

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA**

Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

RODRIGO DA SILVA STECCA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADAS AO
SERVIÇO *DELIVERY ONLINE* DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO**

**TUPÃ
2020**

RODRIGO DA SILVA STECCA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADAS AO
SERVIÇO *DELIVERY ONLINE* DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Câmpus de Tupã, como requisito para obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

Área de Concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Competitividade de Sistemas Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. João Guilherme de Camargo Ferraz Machado

Coorientadores: Prof. Dr. Gessuir Pigatto e Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge

TUPÃ

2020

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE – Unesp, Câmpus Tupã:

S811g Stecca, Rodrigo da Silva
Gestão da Informação e Inteligência Competitiva aplicadas ao
serviço de delivery online do setor de alimentação / Rodrigo da
Silva Stecca. – Tupã: [s.n.], 2020.
119 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento)
– Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de
Ciências e Engenharia, 2020.

Orientador: João Guilherme de Camargo Ferraz Machado
Coorientador: Gessuir Pigatto
Coorientador: Carlos Francisco Bitencourt Jorge

1. Gestão da Informação. 2. Inteligência Competitiva. 3.
Serviço *Delivery Online*. 4. Setor de Alimentação. I. Título.
II. Autor.

Fonte: Eliana Kátia Pupim, bibliotecária CRB 8 – 6202.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Tupã



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADAS
AO SERVIÇO DELIVERY ONLINE DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

AUTOR: RODRIGO DA SILVA STECCA

ORIENTADOR: JOAO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO


COORIENTADOR: GESSUIR PIGATTO

COORIENTADOR: CARLOS FRANCISCO BITENCOURT JORGE

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em AGRONEGÓCIO E
DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:


Prof. Dr. JOAO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE -
UNESP - Tupã/SP


Prof. Dr. ANA ELISA BRESSAN SMITH LOURENZANI
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE -
UNESP - Tupã/SP


Profa. Dra. MARTA LÚCIA POMIM VALENTIM
Departamento de Ciência da Informação / Faculdade de Filosofia e Ciências - FFC - UNESP - Marília/SP

Tupã, 04 de março de 2020

Dedico esse trabalho a minha família, aos meus pais Wanderley e Dalma, ao meu irmão Gustavo, à minha esposa Miriam e aos presentes que recebi de Deus, meus filhos, Marcelo e Rafael.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por permitir que eu trilhasse esse caminho tão importante em minha vida.

Agradeço ao apoio incondicional recebido de toda a minha família, meus pais Wanderley e Dalma, meu irmão Gustavo, meus sogros Aloísio e Marilene, o apoio e incentivo de vocês foi fundamental para mim.

Em especial, agradeço minha esposa Miriam, que desde o início me incentivou a prosseguir em meus estudos e por muitas vezes teve que cuidar de muitos compromissos sozinha. Às minhas riquezas, meus filhos Marcelo e Rafael, que tiveram que conviver com a minha ausência em muitos momentos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. João Guilherme de Camargo Ferraz Machado, que sempre esteve pronto para me atender e me orientar com seus valiosos ensinamentos, com muita educação, paciência e gentileza, mesmo com minhas limitações, sempre me incentivou a persistir e a melhorar.

Aos meus coorientadores Prof. Dr. Gessuir Pigatto e Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge, que participaram desse projeto desde o início, sempre contribuindo com apontamentos importantes.

Às professoras Dra. Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani e Dra. Marta Lígia Pomim Valentin, que forneceram valiosas contribuições ao meu trabalho no momento da qualificação.

A todos os professores da Pós-Graduação, com quem tive o privilégio de conviver durante esta jornada, seus ensinamentos foram muito importantes para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos amigos da Etec Amim Jundi, que me auxiliaram em diversos momentos durante esse período.

Agradeço aos responsáveis pelas empresas pesquisadas, que me receberam com muita atenção e cordialidade.

Aos colegas da turma de Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento do ano de 2018, que sempre foram parceiros em momentos de dúvidas, angústias e de risadas.

E por último, mas não menos importantes, aos funcionários UNESP/Tupã, que sempre me atenderam com muita educação e prestatividade.

Muito obrigado!

“Quanto mais você aprende, mais você ganha”

(Warren Buffett)

STECCA, Rodrigo da Silva. **Gestão da Informação e Inteligência Competitiva aplicadas ao serviço de delivery online do setor de alimentação**. 2020. 119 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2020.

RESUMO

A crescente demanda por refeições rápidas e práticas devido ao dia a dia cada vez mais agitado e com menor disponibilidade de tempo da população, a evolução dos meios de comunicação, em especial, o *smartphone*, e a praticidade do poder de escolha e acompanhamento do *status* de preparação e entrega das refeições na palma da mão, tem alavancado a quantidade e usuários e a variedade disponível nos aplicativos de *delivery online* de alimentos. A quantidade de transações executadas através dos aplicativos diariamente e a necessidade de manter sua competitividade perante os concorrentes, exige que as empresas de aplicativos de *delivery online* de alimentos gerenciem melhor as informações registradas na empresa e as informações externas à empresa que são relacionadas ao mercado e à concorrência. Para tanto, é necessário saber utilizar as informações disponíveis a favor das empresas, transformando-as em inteligência para dar suporte a tomada de decisão estratégica. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a aplicação da gestão da informação e da inteligência competitiva nas plataformas de *delivery online* do setor de alimentos, como fator gerador de diferenciais competitivos. De modo específico, identificou-se o uso da gestão da informação e da inteligência competitiva no contexto das plataformas *delivery online*; comparou-se a aplicação da gestão da informação e da inteligência competitiva entre diferentes plataformas de *delivery online*; propôs-se parâmetros e indicadores de gestão da informação e de inteligência competitiva para plataformas de *delivery online*. Em relação à metodologia, a natureza é quali-quantitativa, do tipo descritiva-exploratória, cujo método é o Estudo de Casos Múltiplos, pois abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo entendimento do problema. A coleta de dados foi composta por três etapas e foi utilizada a técnica de triangulação de dados, com entrevistas utilizadas roteiros semiestruturadas com os gestores das empresas, questionários fechados aplicados aos colaboradores e observação *in loco*. A amostra foi composta pelas empresas de aplicativos de *delivery online* do setor de alimentos do município de Tupã. Os resultados evidenciaram que as empresas fazem o uso dos dados disponíveis em seus bancos de dados internos para a tomada de decisão estratégica, mas não possuem um processo estruturado para coleta, análise e disseminação da informação extraída do ambiente externo, trabalho que é realizado somente quando pretendem resolver alguma situação. Constatou-se que as empresas analisadas não estão muito preocupadas com informações estratégicas relacionadas à concorrência, somente com informações relacionadas à inovação nos aplicativos, ou seja, o que há de novo em questão de tecnologia, e não em gestão. Por esses motivos, entende-se que não há uma cultura informacional aplicada de forma organizada nas empresas, fator que certamente proporcionaria um diferencial competitivo se utilizado, pois traria diferenciais competitivos às organizações.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Inteligência Competitiva; Serviço *Delivery Online*; Setor de Alimentação.

STECCA, Rodrigo da Silva. **Information Management and Competitive Intelligence applied to the online delivery service of food sector**. 2020. 119 s. Dissertation (Master of Agribusiness and Development) – São Paulo State University (UNESP), School of Sciences and Engineering. Tupã, 2020.

ABSTRACT

The growing demand for fast and practical meals due to the increasingly hectic daily life and less time available by the population, the evolution of means of communication, especially smartphone, and the practicality of the power to choose and monitor status preparation and delivery of meals in reach, has leveraged the number and users and variety available in online food delivery applications. The number of transactions carried out through the apps daily and the need to remain competitive with competitors, requires online food delivery app companies to better manage information recorded inside and outside the company that is related to the market and competition. Therefore, it is necessary to know how to use the information available in favor of companies, converting them into intelligence to support strategic decision-making. The research general objective was to analyze the application of information management and competitive intelligence in online delivery platforms in food sector, as a factor that generates competitive differentials. Specifically, the use of information management and competitive intelligence was identified in the context of online delivery platforms; the application of information management and competitive intelligence between different online delivery platforms was compared; parameters and indicators for information management and competitive intelligence for online delivery platforms were suggested. Regarding the methodology, nature is qualitative and quantitative, of descriptive-exploratory type, whose method is the Multiple Case Study, as it houses several techniques that seek to describe and translate the main question, promoting the problem understanding. Data collect consisted of three stages and data triangulation technique was used, with interviews using semi-structured scripts with company managers, closed questionnaires applied to employees and on-site observation. The sample consisted of online delivery app companies in Tupã county food sector. The results showed companies use data available in their internal databases for strategic decision-making, but do not have a structured process for collecting, analyzing and disseminating information extracted from the external environment, a work that is performed only when intend to solve some situation. It was found that the companies analyzed are not so concerned about strategic information related to competition, only with information related to app innovation, that is, what is new in terms of technology, and not in management. For these reasons, it is understood that there is no information culture applied in an organized manner in companies, a factor that would certainly provide a competitive advantage if used, as it would bring competitive advantages to organizations.

Keywords: Information management; Competitive intelligence; Online Delivery Service; Food Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da dissertação.....	23
Figura 2. Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento.....	25
Figura 3. Etapas do ciclo informacional.....	28
Figura 4. Modelo conceitual da integração entre GI e IC.	30
Figura 5. Ciclo de utilização da IC.....	35
Figura 6. Perspectiva sistêmica dos processos de IC.	36
Figura 7. Principais fontes de dados para avaliação do ambiente.....	40
Figura 8. Fatores que influenciam na tomada de decisão do consumidor de alimentos.....	43
Figura 9. Síntese metodológica para a pesquisa.....	59
Figura 10. Ferramentas de comunicação utilizadas entre líderes e liderados.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Fontes de informação para os colaboradores.....	67
Gráfico 2. Importância do comportamento informacional.	69
Gráfico 3. Comportamentos utilizados para melhorar o ambiente informacional.	70
Gráfico 4. Principais fontes de informação dos processos executados pelas empresas.....	76
Gráfico 5. Ferramentas utilizadas para analisar a concorrência.....	80
Gráfico 6. Responsáveis por analisar os dados obtidos dos clientes.	81
Gráfico 7. Responsáveis por analisar os dados obtidos dos concorrentes.	81
Gráfico 8. Procedimentos executados com os dados resultantes das análises dos clientes e dos concorrentes.....	82
Gráfico 9. Identificação de necessidades e planejamento para coleta de informações.....	84
Gráfico 10. Monitoramento, validação e confiabilidade da informação.	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Conceitos de dados, informação e conhecimento.	25
Quadro 2. Procedimentos metodológicos previstos na pesquisa.	53
Quadro 3. Participantes da pesquisa.....	57
Quadro 4. Características das organizações estudadas.	61
Quadro 5. Características de normas e costumes da empresa.....	63
Quadro 6. Compreensão dos gestores quanto a GI e a IC.	73
Quadro 7. Descrição do ciclo de IC nas empresas segundo os gestores.	85
Quadro 8. Indicadores para implementação da GI e da IC.	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais interações entre empresa e clientes.....	79
Tabela 2. Procedimento realizado com os resultados de IC.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
Abrasel	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
FCC	Fundação Carlos Chagas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
POF	Pesquisa de Orçamento Familiar
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals (Organização dos Profissionais de Inteligência Estratégica e Competitiva)
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 INFORMAÇÃO.....	24
3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	26
4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	32
5 O CONSUMIDOR DE ALIMENTOS NO BRASIL	41
5.1 Serviços de Alimentação	46
5.2 <i>Delivery Online</i>	48
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
6.1 Natureza e tipo de pesquisa	53
6.2 Etapas da pesquisa	55
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
7.1 Caracterização das organizações analisadas.....	60
7.1.1 Histórico das empresas	60
7.2 O uso da informação pelas empresas de aplicativos de <i>delivery</i> de alimentos.....	65
7.3 Visão dos gestores sobre a GI e a IC	72
7.4 O uso da GI e da IC nas organizações.....	77
7.4.1 Fontes de informação e ciclo de IC	83
8 CONCLUSÕES	89
8.1 Proposição de parâmetros e indicadores para o uso da GI e da IC.....	90
8.2 Contribuições da pesquisa.....	93
8.3 Limitações da Pesquisa, Recomendações e Sugestões para Pesquisas Futuras	94

REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	107
APÊNDICE B – ENTREVISTA ESTRUTURADA – GESTORES.....	108
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COLABORADORES	114

1 INTRODUÇÃO

Os dados apresentados na última Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) 2008-2009, abordando a Análise do Consumo Alimentar no Brasil, publicada em 2011, indicaram que o setor de serviços de alimentação apresentou um crescimento considerável em relação à pesquisa anterior, e que cerca de 40% das pessoas com 10 ou mais anos de idade consomem alimentos fora de casa diariamente. Na ocasião, a despesa média mensal dos consumidores brasileiros com alimentação era de R\$ 421,72, sendo que 31% desse valor foi gasto fora do domicílio (IBGE, 2004; IBGE, 2010). Em relação à pesquisa anterior, realizada em 2003, a busca por serviços de alimentação cresceu quase 50%, com tendências de crescimento acompanhando o aumento de renda da população.

