakobiak (1988) relaciona as necessidades de informação aos fatores críticos de sucesso, identificando, assim, as informações críticas. Segundo o autor, um fator crítico pode ser considerado como um objetivo prioritário, compreendendo um conjunto de ações ou metas a realizar. A informação crítica a ser considerada pela organização será aquela necessária para consecução das metas/ações.

Quoniam (2006), além de destacar a utilização do método dos FCS para a determinação de necessidades de informação, apresenta o método como ferramenta de construção de estratégias. Além de aplicar de forma sistematizada os conceitos anteriores, define uma forma de mensuração da efetividade de utilização dos FCS estrategicamente. Os passos estão descritos em 7 fases:

- (1) Identificar a principal missão da organização e os objetivos que definem satisfatoriamente sua performance global.
- (2) Identificar os FCS conectados com cada objetivo definido anteriormente a partir de entrevistas com executivos da organização.

Nesta fase, dentre outras coisas, Quoniam reforça a atenção para que os FCS sejam poucos, de 5 a 8, além da observação de que neles estejam expressos: a estrutura organizacional, estratégias de competitividade, o posicionamento da organização no setor, fatores ambientais e geográficos, problemas e pertinências de operações temporárias.

- (3) Compilar e consolidar os FCS.

Quoniam aponta para uma característica do método denominada de arborescência. Tal característica permite o desdobramento ou decomposição dos FCS em diversas ramificações, segundo sua importância. Segundo Stollenwerk (2001), o desdobramento dos FCS em árvores de pertinência permite reconhecer a importância relativa de cada ramificação da árvore e

identificar melhor as necessidades de informação por processo-chave, por área funcional, ou até mesmo, como sugere Rockart (1979), por projeto ou indivíduo.

- (4) Expressar percentualmente a importância de cada FCS selecionado, de forma a hierarquizar sua importância para o sucesso da organização.
- (5) Determinar indicadores de mensuração de performance de cada FCS. Esses indicadores são denominados “key performance indicators” (indicadores chaves de performance).
- (6) Determinar os FCS de cada nível da organização alinhados com os FCS globais (esses definidos anteriormente).

Tal determinação permite a visualização e a mensuração do comprometimento de cada nível da organização com os FCS globais.

- (7) Reexaminar regularmente os FCS identificados.

Nesta fase, Quoniam remete a outra característica do método denominada de caráter dinâmico. Stollenwerk (2001) descreve que em função das freqüentes mudanças no ambiente de atuação das organizações, os FCS deverão ser revistos sistematicamente, tão logo sejam detectados sinais de mudanças.

É possível que fatores ganhem importância, outros percam importância, ou até mesmo deixem de ser considerados, podendo a necessidade de identificação de novo FCS. Desta forma, é essencial que sejam reexaminados. A partir da revisão do referencial teórico sobre fontes de informação e do método dos FCS, é possível apresentar uma adaptação para a aplicação do método ao levantamento de necessidades de informação de estudo prospectivo, tomando como referência as dimensões do estudo a serem investigadas.

#### **4 DIMENSÕES DO ESTUDO**

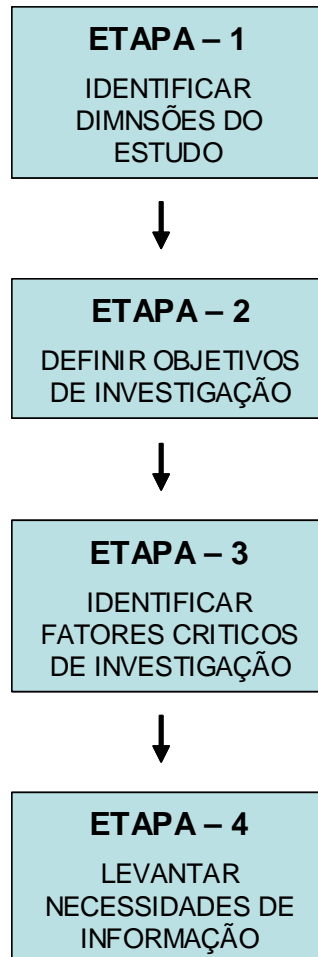
O estudo procurará prospectar soluções de educação profissional em redes de cooperação, como aplicação de inteligência competitiva a partir da utilização de algumas ferramentas/metodologias específicas, de forma a subsidiar a gestão e o posicionamento estratégico institucional.

A partir do objetivo identificam-se três dimensões a serem investigadas, além da própria dimensão de Inteligência Competitiva, são elas: Redes de Cooperação, Educação Profissional e Gestão Estratégica da Informação.

O caráter inovador do estudo é definido no que diz respeito à visão integrada das dimensões de Redes de Cooperação, Educação Profissional e Gestão Estratégica da Informação, sob a aplicação de Inteligência Competitiva. Identificou-se a necessidade de se fazer, primeiramente, uma leitura focada em cada dimensão, e depois a integração entre as dimensões quando na proposição de orientações para a atuação institucional. Além das dimensões, a adaptação do método implica uma maior focalização no objetivo geral de estudo.

