

**Fatores de investigação prospectiva: nova abordagem para  
o levantamento de necessidades de informação em estudo  
prospectivo**

**Rosana Barros Boani Pauluci**

Université du Sud Toulon-Var / Toulon – France  
CGEE – Centro de Gestão de Estudos Estratégicos / Brasília – Brasil  
SCN Q.2, Bloco A, Ed Corporate Financial Center, sala 1102  
70712-900 – Brasília/DF – Fone: 3424-9602 / 8122-5129  
rpauluci@cgee.org.br / rpauluci@uol.com.br

**Luc Marie Quoniam**

Université du Sud Toulon-Var / Toulon – France  
Universidade de São Paulo – USP / São Paulo – Brasil  
quoniam@univ-tln.fr / quoniam@usp.br

**II Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva**

**Tema 1 – Desenvolvimento de método inovador que apóie a atividade de IC**

# **Fatores de investigação prospectiva: nova abordagem para o levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo**

## **RESUMO**

Mudanças no mundo competitivo intensifica demanda por estudos de planejamento e prospecção. Atendendo aos novos paradigmas em resposta a questões oferecidas como desafios, propõem-se Fatores de Investigação Prospectiva para estruturação de estudos prospectivos.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Fatores de Investigação Prospectiva; Prospecção; Gestão estratégica.

## **1 INTRODUÇÃO**

Observa-se uma crescente necessidade de indústrias, corporações e governos nacionais e regionais de tornarem-se cada vez mais inovadores e melhor se adaptarem e administrarem as mudanças e incertezas. A habilidade de antecipar-se ao futuro torna-se cada vez mais importante para permitir a remodelação das organizações, aumentando sua capacidade de mover-se em direção a futuros desejados para alcançar bons níveis de desenvolvimento sustentável, de modo a criar riqueza e melhorar a qualidade de vida. Esta habilidade pode se refletir, também, no aumento das capacidades para gerenciar as características conflitantes da tomada de decisão, em curto, médio e longo prazos (Phaal, 2004).

De forma complementar, esta tendência vem produzindo maior demanda por estudos ligados ao planejamento, prospecção, diagnósticos e visões de futuro por parte de governos e corporações. A busca de procedimentos para estudos sistemáticos das tendências e fatos futuros gerou grande variedade de métodos e técnicas de prospecção,

diagnósticos e visões em novos focos: diversidade, incerteza, complexidade, relações de interdependência, processos adaptativos e interações entre as partes e o todo (Coelho, 2005)

Para atender aos novos paradigmas e conseguir responder a questões oferecidas como desafios, propõem-se os **Fatores de Investigação Prospectiva - FIP** como alternativa de estruturação e planejamento de estudo prospectivo. Trata-se de adaptação e ampliação da abordagem metodológica do método de Fatores Críticos de Sucesso para determinar necessidades de informação a partir da definição de dimensões a serem investigadas em estudo prospectivo.

O estudo destaca 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.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 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 contém 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) difere-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 construção da abordagem metodológica para levantamento de necessidades de informações de Fatores de Investigação Prospectiva, faz-se necessária uma revisão teórica sobre o método de Fatores Críticos de Sucesso, onde estaremos tratando as diversas fontes de informações tipificadas, para buscar o que Jakobiak definiu como informação crítica.

## 2.2 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 (1982) 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 (1982) 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.

---

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

São verificadas as interrelações 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 (1982), 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 socioprodutivo, 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.

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).

---

<sup>2</sup> Apud Pauluci, 2002.

- 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 (1982) 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. Slollenwerk (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 revisão do referencial teórico sobre fontes de informação e do método dos FCS, é possível definir os Fatores de Investigação de forma a 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.

### **3 FATORES DE INVESTIGAÇÃO PROSPECTIVA**

#### **3.1 O ESTUDO PROSPECTIVO**

O estudo procura 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. A partir dessa abordagem, viu-se a possibilidade de adotar procedimentos que constituíssem uma ordenação metodológica para estudos prospectivos a serem realizados posteriormente.