Para Melo e Calazans (2018), o crescimento do número de pessoas que buscam alimentação fora do lar é um dos fatores responsáveis pelo aumento do número de segmentos de mercado que oferecem esse tipo de serviço.

Dados divulgados pela Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC) reforçam a representatividade desse setor frente à economia nacional ao analisar os números registrados em 2018, em que o mercado de refeições coletivas fora do lar forneceu 13 milhões de refeições/dia e consumiu sete mil toneladas de alimentos diariamente, movimentando R\$ 19,3 bilhões no período, oferecendo 230 mil empregos diretos e representando uma receita de R\$ 2,5 bilhões anuais para os governos, entre impostos e contribuições (ABERC, 2018).

Com o intuito de proporcionar maior facilidade a esse tipo de consumidor, que busca cada vez mais praticidade e agilidade para se alimentar, Fitzsimmons (2003) e Ding *et al.* (2007) atentaram para a evolução da tecnologia de autoatendimento, que promove mudanças profundas na forma como os clientes interagem com as empresas na aquisição de produtos ou serviços, em que a compra realizada pessoalmente vem sendo comutada pelo “faça você mesmo”.

Diante da mudança de hábito dos consumidores e da necessidade de maior praticidade para se alimentar, um mercado que vem se destacando é o de serviços *online* de alimentação. Nesse sentido, Pigatto *et al.* (2017) comentam que as primeiras empresas *online* de entrega de alimentos surgiram no Brasil por volta dos anos 2000, evento que ocorreu simultaneamente com o crescimento do uso da

internet no país, e com a utilização de serviços semelhantes em outras partes do mundo.

Veríssimo *et al.* (2017) destacam que esse mercado vem se transformando gradativamente com o contínuo avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), com destaque para o comércio eletrônico móvel, que apresenta grande dinamismo e poder de influência no comportamento das empresas e dos consumidores.

O comércio eletrônico móvel, com destaque para os serviços *delivery online*, é uma opção cada vez mais utilizada que beneficia tanto os consumidores quanto as empresas, uma vez que possibilita a otimização do tempo do consumidor no ato da compra, ao disponibilizar um cardápio na tela do *smartphone* e possibilitando que o pedido seja acompanhado desde sua efetivação, durante a produção por meio do *status* informado pelo restaurante através do aplicativo, até a entrega. Para as empresas, esse serviço dispensa o desenvolvimento de um aplicativo próprio, pois a empresa pode associar-se a uma plataforma *online* que já possui uma carteira de usuários cadastrados e que geralmente possui ações de marketing e de controle já organizadas, possibilitando a expansão da carteira de clientes no médio prazo (iFood, 2018).

Conforme dados publicados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de alimentação fora do lar, cujo mercado *online food* está inserido, teve um crescimento de 246,2% entre 2008 e 2018, com vendas da indústria alimentícia para esse mercado crescendo, em média, 13,2% ao ano. Cabe ressaltar que o faturamento do setor *food service* cresceu, no ano de 2018, 4,8% em relação ao ano de 2017, faturando R\$ 172,6 bilhões (ABRASEL, 2019a).

Esse crescimento é resultado do aumento dos restaurantes virtuais, que só trabalham com atendimento de forma digital, dos serviços de *delivery*, que têm crescido de maneira expressiva pelo fato das pessoas buscarem cada vez mais comodidade, e pelo uso de aplicativos (plataformas) de *delivery online*, disponibilizados mundialmente, em especial para o consumidor brasileiro.

Essa expansão no setor de alimentação vem exigindo que as empresas estejam atentas às tendências do mercado e às atividades da concorrência. Essa atividade de monitoramento deve ser suportada pela boa Gestão da Informação (GI) e por meio da prática da Inteligência Competitiva (IC).

A GI é um fator extremamente importante para a garantia do desempenho e da competitividade das organizações. Obter e processar a grande quantidade de dados disponíveis no ambiente interno e externo das organizações, e manter seus funcionários e gestores cientes da disponibilidade dessas informações para o desempenho das suas funções e para a tomada de decisão estratégica, é um enorme desafio enfrentado pelas organizações atualmente (MOLINA, 2008).

Cavalcante e Valentim (2008) afirmam que o monitoramento dos fluxos formais e informais de comunicação na organização são extremamente importantes para o gerenciamento das informações estratégicas, por isso as empresas devem se especializar ao máximo para desempenhar com excelência a gestão informacional na organização, sendo necessário um processo de IC, que auxilie no acompanhamento dos fluxos informacionais, e na obtenção, tratamento e disseminação dos dados estratégicos, contribuindo para o melhor aproveitamento das informações, aumento do conhecimento organizacional e tomada de decisão.

A IC trabalha a investigação do ambiente externo da organização e no diagnóstico do ambiente interno, visando descobrir oportunidades e reduzir riscos, tornando o ambiente propício para o estabelecimento de estratégias e ações de curto e médio prazo (VALENTIM, 2003).

Fauvel e Valentim (2008) destacam que as organizações que buscam competitividade e aumento dos lucros, precisam compreender que a detenção do conhecimento representa poder e diferencial competitivo, por isso a aplicação de recursos para a obtenção de informações é considerado investimento.

Neste sentido, a coordenação e o controle das atividades no segmento de alimentação devem apoiar-se na utilização de recursos tecnológicos (MARICATO, 2002). Dados divulgados pela Agência Brasil mostram que o Brasil é o 5º país no ranking de uso diário de celulares no mundo (VALENTE, 2019), com mais de 126 milhões de pessoas acessando à internet, o que equivale a 69,8% das pessoas com mais de 10 anos de idade. Desse total de usuários, 97% utilizam o smartphone como meio de conexão (IBGE, 2018).

Assim, considerando que a adoção de *smartphones* pelos consumidores está aumentando, apresentando diferentes oportunidades para alcançar, conquistar e atender aos clientes, especialmente aqueles que realizam pedido de comida por meio de aplicativos *online*, é importante que seja feita uma análise sobre a utilização da GI e da IC pelas empresas que estão ligadas a esses aplicativos.

Levando em conta a importância da informação e a utilização da IC como ferramenta para GI neste segmento, esta pesquisa apresenta algumas questões norteadoras: “A gestão da informação contribui de fato para que as plataformas de *delivery online* possam oferecer um serviço de qualidade?” e “A aplicação de inteligência competitiva gera de fato diferenciais competitivos para as plataformas de *delivery online*?”.

Para responder essas questões, o objetivo geral da pesquisa é analisar a aplicação da gestão da informação e da inteligência competitiva nas plataformas de *delivery online* do setor de alimentos, como fatores geradores de diferenciais competitivos.

De forma específica, pretende-se:

- Identificar o uso da gestão da informação e da inteligência competitiva no contexto das plataformas de *delivery online*;
- Comparar a aplicação da gestão da informação e da inteligência competitiva entre diferentes plataformas de *delivery online*;
- Propor parâmetros e indicadores de gestão da informação e de inteligência competitiva para plataformas de *delivery online*.

A crescente utilização de celulares conectados na internet, a mudança nos hábitos alimentares, em especial, da população brasileira, as alterações no estilo de vida, a necessidade que as empresas têm de se manterem competitivas frente a um mercado globalizado e com uma grande disponibilidade de informações, justificam a importância dessa pesquisa que analisará a GI e a IC em organizações que atuam no desenvolvimento de aplicativos utilizados para pedir comida *online*, as “chamadas empresas agregadoras de pedidos *online*” (MACHADO; PIGATTO, 2015, p. 200).

Em muitos casos, as empresas são eficientes em acumular dados, mas não conseguem convertê-los em informações que possam ser utilizadas como estratégia empresarial, pois a informação correta é imprescindível para que os gestores possam tomar decisões que mantenham a empresa alinhada com sua missão e metas almejadas. Nesse sentido, as decisões devem ser amparadas por informações relevantes advindas do ambiente de atuação da organização, que exige proatividade nas ações e maior eficiência frente aos concorrentes, buscando destaque no ambiente competitivo (HOFFMANN, 2016).

A deficiência no processo de implementação e manutenção de uma cultura informacional nas organizações faz com que as empresas sejam ineficientes na

atividade de gerenciamento das informações estratégicas, especialmente as informações advindas do ambiente externo.

Sendo empresas de tecnologia, as empresas de aplicativos de *delivery online* de alimentos possuem grande quantidade de dados registrados em seus bancos de dados, mantendo o foco no monitoramento e tratamento dos mesmos, e negligenciando o monitoramento do ambiente externo à organização, que engloba a concorrência, o mercado como um todo e informações governamentais.

Essas informações são consideradas de grande importância para a tomada de decisão estratégica, proporcionando uma observação macro do ambiente em que a empresa está inserida e, quando bem administrada, pode proporcionar vantagem competitiva.

Outro fator de destaque se refere à ausência de estudos, na literatura, que relacionem a utilização de GI e IC no mercado de aplicativos de *delivery* de alimentos, provavelmente porque, no Brasil, esse mercado passou a ter destaque a partir de 2011, com o sucesso da criação o iFood no mercado Brasileiro e com sua grande expansão após o aumento da utilização de smartphones e da melhoria no acesso à internet no país. Mesmo no mercado internacional, plataformas de *delivery* de alimentos são recentes, como exemplo do EatFood.

A pesquisa em gerenciamento informacional em empresas com crescimento exponencial, como é o caso das empresas estudadas, é extremamente importante para a comunidade acadêmica como um todo, pois analisa organizações que passaram a ter grande visibilidade nos últimos anos, fato que corrobora com a afirmação feita no parágrafo anterior, e contribui com as empresas que atuam nos serviços de *delivery* de alimentos, fornecendo informações científicas que podem ser aplicadas para a melhoria do seu ambiente organizacional e para o aumento de sua competitividade.

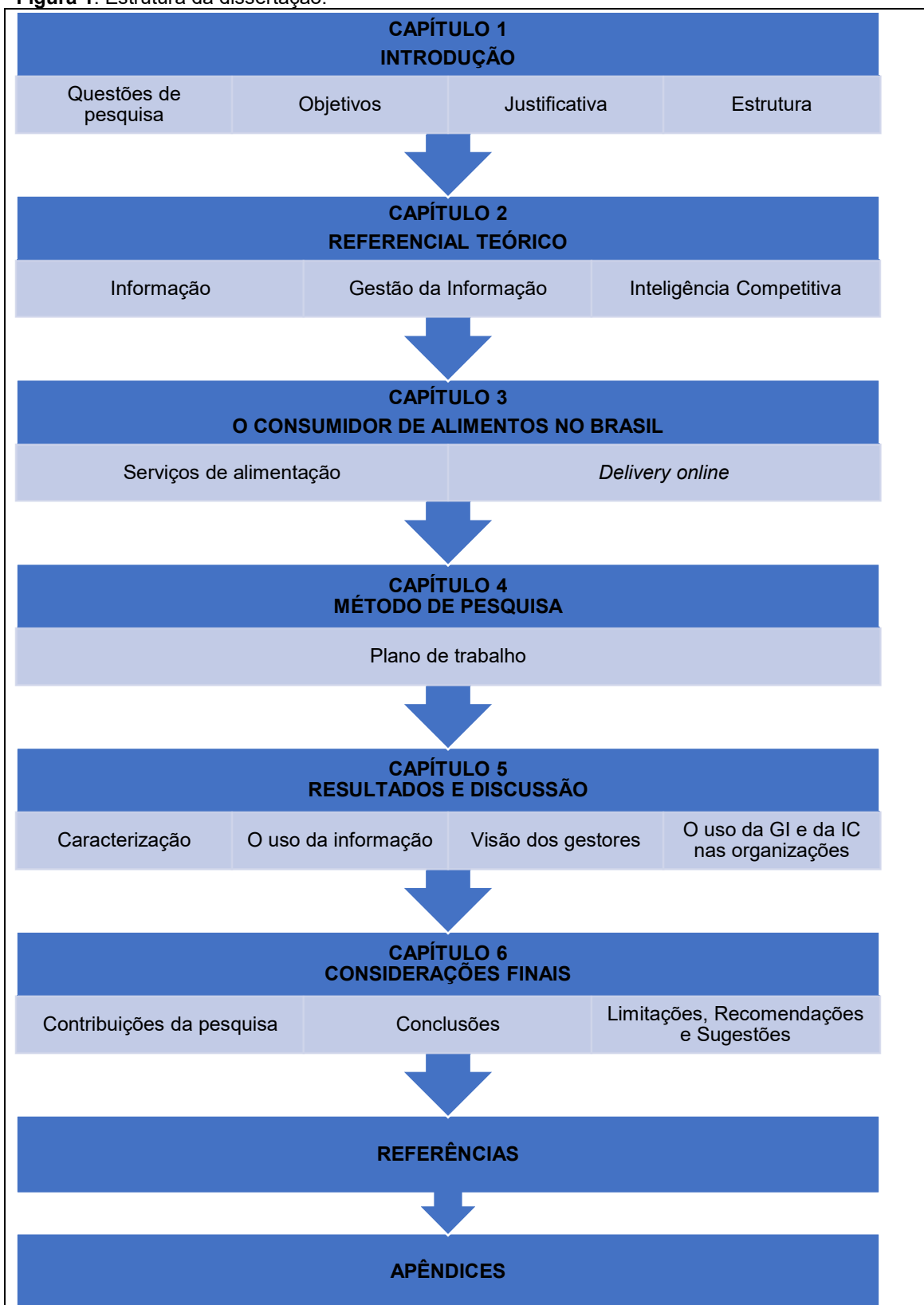
Em especial é importante destacar a importância do estudo para o Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (PGAD), pois trata-se de um trabalho que pode dar suporte para o desenvolvimento de outros estudos semelhantes, tanto em empresas de aplicativos de *delivery online* de alimentos, quanto em outros ramos de atuação.