## 5 APLICAÇÃO E ADAPTAÇÃO DO MÉTODO

A aplicação do Método dos FCS para o estudo prospectivo implicou, indiretamente, no estabelecimento de uma metodologia de levantamento de necessidades de informação. Tal metodologia pode ser descrita em 4 etapas:



**FIGURA 1** – Etapas da metodologia de levantamento de necessidades de informação

A Identificação das dimensões do estudo (**ETAPA -1**) é realizada tomando como referência o objetivo geral do estudo. As dimensões definem os focos e as abrangências do que terá que ser investigado no estudo para se alcançar o objetivo proposto.

No caso do estudo especificamente definido, cujo objetivo geral é identificar impactos e orientações à atuação institucional em educação profissional nas redes de cooperação industrial, com aplicação de inteligência competitiva a partir da utilização de algumas ferramentas/metodologias específicas, de forma a subsidiar a gestão e o posicionamento estratégico institucional.

Para identificar as dimensões aplicou-se questões ao objetivo geral de forma a dimensionar seu escopo de abrangência, através das respostas conseguidas. As questões aplicadas foram: o que? (*WHAT*), onde se aplica? (*WHERE*), qual a finalidade? (*WHY*) e como? (*HOW*), obtendo como respostas:

- O que eu vou investigar? Soluções de EDUCAÇÃO PROFISSIONAL → objeto da investigação
- Onde se aplica o objeto da investigação? Em REDES DE COOPERAÇÃO
- Para que, qual a finalidade de se investigar? Subsidiar a GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO
- Como? Utilizando metodologias/ferramentas de INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A partir das respostas obtidas com as questões aplicadas, deve ser possível reconstruir o foco do objetivo geral inicialmente tomado como referência. Vejamos: investigar soluções de educação profissional (o que) em redes de cooperação (onde), com a finalidade de subsidiar a gestão estratégica de informação (finalidade), utilizando ferramentas e metodologias de inteligência competitiva (como). O que falta para definir literalmente o objetivo geral, especificamente abrangências e limites da investigação, será complementado na definição dos objetivos específicos de cada dimensão e, posteriormente, fatores críticos de investigação e necessidades de informação.

Uma vez identificadas as dimensões, parte-se para a definição dos objetivos de investigação (**ETAPA – 2**). O objetivo de investigação busca responder à parcela do objetivo geral que corresponde a cada dimensão. Dependendo da abrangência e/ou importância da dimensão, poderá ser definido mais de um objetivo, mas sugere-se não mais que três.

No caso aplicado ao estudo, os objetivos relacionados às dimensões são:

DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	Antecipar a demanda por EP no setor industrial
REDES DE COOPERAÇÃO	Prospectar soluções de EP em redes de cooperação industrial
	Orientar a antecipação de ações de EP em redes de cooperação industrial
GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO	Relacionar resultados de estudos prospectivos com ferramentas de gestão estratégica da organização
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Aplicar técnicas instrumentais de IC em estudo prospectivo, que objetiva identificar antecipadamente ações de EP em redes de cooperação industrial

**FIGURA 2** – Objetivos de investigação das dimensões do estudo

**ETAPA – 3** A partir dos objetivos de investigação serão identificados os fatores críticos de investigação de cada objetivo. Defini-se como Fator Crítico de Investigação o objeto prioritário a ser observado pela investigação, podendo posteriormente ser foco de monitoração sistemática de estudo.



Os fatores críticos de investigação referentes aos objetivos e respectivas dimensões são:

DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	Antecipar a demanda por EP no setor industrial	Mudanças no mercado de trabalho e de EP
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
REDES DE COOPERAÇÃO	Prospectar soluções de EP em redes de cooperação industrial.	Capacidade de realizar estudos e análises de prospecção de demandas
	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
	Orientar a antecipação de ações de EP em redes de cooperação industrial	Recomendações de atuação institucional
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATORES CRITICOS
GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO	Relacionar resultados de estudos prospectivos com ferramentas de gestão estratégica da organização	Difusão e utilização de resultados
		Integração dos fatores impactantes com o mapa estratégico
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Aplicar técnicas instrumentais de IC em estudo prospectivo, que objetiva identificar antecipadamente ações de EP em redes de cooperação industrial	Adequação de técnicas instrumentais de IC

**FIGURA 3** – Fatores críticos de investigação

A **ETAPA – 4** (Levantar as necessidades de informação) compreende a determinação das informações necessárias relacionadas à cada fator crítico, de forma a identificar, assim, as informações críticas, assim definidas por Jakobiak (1988).

As necessidades de informação relacionadas aos fatores críticos são identificadas a partir da aplicação da seguinte questão: “Quais são as necessidades de informação para que cada fator crítico de sucesso seja atingido, monitorado ou investigado?” (Stollenwerk)<sup>3</sup>. Com a aplicação da questão, teremos:

<sup>3</sup> Apud Pauluci, 2002.

DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
<b>EDUCAÇÃO PROFISSIONAL</b>	Antecipar a demanda por educação profissional (EP) no setor industrial	Mudanças no mercado de trabalho e de EP	a) Referencial teórico sobre educação profissional
			b) Identificação e caracterização dos tipos de educação realizadas pelas empresas industriais diante das mudanças no mercado de trabalho, inclusive caracterização da oferta de EP
			c) Identificação de programas de governo que relacione mudanças no mercado de trabalho e EP
			d) Verificação soluções de EP que envolvam a marca institucional
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
<b>REDES DE COOPERAÇÃO</b>	Prospectar soluções de EP em redes de cooperação industrial.	Capacidade de realizar estudos e análises de prospecção de demandas	a) Referencial teórico sobre redes de cooperação
			b) Identificação e especificação de redes de cooperação industriais e outras formas de associações (ex.: arranjos produtivos locais)
	Orientar a antecipação de ações de EP em redes de cooperação industrial	Recomendações de atuação institucional	c) Identificação de soluções de EP em redes de cooperação industrial
			a) Referencial teórico e estudos de caso sobre prospecção de demandas em redes de cooperação
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÃO</b>	Relacionar resultados de estudos prospectivos com ferramentas de gestão estratégica da organização	Difusão e utilização de resultados	a) Referencial teórico sobre gestão estratégica
			b) Estudos de casos de utilização de resultados de estudos prospectivos em educação
		Integração dos fatores impactantes com o mapa estratégico	c) Referencial teórico e estudos de caso sobre difusão/disseminação de informações estratégicas
			a) Referencial teórico sobre balanced scorecard e mapas estratégicos
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR CRITICO	NECESSIDADE (S) DE INFORMAÇÃO
<b>INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b>	Aplicar técnicas instrumentais de IC em estudo prospectivo, que objetiva identificar antecipadamente ações de EP em redes de cooperação industrial	Adequação de técnicas instrumentais de IC	b) Estudos de casos sobre monitoração de variáveis para mapas estratégicos
			a) Referencial teórico de inteligência competitiva (autores referenciais e principais centros de pesquisa)
			b) Identificação das técnicas instrumentais de inteligência competitiva e sua aplicabilidade em EP
			c) Referencial teórico sobre ética em inteligência competitiva
			d) Estudos de casos sobre a aplicação de técnicas instrumentais de inteligência competitiva relacionados com a abrangência do objeto pesquisado (EP, redes de cooperação e gestão estratégica)
e) Referencial teórico e estudos de caso sobre a aplicação de benchmarking como técnica instrumental de inteligência competitiva			

**FIGURA 4** – Necessidades de informação para os fatores críticos de investigação

## 6 CONCLUSÕES

O presente artigo procurou fazer uma revisão em fontes de informação e no método de FCS, com o objetivo de dar suporte referencial teórico para o desenvolvimento de uma aplicação específica.

Conforme pôde ser observado, a aplicação do método dos Fatores Críticos de Sucesso para determinar as necessidades de informações em estudo prospectivo, relacionado com a gestão e posicionamento estratégico da organização, é possível. A avaliação e validação da efetividade da aplicação será realizada no decorrer do desenvolvimento do referido estudo.

## 7 REFERÊNCIAS

COELHO, Gilda Massari. La société de la connaissance et les systèmes d'information stratégique comme appui à la prise de décision: proposition pour l'enseignement de l'intelligence compétitive au Brésil. Thèse de Doctorat, Université de Droit, D'Economie et des Sciences D'Aix-Marseille III, França, 2001.

DOU, Henri. Sistema de Inteligência competitiva, In: Curso de especialização em inteligência competitiva. Brasília: MCT/INT, CNPq/IBICT, UFRJ/ECO, 2000.

DRUCKER, Peter. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneiras, 1997.

JAKOBIAK, F. L'Intelligence économique en pratique. Paris: Les Éditions d'Organisation. 1998.

JAKOBIAK, F. Maîtriser l'information critique. Paris: Les Éditions d'Organisation. 1988.

PAULUCI, Rosana. Inteligência competitiva aplicada ao Senai no atendimento a cadeias produtivas: Estudo de caso da construção civil. Toulon: Université du Sud de Toulon Var, 2002. Dissertação para obtenção do DEA en Veille et Intelligence Competitive.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUONIAM, Luc. Building strategy. Disponível em: <http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/09%20-%20CI%20and%20strategy%202.pdf>. Acesso em: 07/01/06.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs, Harvard Business Review, March-April 1979, pp. 81-93.

STOLLENWERK, Maria Fátima. Fatores Críticos de Sucesso. In: TARAPANOFF, Kira, org. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UNB, 2001. Parte II. Cap.02. p.189-207.