### **3.2 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO PARA FATORES DE INVESTIGAÇÃO: CONSTRUÇÃO METODOLÓGICA**

A metodologia apresentada parte da definição dos Fatores de Investigação para alcançar a identificação das necessidades de informação para o desenvolvimento do estudo prospectivo.

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 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 1 – Objetivos de investigação das dimensões do estudo**

A partir dos objetivos de investigação serão identificados os fatores de investigação prospectiva de cada objetivo (ETAPA – 3). Defini-se como **Fator de Investigação Prospectiva** o objeto prioritário a ser observado pelo estudo, podendo posteriormente ser foco de monitoração sistemática. Os fatores de investigação referentes aos objetivos e respectivas dimensões são:

DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR DE INVESTIGAÇÃO
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	Antecipar a demanda por EP no setor industrial	Mudanças no mercado de trabalho e de EP
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR DE INVESTIGAÇÃO
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: Orientar a antecipação de ações de EP em redes de cooperação industrial	Fator de Investigação: Recomendações de atuação institucional
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR DE INVESTIGAÇÃO
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 DE INVESTIGAÇÃO
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 2 – Definição de fatores de investigação prospectiva**

Levantar as necessidades de informação, ETAPA – 4, compreende a determinação das informações necessárias relacionadas a cada fator de investigação, de forma a identificar, assim, as informações críticas, assim definidas por Jakobiak (1988). As necessidades de informação relacionadas aos fatores de investigação 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 DE INVESTIGAÇÃO	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 DE INVESTIGAÇÃO	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
		b) Programas governamentais referentes a arranjos produtivos locais e redes de cooperação	
		c) Estudos de caso de prospecção de demanda	
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR DE INVESTIGAÇÃO	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
		b) Estudos de casos sobre monitoração de variáveis para mapas estratégicos	
DIMENSÃO	OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO	FATOR DE INVESTIGAÇÃO	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	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 de investigação**

## 4 CONCLUSÕES

Os Fatores de Investigação Prospectiva - FIP como alternativa de estruturação e planejamento de estudo, com vistas ao levantamento de necessidades de informação para prospecção nas dimensões de inteligência competitiva, educação profissional e redes de cooperação, mostrou-se bastante efetivo.

Para atender aos novos paradigmas e conseguir responder a questões oferecidas como desafios, a abordagem metodológica proposta passou a integrar a sistemática de planejar estudos ligados ao planejamento estratégico, prospecção tecnológica, diagnósticos e visões de futuro por da instituição, sendo incorporado como mais um instrumento de inteligência competitiva.

## 5 REFERÊNCIAS

COELHO, G. M.. **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.

COELHO, G.M.; SANTOS, D.M.; SANTOS, M.M; FELLOWS FILHO, L. Caminhos para o desenvolvimento em prospecção tecnológica: technology roadmapping – um olhar sobre formatos e processos. **Parcerias Estratégicas**, n. 21, dez. 2005.

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

DRUCKER, P. **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, R. B. B. **Inteligência competitiva aplicada ao Senai no atendimento a cadeias produtivas**: estudo de caso da construção civil. Dissertação para obtenção do DEA en Veille et Intelligence Competitive, Université du Sud de Toulon-Var, Toulon, França, 2002.

PHAAL, R.; FARRUKH, C.J.P; PROBERT, D.R. Technology roadmapping: a planing framework for ebolution and revolution. **Technological Forecasting & SocialChange**, n. 71, 2004.

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

QUONIAM, L. **Building strategy**. Disponível em: [http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/09%20-%20CI\\_TI%20and%20strategy\\_2.pdf](http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/09%20-%20CI_TI%20and%20strategy_2.pdf). Acesso em: 07/01/06.

ROCKART, J.F. The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. **Report CISR WP85 Sloan WP 1297-82**, 1982.

STOLLENWERK, M. F. Fatores Críticos de Sucesso. In: TARAPANOFF, K., org. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. Parte II. Cap.02. p.189-207.