A dissertação está dividida em seis capítulos, incluindo esta Introdução. Os Capítulos 2 e 3 apresentam uma revisão teórica dos temas abordados na pesquisa,

iniciando com a abordagem do conceito de informação, GI e IC, além do perfil dos consumidores de alimentos no Brasil, os serviços de alimentação e o *delivery online*.

O Capítulo 4 detalha a metodologia adotada para o estudo, enfatizando o tipo de pesquisa e as etapas a serem percorridas para alcançar os resultados. O Capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa e a discussão dos mesmos. Por fim, o Capítulo 6 encerra a pesquisa, trazendo as considerações finais. A Figura 1 ilustra a organização do trabalho.

Figura 1. Estrutura da dissertação.



Fonte: elaborado pelo autor.

2 INFORMAÇÃO

Considerando a globalização em que os mercados e a sociedade contemporânea estão inseridos, percebe-se que a informação e o conhecimento são considerados os principais ativos para o desenvolvimento da competitividade empresarial. Nesse sentido, a organização que utiliza mecanismos para lidar com a informação de maneira correta e adequada, se coloca à frente de seus concorrentes.

De acordo com Carvalho e Araújo Junior (2014), atualmente a sociedade é denominada de “Sociedade da Informação”, onde o acesso aos recursos informacionais que proporcionem um diferencial na tomada de decisão nos negócios em tempo hábil e com custo compatível, proporciona melhorias nos produtos e serviços que a empresa oferta ao mercado, ao mesmo tempo em que auxilia no processo de tomada de decisão, uma vez que a empresa diminui incertezas e minimiza riscos acessando mais informações relevantes.

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz e quando a empresa percebe a importância desse recurso, passa a investir no tratamento e acesso facilitado dessas informações, pois resultará em subsídios para suas tomadas de decisão (CHOO, 2006).

Nesse contexto, é importante entender a diferença entre dados, informação e conhecimento. Davenport e Prusak (1998) afirmam que os dados são fáceis de capturar, comunicar e armazenar, enquanto a informação necessita de mais profunda análise, além de ser de difícil definição e sua transmissão com maior clareza é mais complexa. Já o conhecimento, é entendido como a informação mais importante que, para alcançá-lo, é preciso dar um contexto, um significado ou uma interpretação. O Quadro 1 apresenta as diferenças entre os três elementos.

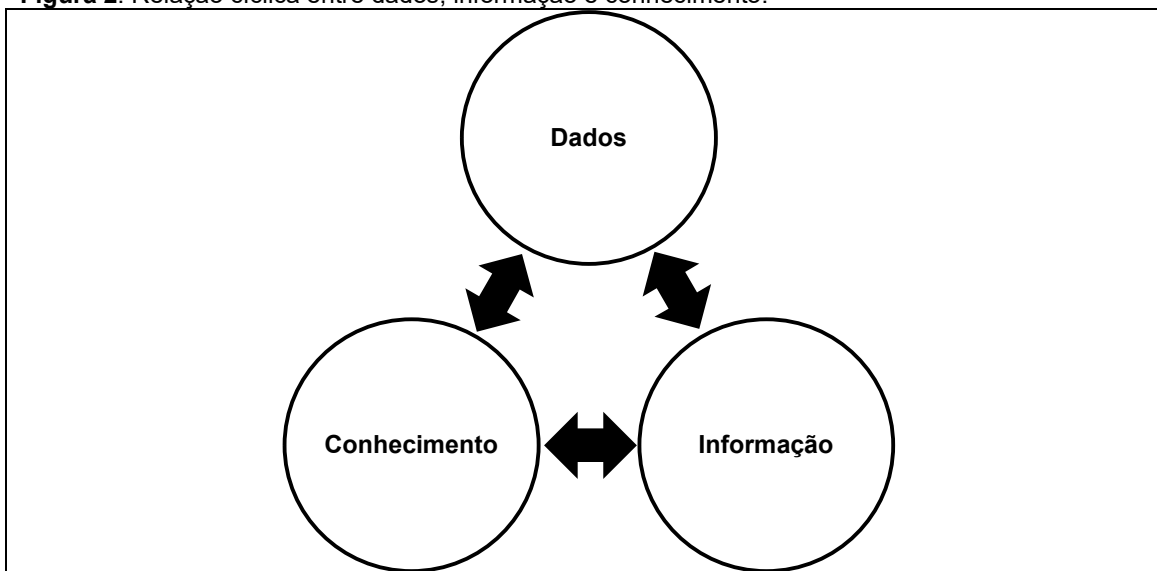
Diante desse entendimento, Valentim (2002) verifica que as empresas produzem e utilizam dados, informações e conhecimento de diferentes formas, mas também utilizam esses elementos advindos do ambiente externo à organização, proporcionando maior eficiência às suas atividades no mercado competitivo.

Quadro 1. Conceitos de dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • Difícil de capturar por máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (1998, p.18).

A Figura 2 demonstra a relação entre dados, informação e conhecimento, na qual o processo ocorre de forma cíclica e integrada, visando identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização para todos os ambientes, setores ou departamentos que dela necessitam.

Figura 2. Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento.

Fonte: JORGE (2013).

Davenport e Prusak (1998) destacam que as informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos ou outros meios, inclusive, nas pessoas, por meio de suas experiências e habilidades, sendo possível identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à organização, gerando novos conhecimentos, acessando informações corporativas, compartilhando melhores práticas e possibilitando ganho de vantagens na competição pelo mercado, fazendo dessa

atividade um ciclo que sempre se repete em busca de novas informações e conhecimentos.

De acordo com Barreto (1994), a informação é um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo, sendo necessário, conforme destacado por Ponjuán Dante (2004), uma correta administração dos recursos informacionais, dado que a informação passou a ocupar um lugar de destaque dentre os recursos organizacionais para garantir a competitividade da organização.

Valentim *et al.* (2008) destacam ser necessário que as organizações realizem as atividades de GI, gerenciando um conjunto de atividades que busca identificar as necessidades informacionais existentes, visando mapear as informações nos diversos ambientes organizacionais, coletar, filtrar, analisar, organizar, armazenar, e disseminá-las com intuito de amparar as ações cotidianas e a tomada de decisão empresarial.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para que uma empresa consiga implementar e gerenciar o processo de GI, é necessário ter claramente definidos objetivos e metas, além da estratégia a ser adotada para alcançar o que deseja. Segundo Davenport e Prusak (1998), para que seja possível inserir a GI no ambiente organizacional é necessário que a empresa escolha que produto criar, que mercado atingir e a que tipo de negócio se dedicar.

Para isso, é necessário compreender o conceito de GI, definido por Ponjuán Dante (2004) como um processo onde recursos econômicos, físicos, humanos e materiais, são obtidos, desdobrados e utilizados para conduzir a informação a quem fará uso dela, cujo elemento básico é o ciclo de vida dos recursos informacionais, que deve ser gerido por unidades especializadas que conduzem, de forma intensiva, as denominadas “unidades de informação”.

Em complemento à definição de Ponjuán Dante (2004), Valentim (2007) afirma que há diferença entre adotar um modelo de GI e a adoção de tecnologias, ressaltando que muitos gestores confundem a adoção de ferramentas informacionais com GI, e afirma que a implantação de tecnologias nos processos organizacionais serve para agilizar as ações, os processos e as atividades informacionais. A autora ressalta, ainda, que a efetiva realização da GI necessita de outros elementos de fundamental importância como, por exemplo, a cultura e a

comunicação organizacional e informacional, além da estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos) e as redes de relacionamentos, entre outros.

Segundo Oliveira e Bertucci (2003), a implementação da GI em uma organização objetiva a promoção da eficiência organizacional, que busca suprir a necessidade informacional por meio do planejamento de políticas voltadas ao tratamento da informação, sendo necessário o esforço diário em sistemas e serviços de informação, a fim de otimizar os fluxos informacionais e controlar as TIC existentes no ambiente organizacional.

Os autores afirmam, ainda, que para alcançar o objetivo e a prática dos processos de GI, é imprescindível que seja implantado o desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule a realização dessas práticas pelos membros envolvidos nesses ambientes organizacionais e, em especial, os profissionais da área de informação.

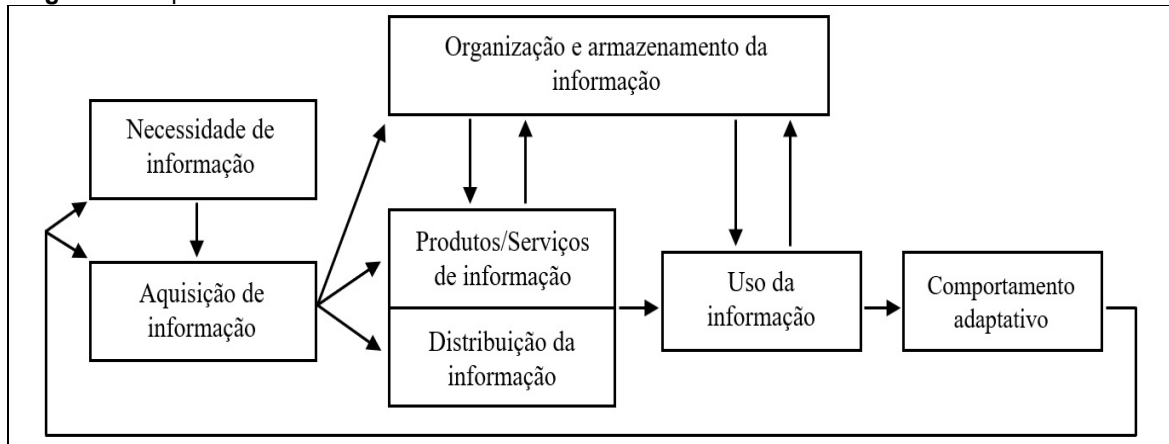
Nesse sentido, Borges (2014) destaca que o gerenciamento das informações somente atingirá seus objetivos quando a organização constituir políticas que forneçam informações efetivas e que possam ser acessadas de forma apropriada. Para isso, o gestor deverá inserir, na cultura organizacional, práticas para a valorização de um (ou vários) profissional da informação, de modo a facilitar que essa política seja colocada em prática de forma apropriada.

Chaves (2013) afirma que a GI se divide em três etapas: organização, armazenamento e recuperação da informação. A etapa de organização é encarregada de reunir as informações e classificá-las, disponibilizando-as mais facilmente aos que necessitarem de acesso. a etapa de armazenamento se encarrega de colocar a informação em locais seguros, enquanto os responsáveis pela etapa de recuperação da informação são responsáveis por disponibilizá-las no momento e no formato em que os tomadores de decisão necessitam.

Para Choo (2003), a GI tem como objetivo possibilitar que a organização se adapte e aprenda com as mudanças ambientais, aproveitando os recursos e as capacidades informacionais de maneira cíclica, por meio de um modelo processual que ocorre em seis processos-chave: (i) as necessidades de informação, onde a empresa identifica quais informações precisa para resolução do problema ou melhoria da competitividade; (ii) a aquisição de informação, a partir das buscas por informações ou dados considerados relevantes para a resolução do conflito apresentado; (iii) a organização e o armazenamento da informação, com a criação

de um banco de dados de acesso rápido e facilitado; (iv) os produtos e serviços informacionais, para posterior distribuição aos setores e indivíduos interessados nas informações obtidas; (v) a utilização da informação por quem a obteve nesse processo; e (vi) a fase final, possibilitando reiniciar o ciclo, fortalecendo o comportamento adaptativo. O ciclo de GI é apresentado na Figura 3.

Figura 3. Etapas do ciclo informacional.



Fonte: Choo (2003, p. 58).

Para Machado, Jorge e Santos (2017), uma boa GI possibilita que seja agregado valor às estratégias implementadas pelas empresas, possibilitando maior dinamização nas ações. Os autores destacaram a necessidade de bons investimentos em tecnologia, pois a eficiência nesse processo depende do bom funcionamento dos sistemas que disponibilizam as informações para a tomada de decisão.

Uma das funções fundamentais da GI é atuar de forma sistêmica e conhecer as necessidades informacionais da empresa, utilizando-as para a resolução de problemas, de forma clara e organizada, em todas as atividades e procedimentos encontrados, proporcionando maior eficiência nas ações de tomadas de decisão (SIQUEIRA, 2005).

O autor destaca que o processo de escolha das informações consideradas relevantes para o negócio exige algumas análises, como a identificação da importância da informação para a empresa e a compreensão da quantidade de informação que será relevante, somente a partir dessas ações é que será possível detectar os investimentos necessários para a obtenção da informação. Destaca, ainda, que é necessário o entendimento de como esse elemento trará benefícios relacionados à vantagem competitiva para a empresa, pois a gestão estratégica da informação é o principal objetivo dos empreendedores da organização (SIQUEIRA, 2005).

Faléco e Jorge (2017) destacam que a utilização da GI deve auxiliar na formulação e na organização de estratégias organizacionais, sendo imprescindível a verificação da veracidade das informações, dado que a utilização incorreta do recurso pode causar desinformação e prejudicar o desenvolvimento de futuras estratégias, que dependem das informações e da forma em que elas são gerenciadas.

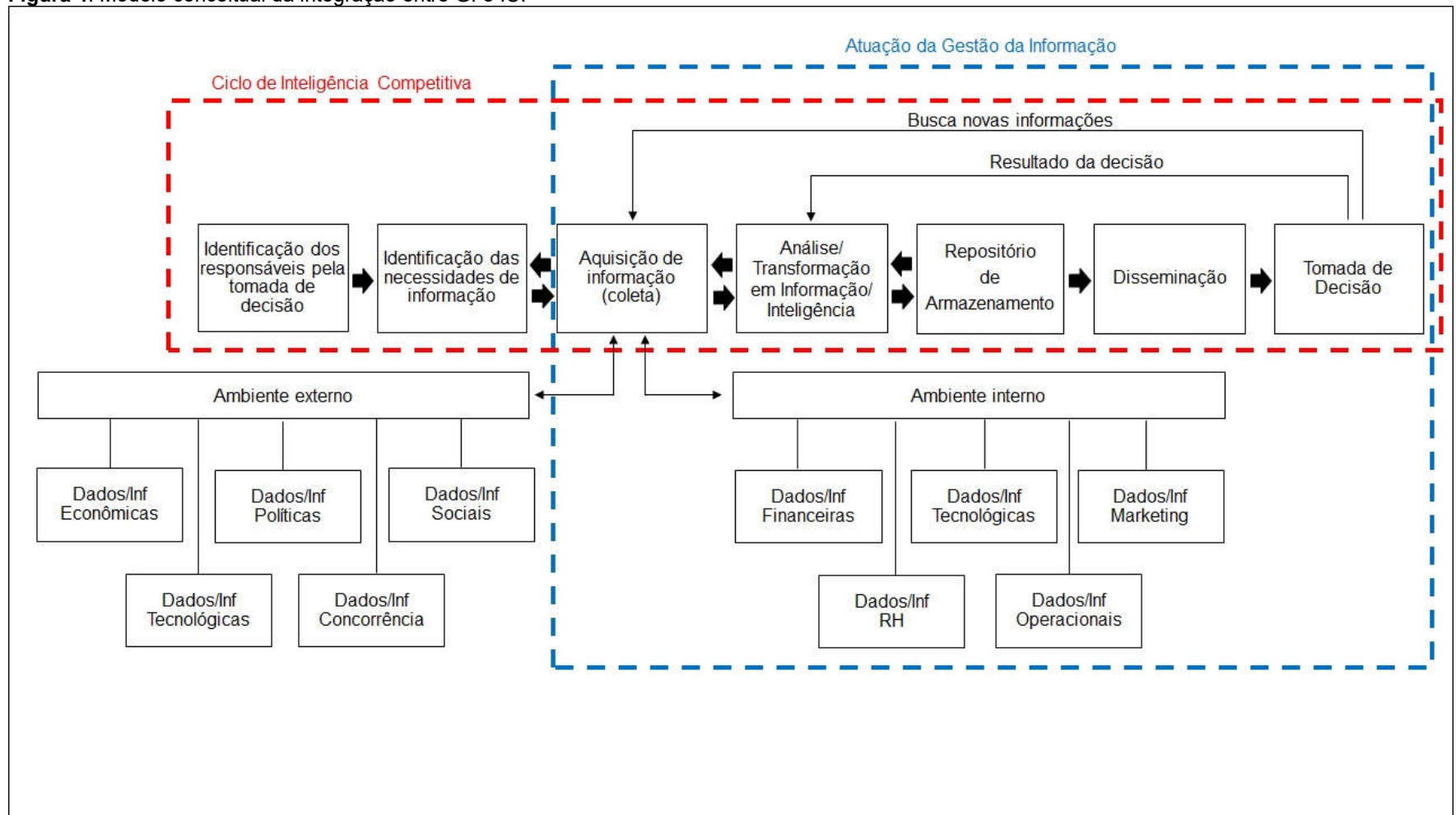
Por isso, a importância das organizações adotarem ferramentas para gerenciar a informação e, nesse sentido, o processo de IC constitui-se em ferramentas de gestão estratégica que auxiliam a empresa a compreender as informações provenientes do ambiente externo, analisando as ações dos concorrentes e o mercado competitivo como um todo (REGINATO; GRACIOLI, 2012; SEWDASS; DU TOIT, 2014 e ALSINA; COBARSÍ-MORALES; ESPINET, 2016).

Carvalho e Araújo Júnior (2014, p. 83) afirmam que “o objetivo da GI em uma organização é um só: o melhor aproveitamento dos seus recursos informacionais, para assim ter condições de tomar decisões de forma mais segura”. Neste sentido, deve-se identificar as necessidades informacionais, a organização e a cultura informacional, o compartilhamento e a criação de estratégias para a obtenção, armazenamento e disseminação da informação, sem perder de vista os objetivos e os propósitos organizacionais.

Valentim (2002) relatou a existência de uma certa hierarquia entre GI e IC, estabelecendo as relações entre elas: enquanto a primeira trabalha com o conhecimento explícito (dados e informações já consolidados em algum tipo de veículo de comunicação), a IC estabelece as relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, em um processo contínuo que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomadas de decisão mais seguras e assertivas.

Na Figura 4 é apresentado um modelo conceitual da integração entre a GI e a IC.

Figura 4. Modelo conceitual da integração entre GI e IC.



Fonte: elaborado pelo autor.

O modelo ilustra a atuação conjunta entre a GI e a IC, onde o ciclo de IC busca: (i) identificar os responsáveis pela tomada de decisão na organização; (ii) verificar as necessidades informacionais para a tomada de decisão estratégica; (iii) coletar de dados necessários, onde serão definidas as fontes (internas ou externas) e extraído o que for de interesse; (iv) analisar e transformar os dados coletados em informações, que são armazenadas no repositório de armazenamento (de preferência digital) da empresa; (v) disseminar a inteligência na ocasião necessária, dando suporte para o processo; e (vi) tomar decisão empresarial, utilizando e solicitando novas informações ou armazenando os resultados das decisões para servir de experiência em casos futuros.

A GI passa a atuar a partir do momento que a empresa coleta os dados dos ambientes interno e externo. Enquanto os dados coletados no ambiente externo são tratados, convertidos em informação ou conhecimento e seguem o ciclo da IC, os dados do ambiente interno já fazem parte do gerenciamento de informações da organização, porém, podem ser integrados aos dados externos para transformação em inteligência, ou podem ser tratados no âmbito interno e transformados em inteligência para a tomada de decisão. Por isso, é importante que o gerenciamento seja feito de forma correta, para que o suporte informacional necessário à tomada de decisão estratégica esteja sempre atualizado e disponível.

Analisando a figura é possível perceber que a ferramenta IC necessita da atuação eficiente da GI, afirmação que vai ao encontro do que comenta Tarapanoff (2007), quando diz que a implementação de uma boa GI no ambiente empresarial apoia e viabiliza a utilização da IC, que agrega valor informacional nas tomadas de decisões, nas negociações de questões relacionadas à competitividade empresarial e nos processos de coleta de informação, possibilitando que os gestores tenham maior grau de conhecimento quando precisarem elaborar conclusões, adaptar-se ao mercado de atuação ou a novos mercados, e constituir diferentes conceitos e estratégias, atuando com base nas informações adquiridas.

Davenport e Prusak (1998) entendem que essa preocupação com a GI levou ao destaque um tipo específico de monitoramento, que consiste na análise do ambiente externo às organizações, cuja prática tem sido destaque crescente nas organizações: a inteligência.

4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Considerada uma ferramenta recente, a IC passou a ser utilizada de maneira estratégica pelas empresas entre os anos de 1970 e 1980, com maior expansão na década de 1990, embora existam relatos de que a IC era utilizada desde a antiguidade (500 a.C), por ocasião da busca de informações sobre os adversários de guerra de Sun-Tzu, convertendo-as em vantagens competitivas durante suas batalhas. Em sua obra, Sun-Tzu (1999, p.28) destaca que “é necessário conhecer não somente a ele mesmo, mas também o inimigo, pois só assim é possível entrar em combate sem temer a derrota”.

Rodrigues e Fernandez (2012) e Moritz, Moritz e Pereira (2012) justificam a crescente utilização de IC no ambiente corporativo em decorrência da crescente complexidade e dificuldades do ambiente de atuação empresarial, que são impostas por resultado dos fatores econômicos, sociais, ambientais e tecnológicos, que criam demandas e novas oportunidades de negócios. Os autores destacam que a atuação nesses ambientes cada vez mais conectados e, conseqüentemente, mais competitivos exige que as empresas sejam mais ágeis em relação ao mercado competitivo e reajam de modo que a organização alcance as competências necessárias para explorar seus recursos e capacidade de forma otimizada, sendo necessário tomar decisões com base em informações confiáveis e precisas.

Passos (2005) comenta que a velocidade do desenvolvimento tecnológico e o crescimento do comércio global significam que o ambiente de negócios atual está se transformando mais rapidamente do que nunca. Por isso, não é mais possível tomar decisões nas organizações baseado em instinto ou intuição, o que implica na necessidade de monitoramento constante das movimentações do mercado e dos concorrentes, evitando perdas em vendas, participação de mercado, ou mesmo, a falência.

Quando uma empresa utiliza corretamente a IC seu conhecimento de mercado é ampliado, existindo uma significativa melhora nas relações interfuncionais entre as unidades de negócios, além de melhorar a habilidade de desenvolver estratégias competitivas proativas (BROD, 1999).

Fuld (1996), Tyson (1998), Battaglia (1999) e Stauffer (2004) destacam que o processo de IC faz com que informações avulsas sejam transformadas em conhecimento estratégico passível de utilização, levando a empresa a entender de

maneira exata sua posição competitiva atual e a de seus concorrentes, além de identificar as intenções futuras desses concorrentes. A prática de IC fornece, de maneira adicional, informações relacionadas a interferências econômicas, regulatórias, políticas e demográficas que possam oferecer impacto ao mercado em que uma empresa atua, de maneira ética e antecipada.

Para Valentim *et al.* (2003) e Tarapanoff (2006), existem alguns fatores que alimentam a tomada de decisão e o planejamento estratégico no processo de gestão: a informação, o conhecimento e a inteligência. A efetividade desse processo passa pelo engajamento do nível estratégico, o plano de ação, o conhecimento dos concorrentes e a abertura para aprendizagem (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

Neste sentido, Gomes e Braga (2017) tratam o processo de IC como uma análise que embasa a tomada de decisão, gerando recomendações que consideram eventos futuros, apoiando a análise estratégica dos negócios, de forma a responder sobre questões as quais os gestores são confrontados no dia-a-dia, possibilitando, conforme destaca Myburgh (2004), a oferta de conhecimento rentável que evite a sobrecarga de informações e garanta a privacidade e segurança da informação.

Para proporcionar vantagem à organização, é necessário que a atividade de IC seja praticada de forma constante, procurando, compartilhando e utilizando a informação de maneira eficiente, no que se refere à rapidez, ao tempo, às consequências e às influências do mercado, antecipando as ameaças e aproveitando as oportunidades com maior competência (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

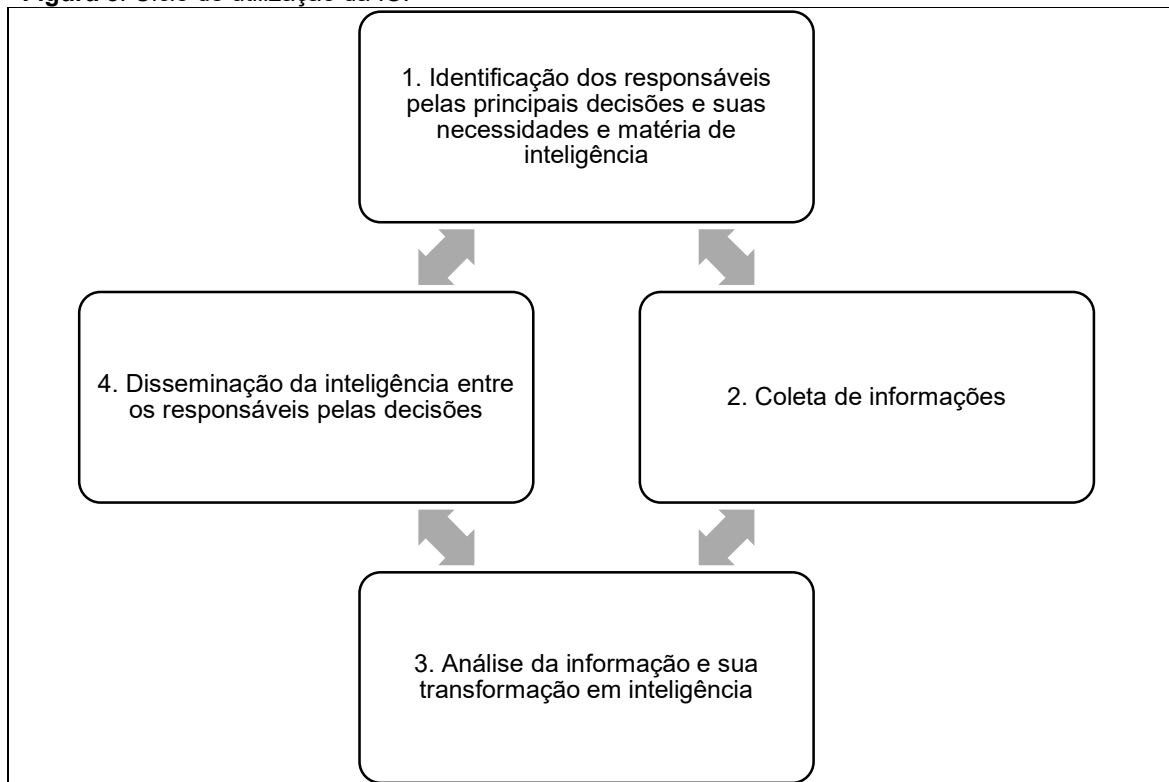
Krizan (1999) afirma que as funções essenciais da IC são derivadas de seis valores ou atributos fundamentais, que constituem sua base e possibilitam verificar se as necessidades informacionais foram traduzidas em requisitos capazes de gerar utilidade. Esses atributos são: (i) precisão, cujas fontes e dados devem ser avaliados para evitar erros e percepções equivocadas; (ii) objetividade, ou seja evitar distorções deliberadas e manipulação; (iii) usabilidade, indicando que as informações de inteligência devem ser claras, de aplicação imediata e compatíveis com a capacidade do usuário para receber, proteger e armazenar o produto, (iv) relevância, atendendo aos propósitos da organização; (v) prontidão para atender às necessidades de informação dos clientes em todos os níveis organizacionais; e (vi) oportunidade, onde a inteligência deve ser entregue no momento certo, quando o conteúdo ainda é acionável.

De forma complementar, Rodrigues e Riccardi (2007) acrescentam algumas características fundamentais para que uma informação tenha valor no processo de IC e possa ser convertida em resultados positivos para a empresa. Para eles, a informação deve ser: (i) fidedigna, ou seja, fiel à sua origem, não tendo sido manipulada, alterada ou desvirtuada; (ii) confiável, originada de fonte segura que não tenha sido mal interpretada ou inventada; (iii) precisa, chegando ao tomador de decisão de forma certa e no momento certo; e (iv) útil, sendo analisado se a informação realmente interessa aos propósitos organizacionais.

Kahaner (1997) menciona que os objetivos contemplados pela IC incluem: (i) antecipar mudanças no mercado e nas ações dos competidores; (ii) descobrir novos ou potenciais competidores; (iii) aumentar as opções e a qualidade das empresas alvo de aquisições; (iv) aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam os negócios da organização; (v) aprender sobre mudanças políticas, legislativas ou regulatórias que podem afetar os negócios; (vi) entrar em um novo negócio; (vii) olhar as próprias práticas de negócio com mente aberta; e (viii) auxiliar na implementação das mais atuais ferramentas de gestão.

Nesse sentido, Starec (2012) enfatiza que a IC é um sistema operacional de coleta, tratamento e encaminhamento de informação tácita e explícita para os tomadores de decisões que dinamiza o aprendizado contínuo sobre o ambiente competitivo em que a organização opera, possibilitando que todos os envolvidos aprendam a utilizar a IC, melhorando os resultados a partir da utilização correta das informações pelos usuários certos e Teixeira e Valentim (2016) complementam que a atividade de IC deve ser praticada de forma constante, pois possibilitam que sejam antecipadas as oportunidades de atuação e bloqueadas ou minimizadas possíveis ameaças.

Nesse sentido, Miller (2002), descreve um ciclo de quatro fases que devem ser praticadas constantemente para a utilização da IC nas organizações (Figura 5). Na primeira fase do ciclo, é necessário que a equipe de inteligência identifique os principais responsáveis pela tomada de decisão na organização para, a partir daí, analisar quais as reais necessidades de informação, uma vez que a tomada de decisão ocorre, geralmente, em níveis superiores ao nível executivo.

Figura 5. Ciclo de utilização da IC.

Fonte: Adaptado de Miller (2002).

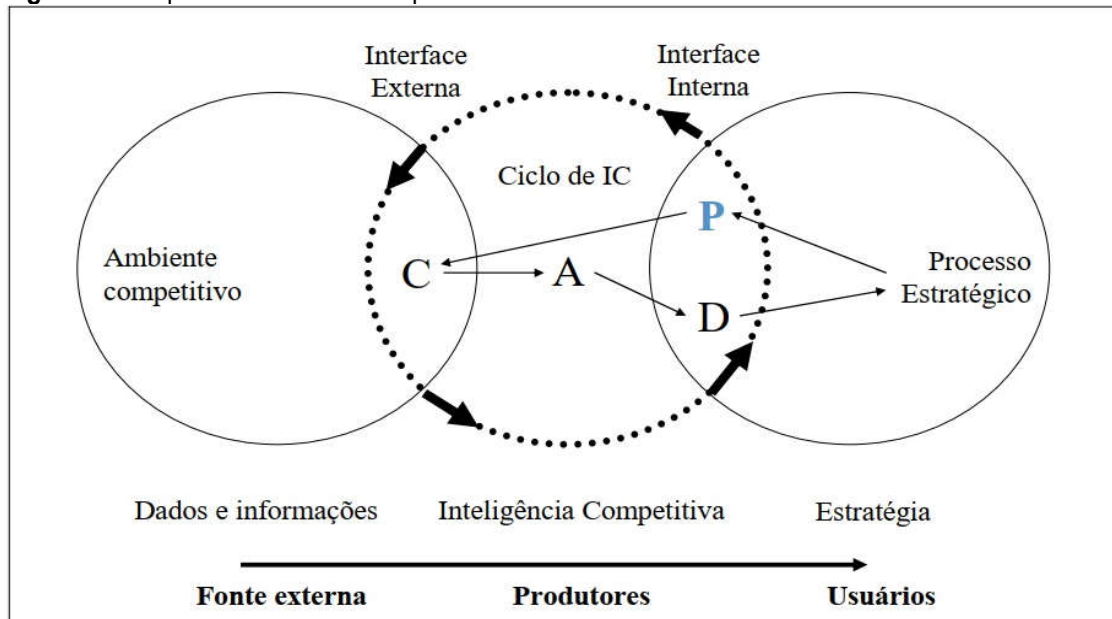
Na segunda fase, a equipe de IC busca e obtém informações de fontes primárias (especialistas em setores determinados) e secundárias (bancos de dados comerciais e publicações relacionadas), sendo que uma especial atenção deve ser dada aos processos de obtenção desses dados, especialmente no que se refere a confecção de um roteiro adequado de pesquisa.

A terceira fase exige persistência e criatividade por parte do pessoal de inteligência, dada a característica de pesquisa científica, exigindo a formulação de proposições e a determinação de suas validades e probabilidades de possíveis impactos, além de sabedoria para encerrar a análise no momento certo. Na quarta e última fase deve ser entendida a maneira (formato, meio de comunicação etc.) que os responsáveis pelas decisões desejam receber as informações.

Pela facilidade de entendimento e praticidade de aplicação, esse modelo foi utilizado como referência para elaboração dos questionários e sugestão de indicadores para implementação de GI e de IC nas empresas pesquisadas, pois as fases sugeridas pelo autor possibilitam que qualquer tipo de empresa possa aplicá-lo.

Miller (2002, p.35) afirma que o processo de IC “baseia-se no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática”. Corroborando essa ideia, Oliveira e Melo (2012) apresentam a complexidade e a necessidade de gerenciar as informações de forma contínua e sistêmica (Figura 6).

Figura 6. Perspectiva sistêmica dos processos de IC.



Fonte: Oliveira e Melo (2012).

É possível observar que o processo de IC inicia-se na etapa de Planejamento (P), em que são definidas as necessidades de dados a serem coletados, etapa considerada a mais importante para o processo, pois define os rumos das fases subsequentes. A fase da Coleta (C) de dados sobre o ambiente competitivo, possibilita que, posteriormente, estes dados sejam Analisados (A), para em seguida serem Disseminados (D) em forma de inteligência aos tomadores de decisões estratégicas da organização.

Dado que os executivos da maioria das grandes organizações já se conscientizaram da importância da IC e desenvolveram suas próprias equipes, Passos (2005) alerta que a IC é uma prática que deve ser adotada também pelas pequenas empresas que, assim como as grandes, participam e competem nos mercados, e precisam acompanhar os principais acontecimentos.

O autor comenta que uma empresa que participa de um evento relacionado à sua área de atuação, que tem um profissional atento a leituras de notícias de jornais ou que mantenha conversa com amigos do mesmo setor, está fazendo IC, mesmo que não perceba. Mas é importante que a coleta de informações para o processo de IC seja feita de forma constante e organizada, e não de forma esporádica e informal.

Sendo assim, Passos (2005) ressalta que para começar a implantação da IC em uma empresa é necessário estabelecer um forte alicerce e, para isso, o primeiro passo é entender o que é IC e quais os aspectos legais (código de ética), porque não se trata de espionagem, uma vez que a utilização de métodos ilegais ou antiéticos na prática de IC devem sempre estar fora de questão, pois quase tudo que os tomadores de decisão precisam saber sobre o ambiente competitivo pode ser obtido por vias legais e éticas, e aquelas informações que não podem ser encontradas por pesquisa podem ser deduzidas a partir de boas análises.

Nesse sentido, o autor dá ênfase à necessidade das empresas adotarem o Código de Ética desenvolvido pela Organização dos Profissionais de Inteligência Estratégica e Competitiva (SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals*) no dia-a-dia, que recomenda: (i) o reconhecimento e o respeito da profissão, em especial pelos profissionais da área, (ii) obediência às leis aplicáveis no âmbito nacional e internacional, (iii) antes da revelação de informações importantes por outras partes envolvidas é recomendado que o profissional identifique-se à organização, (iv) respeito à todos os pedidos de confidencialidade das informações, (v) evitar conflitos de interesse no cumprimento do dever, (vi) prover recomendações e conclusões honestas e realistas na execução do dever, (vii) promover este código de ética internamente na organização, com os contratados e em toda profissão, e (viii) aderir fielmente à política, objetivos e diretrizes da organização.

De acordo com Valentim e Molina (2004), diversos estudos comprovam que o processo de IC nas organizações ocorre, inicialmente, por meio da prospecção e monitoramento de dados, informação e conhecimento, da mesma forma que ocorre com o processo de filtragem, análise e interpretação de dados que vierem a ser aplicados nas atividades cotidianas, nos diferentes níveis de complexidade, proporcionando maior competitividade e inserção no mercado globalizado.

As autoras destacam, ainda, que a realização dessa tarefa de forma eficaz possibilita que a melhoria da eficiência no processo IC seja percebida

imediatamente, uma vez que proporciona a inserção de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio.

Valentim *et al.* (2003) argumentam que, por meio do processo de prospecção informacional, é possível estabelecer um mapa inicial de fontes de dados, informação e conhecimento considerados essenciais ao negócio da organização, e esse mapeamento possibilita que os diferentes sistemas de IC utilizados na organização sejam alimentados, estabelecendo uma dinâmica na entrada de dados, informação e conhecimento.

Entende-se por prospecção informacional o método ou técnica que visa a identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. Já o monitoramento informacional consiste no método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização. (VALENTIM; MOLINA, 2004).

As autoras afirmam que o fator inicial para o sucesso da prospecção de dados se refere à necessidade da equipe de IC ter uma visão holística da organização e possuir capacidade de detectar os dados, informação e conhecimento que sejam relevantes ao processo de tomada de decisão e desenvolvimento de tarefas das pessoas da organização. Além disso, enfatizam a necessidade da equipe ter segurança na identificação dos nichos de inteligência internos e externos à organização, sendo necessário o oferecimento de infraestrutura de TI que possibilite a inspeção dos ambientes existentes e a inserção do material coletado no ambiente empresarial, para que, à medida que a massa informacional for filtrada, o monitoramento dos dados seja mantido e forneça informações significativas para o negócio.

Para Castells (2003), a revolução informacional não consiste na centralidade do conhecimento e da informação, mas sim na aplicação desse conhecimento e informação para a geração de conhecimentos e dispositivos de processamento e comunicação da informação.

Para Valentim (2003, p.1), a etapa que segue a prospecção “[...] exige conhecimento do negócio, conhecimento especializado da área de negócio e conhecimento informacional [...]”, de modo a filtrar apenas o que de fato é relevante ao negócio, para em seguida iniciar a análise e tratamento da informação. Pacheco e Valentim (2008) enfatizam que tal etapa deve ser realizada por uma equipe multidisciplinar integrada ao ambiente organizacional.

O monitoramento informacional é a etapa posterior à análise e tratamento, e segundo Valentim (2003, p.1), “[...] é o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização”.

De acordo com Kassler (2002), os recursos de informação devem ser utilizados de maneira usual, sendo classificados em dois grupos: fontes impressas e serviços comerciais *online*. No primeiro grupo, são diversas as fontes impressas, como por exemplo: listas telefônicas, enciclopédias, guias, anuários, jornais, revistas, publicações setoriais e livros. No segundo grupo, são inseridas as fontes eletrônicas como: serviços comerciais *online*, CD-ROM e outros recursos disponibilizados na internet. Além disso, enfatiza-se a importância da empresa em monitorar os passos da concorrência e estar sempre atento a periódicos, associações, bancos de dados e agências governamentais.

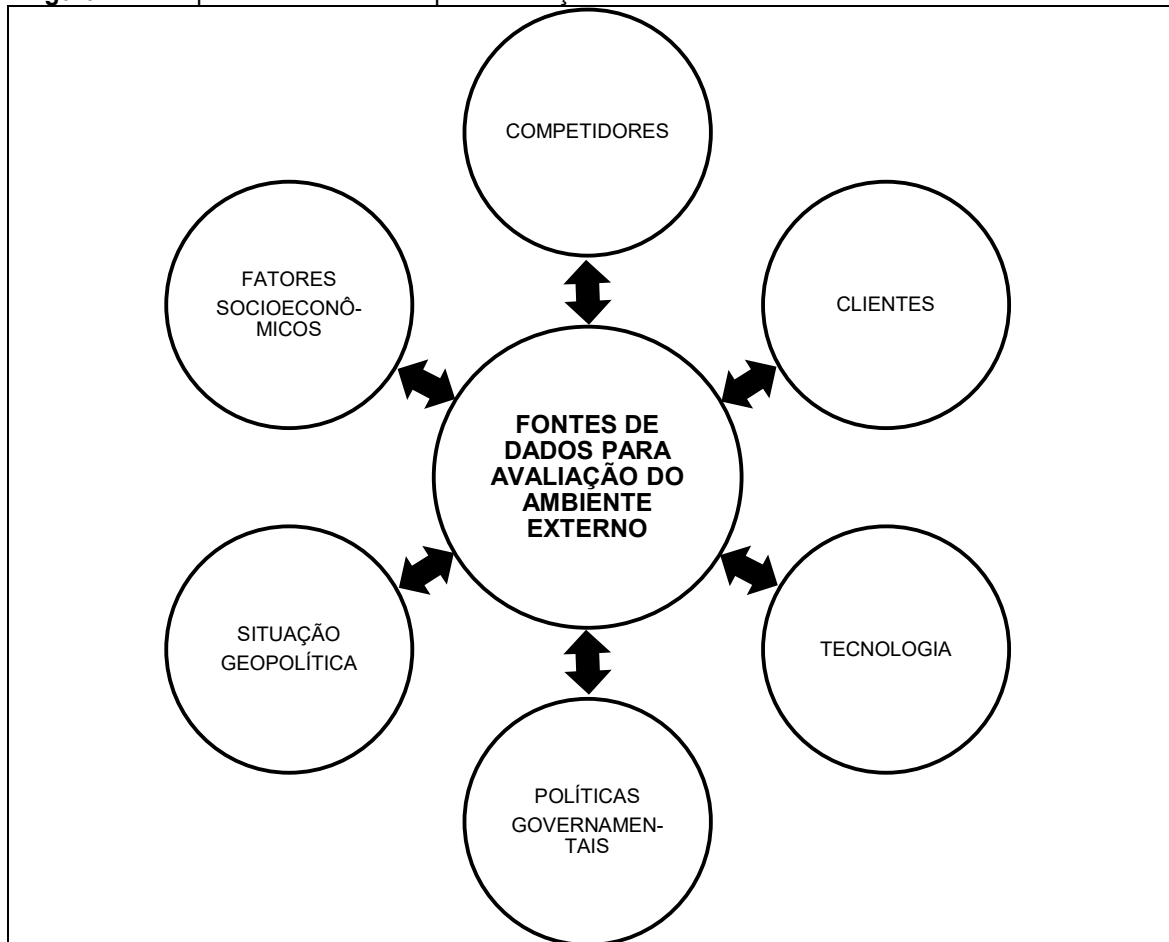
Murphy (2005) destaca a importância da análise de documentos corporativos para o desenvolvimento da IC e comenta que muitas empresas, principalmente as de capital aberto, publicam dados sobre a sua área de atuação e sobre a própria empresa, que podem ser monitorados e analisados cuidadosamente pelos profissionais de IC para identificação de possíveis rumos ou tendências daquela organização, podendo servir como fontes de compreensão das ações da empresa. Além disso, visitar o *site* de uma organização, por exemplo, pode facilmente trazer materiais, informações sobre produtos, declarações da equipe de gestores, dados financeiros e comunicados à imprensa.

A análise de um *site*, por exemplo, pode ser estendida a uma pequena empresa, que geralmente oferece informações como localização, métodos de entrega, breve histórico da empresa, número de empregados e, muitas vezes, o volume de negócio anual. Todas essas informações podem servir de objeto de análise e tomada de decisão para uma empresa que visa alcançar a concorrência (VIDIGAL, 2016).

Starec *et al.* (2005) citam alguns aspectos que podem direcionar o trabalho dos profissionais de IC na etapa de planejamento, dentre eles: (i) quais decisões precisam ser tomadas; (ii) o que os tomadores de decisão precisam saber e o que já sabem; (iii) o que esses tomadores de decisão farão com a inteligência disponibilizada; e (iv) qual o custo de obtenção do conhecimento competitivo e o custo de não obter esse conhecimento.

A Figura 7 apresenta as principais fontes de dados, que devem ser analisadas pelos profissionais de inteligência para avaliação do ambiente em que a empresa está inserida.

Figura 7. Principais fontes de dados para avaliação do ambiente.



Fonte: adaptado de Degent (1986).

Deve-se ter cuidado ao definir fontes de dados para obtenção de informações, caso contrário, o responsável por essa prospecção pode acomodar-se, resultando em uma falha no processo de GI, uma vez que as fontes devem ser constantemente revisadas, para que os esforços sejam sempre concentrados nas fontes mais adequadas ao negócio (DEGENT, 1986).

No próximo tópico será abordado o consumidor de alimentos no Brasil, bem como as características dos serviços de alimentação e o *delivery online*.

5 O CONSUMIDOR DE ALIMENTOS NO BRASIL

Entre as décadas de 1950 e 1960 ocorreu um período de grande urbanização e industrialização, que registrou uma migração em massa da população para as áreas urbanas, onde atualmente vivem 80% da população brasileira. Esse fato contribuiu para a inserção das mulheres no mercado de trabalho e sua crescente profissionalização, bem como melhora no nível de vida e de educação, maior utilização de veículos automotores pela população em geral, maior acesso ao lazer pela população de classes inferiores, por meio de férias ou viagens, contribuindo para alterar a gestão do tempo destinado à alimentação, contribuindo para que o número de refeições realizadas fora de casa aumentasse (FLANDRIN *et al.*, 1998; LAMBERT *et al.*, 2005).

Machado e Pigatto (2015) destacam que até meados da década de 1990, poucas eram as opções de alimentação fora do lar, pois a população era habituada a cozinhar em casa, atividade que geralmente demanda tempo, ou poderiam optar pelos serviços de alimentação oferecidos por restaurantes, que muitas vezes eram *à la carte*, fato que também exigia tempo para preparação dos pratos e geralmente eram mais caros do que cozinhar em casa.

Analisando dados publicados pela Fundação Carlos Chagas (FCC), entre os anos de 1976 e 2002, o número de trabalhadoras inseridas no mercado de trabalho passou de 28,8% para 42,5%, um acréscimo de 13,7%, equivalente a 25 milhões de trabalhadoras, indicando que as mulheres desempenharam um papel muito mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2009).

Os dados mostram a mudança no comportamento familiar de consumo de alimentos, onde antes a mulher tradicionalmente preparava as refeições, passando para um cenário com a necessidade de maior agilidade e praticidade no preparo dos alimentos, pois esta mulher passa a ter menor disponibilidade de tempo dentro do lar para o preparo das refeições. Essa situação impulsionou, a partir da década de 1960, principalmente na Europa Ocidental, o surgimento de um mercado de alimentação, que passa a ser de consumo em massa, possibilitando a otimização da aquisição de alimentos pré-preparados, a diminuição de atividades de subsistência e a ampliação do mercado de alimentos produzidos industrialmente (FLANDRIN *et al.*, 1998; LAMBERT *et al.*, 2005).

Para Leal (2010), é notável o crescimento da frequência e do hábito das pessoas se alimentarem fora do domicílio, e essa migração de local e modo de alimentação se dá em decorrência das constantes mudanças profissionais, culturais e econômicas, entre outras, trazendo como consequência o aumento da oferta de serviços de alimentação, que crescem em quantidade e aumentam a qualidade dos produtos ofertados, a partir da diversificação e do atendimento a cuidados sanitários e nutricionais, seja por conscientização ou para atender à legislação vigente.

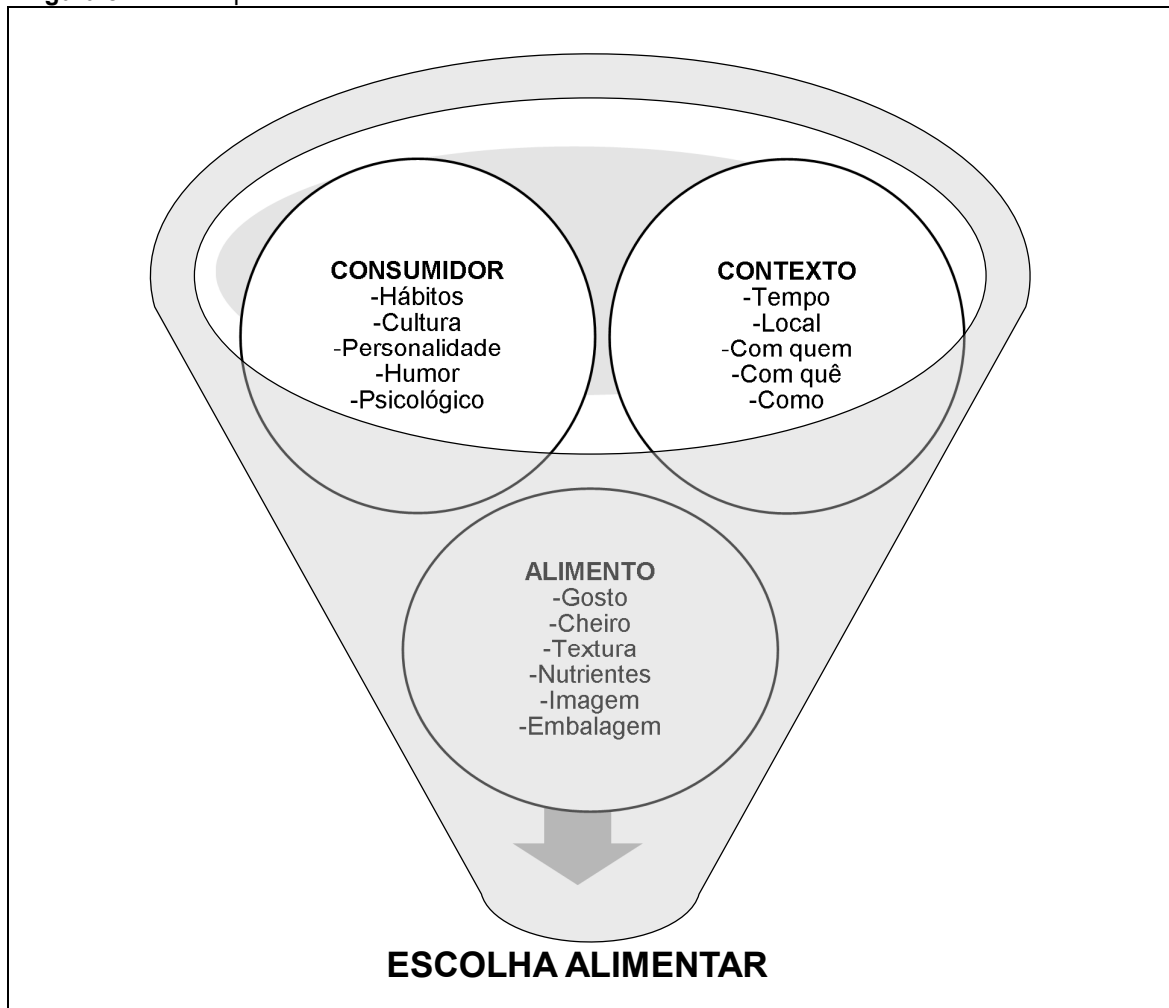
De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), o setor de alimentação, que engloba produtos alimentares e bebidas, vem crescendo a taxas aproximadas de 13% ao ano, nos últimos dez anos, tendo hoje uma representatividade de mais de 9% do PIB brasileiro (ABIA, 2019). Segundo Barbosa, Schubert e Scheider (2018), o consumo de alimentos fora do lar representa 31% da despesa média dos brasileiros com alimentos, valor ainda distante dos 50% gastos pelos consumidores norte-americanos e próximo ao montante gasto por espanhóis e ingleses com alimentos, cujas despesas médias representam 32% e 29%, respectivamente (DEFRA, 2014; MAGRAMA, 2014).

Para Zamberlan *et al.* (2008), alguns fatores devem ser incluídos quando é estudado o comportamento do consumidor relacionado ao ato de comer: (i) o que motiva o ato; (ii) o que influencia para que ele ocorra; (iii) qual o hábito do consumidor em questão; e (iv) quais suas preferências e riscos percebidos. Analisar esses fatores, considerados complexos e de difícil interpretação, mostram que o momento de “matar a fome” possui diversos significados a serem estudados e, por isso, alguns atos importantes nessa análise devem ser considerados, como por exemplo: (i) o momento da compra do alimento para o consumidor; (ii) qual a concepção do ato de cozinhar que esse consumidor possui; e (iii) o que o consumidor espera quando consome um alimento.

Gains (1994) enfatiza que existem diversas características em que os produtos alimentares são percebidos pelos consumidores, das quais destaca as características sensoriais, que variam de acordo com a percepção e vivência de cada consumidor, além da composição nutricional, imagem, embalagem e custo. Além disso, cada consumidor possui particularidades que afetam sua personalidade, humor, conjuntura psicológica, hábitos e memórias que podem afetar diretamente o comportamento do consumidor frente aos mais variados alimentos.

Na Figura 8, podemos observar os fatores que influenciam na tomada de decisão do consumidor de alimentos segundo Gains (1994).

Figura 8. Fatores que influenciam na tomada de decisão do consumidor de alimentos.



Fonte: Adaptado de Gains (1994).

Para Gains (1999), os alimentos não são consumidos em um espaço vazio, mas em situações e conjunturas específicas, resultando na relação entre tempo, lugar, circunstância, costumes e com quem e com que o alimento será consumido. Dada essa complexidade, a indústria alimentícia precisa conhecer esses fatores, pois é a partir desse entendimento que será possível entender quem deve comprar seus produtos, o que se espera deles e onde e como esses alimentos serão consumidos.

Para Ritchie (2012), uma área que é considerada muito importante para avaliação das necessidades e satisfação do consumidor é a área de marketing, que

deve agir de forma integrada com todos os setores da empresa, atuando em conjunto para realizar essa análise, elaborando estratégias eficazes e proporcionando aumento da capacidade de crescimento da organização.

Nesse sentido, Samara e Morsch (2005) afirmam que o que movimenta o ponto central de qualquer organização é o consumidor, por isso as empresas investem tanto na análise do seu comportamento e das suas necessidades, pois sua conquista e manutenção é peça fundamental para o sucesso das organizações.

Os consumidores estão sempre em busca de novos produtos para satisfazer suas necessidades, tornando o ato de comprar um produto, em qualquer equipamento utilizado para sua aquisição, gatilho para acionamento de mecanismos que possibilitam a análise de diversos fatores de marketing que estão relacionados ao ato de comprar (SAMARA; MORSCH, 2005).

Saab (2011) comenta que cada consumidor possui uma característica diferente no que diz respeito à percepção sobre os produtos adquiridos, dada a personalidade e as vivências anteriores, influenciando diretamente na maneira como percebem os atributos nos produtos. Por isso, no ato da compra o consumidor compara as diferentes alternativas capazes de satisfazer suas necessidades e, a partir daí, seleciona e pondera as opções consideradas no processo de tomada de decisão para a compra.

Por isso, para Zeithaml (1988), existem dois grupos de informações em que os consumidores percebem atributos considerados importantes no processo de decisão de compra: os intrínsecos e os extrínsecos. Como elementos intrínsecos, são considerados os componentes físicos e as características funcionais, como *design*, cor, resistência, sabor e matéria-prima, enquanto os elementos extrínsecos consideram o preço e a embalagem.

Zamberlan *et al.* (2009) e Pena *et al.* (2010) afirmam que para a percepção de produtos alimentares, também devem ser levados em consideração o seu odor, sabor, teor de gordura, maciez e vários outros atributos, sendo de grande importância para as empresas analisar e identificar quais atributos, dentre os citados, são os que mais influenciam nas decisões de compra dos consumidores.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) afirmam que as decisões dos compradores também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade,

autoimagem, estilo de vida e valores, fazendo com que as pessoas comprem diferentes artigos e serviços durante a vida.

Bretzke (2006) destaca que alterações nos cenários demográfico e tecnológico ocasionaram mudanças consideráveis no comportamento dos clientes, em especial no que diz respeito aos seus desejos, necessidades e, conseqüentemente, estilo de vida. Nesse sentido, Rogers (2017) destaca o processo de transformação digital que vem alterando o comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, pressionando as empresas a se adaptarem aos novos formatos de comercialização dos produtos e serviços oferecidos. O processo de transformação digital aborda cinco domínios estratégicos que desafiam os gestores organizacionais: os clientes, a competição, os dados, a inovação e os valores das empresas.

O autor salienta, ainda, que há pouco tempo os clientes eram considerados um agregado de atores, para o qual as empresas dirigiam suas ações de marketing e propagandas. Entretanto, atualmente, os clientes se conectam e interagem de forma dinâmica por meios e modos que vêm modificando as relações entre eles e deles com as empresas, a partir do uso de ferramentas digitais, que influenciam cada vez mais o modo como os clientes descobrem, avaliam, compram e utilizam os produtos, ou mesmo a forma como compartilham, interagem e mantêm-se conectados às marcas.

Atualmente, grande parte dos clientes utilizam vários canais durante o processo de compra (*omnishoppers*) e buscam a perfeição em suas experiências de compras (YUROVA *et al.*, 2017). Verhoef *et al.* (2007) e Neslin *et al.* (2014) ressaltam que esse novo tipo de cliente pode pesquisar as características de um determinado produto ou serviço por um aplicativo móvel, comparar preços e diversos outros detalhes em *sites* utilizando um computador e, por fim, adquirir o produto em uma loja física.

Denominado consumidor 3.0, esses clientes se beneficiam do fácil acesso às tecnologias para buscar informações, oferecer opiniões, explicar experiências, fazer compras e conversar com a marca.

Para Porto (2014), é difícil montar uma rede operacional da utilização dessas aplicações tecnológicas e esse é um dos grandes desafios dessa onda de utilização de múltiplos dispositivos.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) reforça essas mudanças no comportamento do consumidor devido a introdução da tecnologia nas atividades cotidianas, revelando que 69,8% da população maior de 10 anos, cerca de 126,4 milhões de pessoas, utilizam a internet, indicando um aumento de 10 milhões de usuários em relação a 2016, que indicava 116,1 milhões de usuários conectados. A pesquisa revela, ainda, que 74,9% dos domicílios brasileiros possuem acesso à internet, sendo o celular o principal dispositivo de acesso à internet, responsável por 98% desses acessos (IBGE, 2018).

A alteração no comportamento dos consumidores por meio da transformação digital e da facilidade de acesso à internet, principalmente por meio do celular, oferece maior agilidade no acesso às informações onde quer que o consumidor esteja, maior quantidade de informações disponíveis na *web*, que podem ser transformadas em dados valiosos pelos gestores, além de ser uma tendência de crescimento na utilização de serviços que tenham disponibilidade de acesso pelo *smartphone*.

5.1 Serviços de Alimentação

Existem diversas discussões ligadas ao conceito de serviços, principalmente quando se tenta diferenciá-los dos bens tangíveis, e esse conceito tem sofrido ajustes ao longo dos anos, em decorrência do cenário econômico, dos processos industriais e das novas demandas dos consumidores, resultando na inexistência de uma conceituação exata para serviços (MACHADO; PIGATTO, 2015).

Segundo Lovelock *et al.* (2011) e Hoffman (2012), estudos realizados no setor de alimentação estabelecem um ponto intermediário entre o chamado setor de serviços e o setor de bens de consumo, o que permite, segundo Machado e Pigatto (2015), que esse setor seja entendido como um mercado baseado em produto, dada a tangibilidade do resultado do processo produtivo (o alimento pronto pode ser transportado ou tocado) ao mesmo tempo em que possibilita que o setor seja entendido como um serviço, dada a impossibilidade de estocagem do processo (o atendimento, o espaço físico e o preparo da refeição, por exemplo).

O aumento do setor de serviços a partir da década de 1970, quando ocorreu uma expansão significativa dos serviços como resultado do processo de reorganização e renovação tecnológica que eliminou obstáculos entre diferentes indústrias e reforçou a interdependência entre os setores de bens e serviços (LEON

et al., 2010), tornou a necessidade de conhecer, atender e satisfazer as necessidades do consumidor, como resultado dessas mudanças estruturais. Neste sentido, Grönroos e Gummerus (2014) afirmam que o consumidor agrega os recursos adquiridos de fornecedores (serviços) com outros recursos (necessidades) e conhecimento, buscando criar valor para si mesmo. Assim, satisfazer o consumidor adequadamente na primeira transação é essencial.

Segundo Cai e Jun (2003), nas vendas de varejo *online*, a interação presencial é substituída pela interação por meio de ferramentas de comunicação via internet, onde os clientes podem pesquisar, recuperar e fazer pedidos. Além disso, as inovações no setor de serviços vêm proporcionando mudanças no ambiente econômico nacional e internacional.

Diante dessa perspectiva, o uso criativo de métodos de entrega passa a ser uma alternativa de diferenciação e inovação para as empresas que buscam oferecer serviços e produtos de forma lucrativa, proporcionando maior valor aos clientes e aprimorando os métodos de entrega, em um esforço para aumentar a rentabilidade e reduzir os custos (CHEN *et al.*, 2009).

Os serviços de alimentação foram responsáveis pela maior parcela da receita líquida obtida, pessoal ocupado e número de empresas, dentre os serviços prestados às famílias, segundo dados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) divulgados em outubro de 2018 com base em dados relativos ao ano de 2017. Essa pesquisa indicou a existência de aproximadamente 229,2 mil empresas ativas voltadas para a atividade de serviços de alimentação, o equivalente a aproximadamente 58% do total de empresas alocadas nas atividades de serviços prestados à família, que incluíram serviços de alojamento, serviços de alimentação, atividades culturais, esportivas e recreativas, serviços pessoais e atividades de ensino continuado, com a predominância de empresas de pequeno e médio porte, prestados às famílias. Somente o setor de serviços de alimentação obteve, em 2017, um faturamento líquido de R\$ 113,8 milhões, o equivalente a 66% do faturamento total do setor de serviços prestados às famílias, empregando mais de 1,7 milhões de pessoas, ou 62,3% do setor (IBGE, 2018).

Conforme destacado por Correa e Campos (2006) e Meirelles (2006), o serviço de alimentação fora do lar tem se tornado, cada vez mais, um hábito necessário dentro do modelo de terceirização dos serviços familiares, cujo processo

evolutivo está ligado, basicamente, à ascensão demográfica, ao aumento da urbanização e em especial, nas modificações constantes nos hábitos de consumo.

Machado e Pigatto (2015) elencam outros fatores para o aumento da alimentação fora do lar:

- Alterações nas rotinas dos trabalhadores, onde são feitas maiores exigências relacionadas a horários e distância de suas residências, bem como o acréscimo de mulheres e jovens participando do mercado de trabalho;
- Novos formatos de negócios criados para atendimento às demandas dos consumidores e em decorrência de alterações na economia e nos costumes da sociedade como um todo, que conduzem o setor de serviços de alimentação a incessantes alterações;
- Aumento na quantidade de pessoas residindo sozinhas (custo total efetivo da alimentação fora do lar é menor, pois em casa devem ser somados os valores para compra da comida, gás, tempo para cozinhar etc.);
- Aumento da população idosa que precisa de comida de qualidade e, em muitos casos, preferem não cozinhar em casa, seja pela facilidade em comer fora do lar, seja pela indisposição para preparar a própria refeição;
- Valorização, por parte dos usuários, de inovações que propiciem praticidade, em relação ao tempo para preparo dos alimentos e à facilidade de consumo, promovendo sobremaneira o aumento dos serviços de alimentação;
- Aumento da renda *per capita* e a ascensão econômica da classe C brasileira, que passou a comer com maior frequência fora de casa e com um *ticket* médio maior;
- Como reflexo do item anterior, maior procura por restaurantes para refeições comemorativas ou de finais de semana, considerados gastos maiores com alimentação em busca de entretenimento.

5.2 Delivery Online

De acordo com Drucker (2000), o comércio eletrônico, com a expansão da internet, é um importante canal de distribuição de bens e serviços, e sua expansão vem provocando profundas mudanças na economia mundial, alterando estruturas de

diferentes setores e mercados, produtos, fluxos de informações e comportamento dos consumidores. Em relação à concorrência, o autor relata que ela deixou de ser local ou regional, pois mesmo que a empresa atue localmente, com o avanço do comércio eletrônico inexistem fronteiras de mercado.

Para Chang *et al.* (2014) e Yeo, Goh e Rezaei (2017), a disponibilização de plataformas de *e-commerce* atuando como facilitadoras do processo de compra oferece maior conveniência aos clientes durante o processo, possibilitando a comparação de produtos e de preços de forma eficaz. Essa modalidade de compra também possibilita que a entrega do produto possa ser realizada de forma quase que imediata, dependendo do produto e da localização do estoque, e isso, somado ao avanço e às melhorias da internet, facilita de forma expressiva o comércio eletrônico, alterando o comportamento dos consumidores e das empresas.

No contexto dos serviços de alimentação, em especial os restaurantes, o aumento da oferta da tecnologia *online* possibilita que o consumidor faça um pedido de refeição ou encomende a comida acessando *sites* de restaurantes, aplicativos próprios de diferentes estabelecimentos ou, ainda, os aplicativos agregadores. Enquanto os aplicativos próprios possuem a característica de oferecer o cardápio completo do restaurante que o disponibiliza, os aplicativos agregadores disponibilizam cardápios de diversos restaurantes de uma cidade, ampliando o poder de escolha do consumidor que faz o pedido.

Dentre os aplicativos atuantes no mercado brasileiro, o iFood é líder absoluto e atua em todos os estados brasileiros. Em novembro de 2019, a empresa divulgou uma atuação em 912 municípios (uma expansão de 98% em relação ao mesmo período do ano anterior) e registrou 6,5 milhões de pedidos (um aumento de 563% em relação a 2018) produzidos pelos mais de 130 mil restaurantes cadastrados no aplicativo (MERCADO E CONSUMO, 2019).

Para Kimes (2011), a oferta de tecnologia relacionada aos serviços de entrega *online* possibilita que a indústria alimentícia, que se encontra em um mercado saturado, possa melhorar a precisão dos pedidos e aumentar sua produtividade, além de melhorar o relacionamento com o cliente e, conforme Yeo, Goh e Rezaei (2017), ampliar seu mercado de atuação.

Para Chang *et al.* (2014), o mercado de pedidos de comida *online* tende a crescer rapidamente, pois apresenta crescimentos em torno de 12% ao ano. Confirmando isso, Pee, Jiang e Klein (2018) afirmam que o desenvolvimento do

mercado denominado *online food service* proporciona desenvolvimento para as empresas que optam por essa modalidade ao mesmo tempo que representa um grande desafio por inserir a empresa em um campo de competição bastante acirrado, principalmente no que se refere à fidelidade dos clientes, fator imperativo para todos os negócios *online*.

Segundo a Abrasel (2019b), o mercado de *delivery online* tem passado por algumas transformações nos últimos anos, adaptando-se às mudanças no comportamento do consumidor que busca por um consumo alternativo em todas as áreas, como por exemplo o aumento no consumo de alimentos crus e *grab and go* (pegue e leve, em tradução literal), redução ou eliminação dos impactos negativos no trânsito, principalmente em grandes metrópoles, como o aluguel de bicicletas convencionais e elétricas.

Meirelles (2018) destacou um fator que contribui para a mudança de hábito do consumidor e para o aumento do uso dos serviços de *delivery* de alimentos: o aumento no uso de computadores e/ou dispositivos portáteis que, desde 1988, dobra a quantidade de equipamentos (computadores/notebooks/celulares/TVs), a cada 4 anos, alcançando 220 milhões de *smartphones* e 86 milhões de computadores portáteis conectados à internet no Brasil, em maio de 2018, perfazendo um total de 1,5 dispositivo portátil por habitante no país (somados *smartphones* e computadores portáteis).

O autor relata, ainda, que o setor que mais consome investimentos em TI é o setor de serviços, com uma média de 11% de investimentos em relação ao seu faturamento líquido, acima da média de investimentos na indústria em geral (4,7%) e do comércio (3,6%).

O resultado de todo esse investimento em TI e o número de celulares conectados geram facilidades aos usuários e, conseqüentemente, os levam a utilizar cada vez mais aplicativos em busca de maior comodidade e atendimento às suas necessidades. Com isso, os métodos de compra tradicionais vêm sendo substituídos ou complementados pelo uso de dispositivos móveis em operações de compra, de acordo com Bud (2012), que destaca o uso da tecnologia nos processos de compra e venda nos mais variados mercados, cuja facilidade de utilização promove sua expansão e leva o usuário a interagir com formas de comunicação e informação.

Veríssimo *et al.* (2017) salientam que as tecnologias utilizadas para intermediar transações *online* devem estar em conformidade com quem às utiliza

para que haja sucesso, enquanto Norman (2004) ressalta que os aplicativos, em qualquer modalidade, devem proporcionar envolvimento do usuário com a nova tecnologia.

Nesse sentido, Kronbauer *et al.* (2012) afirmam que os novos aplicativos devem estar em conformidade com a personalidade, emoções, humor, objetivos, preferências, experiências anteriores e conhecimento dos usuários, para que as atividades executadas alcancem o sucesso desejado.

Para Neto *et al.* (2017), a utilização das tecnologias *mobile* cresce ao criar soluções que facilitem e auxiliem o dia-a-dia das pessoas, com destaque para as possibilidades que esses aparelhos podem oferecer, com as formas alternativas de realizar pedidos, pagamentos, acompanhamento de entregas e outras facilidades que vão além das formas consideradas convencionais.

Soma-se a isso, o fato das pessoas buscarem maior comodidade e facilidade para auxiliar as atividades diárias, afetando, inclusive, seus hábitos alimentares, levando-as a optar, cada vez mais, por comidas prontas que possam ser entregues nos locais de trabalho ou em casa (SANTOS *et al.*, 2015).

Nesse sentido, Granero e Couto (2013) e Pereira e Silva (2016) afirmam que os aplicativos móveis têm se tornado cada vez mais importantes no cotidiano das pessoas, ocupando um papel de grande importância na vida de seus usuários, tudo isso, graças ao aumento da tecnologia ofertada às pessoas que utilizam seus smartphones conectados.

Uma pesquisa realizada pelo Google, em 2013, mostrou que os *smartphones* transformaram e continuam transformando o comportamento dos consumidores alterando a forma em que eles passaram a fazer suas compras, pois cerca de 82% efetuaram pesquisas em seus celulares sobre produtos ou serviços que pretendiam adquirir (GOOGLE, 2014).

Uma pesquisa denominada “Consumo por meio de aplicativos”, realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), sobre o uso de aplicativos móveis no mercado brasileiro, mostrou que 59% dos consumidores brasileiros com acesso à internet já utilizaram algum aplicativo para comprar algo, sendo que 27% desses consumidores realizam compras por esse meio diariamente, motivados pela facilidade no acesso (35%), praticidade (27%) e possibilidade de pesquisar preços e ofertas (14%) (SPCBRASIL, 2016).

Nesse sentido, os serviços de entrega de comida, em especial o *delivery online*, representa uma mudança de hábito dos consumidores e uma oportunidade de negócio para as empresas de alimentação e desenvolvedoras de aplicativos que atendam a essa demanda crescente e necessitam tomar decisões estratégicas para garantir a competitividade e a lucratividade, sem esquecer de proporcionar satisfação aos clientes/usuários.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos definidos para a pesquisa foram classificados de maneira simplificada (Quadro 2).

Quadro 2. Procedimentos metodológicos previstos na pesquisa.

Item	Classificação
Natureza da pesquisa	Quali-quantitativa
Tipo de pesquisa	Descritiva-exploratória
Universo de pesquisa	Plataformas de <i>delivery online</i> do setor de alimentos de Tupã-SP
População/Sujeitos de Pesquisa	Gestores e Colaboradores das empresas de aplicativos de <i>delivery online</i>
Método de pesquisa	Estudo de Caso (Multicasos)
Procedimentos de coleta de dados	Questionário; Entrevista; Observação <i>in loco</i>
Instrumentos de coleta de dados	Roteiro de entrevista; Questionário; <i>Check list</i> de observação <i>in loco</i>
Procedimentos de análise de dados	Triangulação de dados
Problema de pesquisa	A gestão da informação contribui de fato para que as plataformas de <i>delivery online</i> possam oferecer um serviço de qualidade? A aplicação da inteligência competitiva gera de fato diferenciais competitivos para as plataformas de <i>delivery online</i> ?

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.1 Natureza e tipo de pesquisa

No que diz respeito ao objetivo, a pesquisa foi classificada como descritiva-exploratória, uma vez que há necessidade de o pesquisador aprofundar-se no problema em questão para que seja possível elaborar hipóteses que possibilitem maior compreensão da pesquisa.

Conforme afirma Bastos (2009), a pesquisa exploratória é o início de todo trabalho científico, uma vez que busca desenvolver informações do assunto investigado, podendo ser realizada basicamente por meio de estudo de caso e levantamento bibliográfico. Uma vez em andamento, a pesquisa exploratória deve contribuir para a determinação e o aperfeiçoamento do assunto, tanto para a definição dos objetos, elaborando e redesenhando a questão de estudo, como proporcionando novos dados que podem aumentar a percepção sobre o assunto em questão.

A abordagem ou estilo da pesquisa pode ser classificada como qualitativa/quantitativa. Segundo Godoy (1995), a abordagem é qualitativa quando

se lida com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, sendo esse tipo de investigação o mais adequado. Martins (2010) complementa que a pesquisa qualitativa tem a preocupação de conseguir informações sobre o ponto de vista dos indivíduos explicando o ambiente em que a problemática se encontra, indicando que o ambiente natural do indivíduo é o ambiente da pesquisa.

Yin (2016) menciona uma vantagem da pesquisa qualitativa: admitir a elaboração de estudos aprofundados sobre uma enorme variedade de assuntos, além de proporcionar maior liberdade na escolha de assuntos de interesse do pesquisador, como uma vantagem da pesquisa qualitativa, pois os demais métodos tendem a ser limitados. Uma das características da pesquisa qualitativa é que ela procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência, e esta variedade decorre do estudo de um ambiente da vida real e de seus participantes, cuja complexidade de ambos justificará o emprego de diferentes técnicas, como a entrevista e a observação, ou mesmo a análise de documentos. Com isso, as conclusões do estudo tendem a se basear na triangulação dos dados das diversas fontes pesquisadas, dado que a convergência aumentará a credibilidade e confiabilidade do estudo.

A abordagem quantitativa desta pesquisa refere-se ao procedimento de levantamento de dados relacionados à opinião, por meio de aplicação de questionários estruturados aplicados pessoalmente ou em formato *online*. Com essa abordagem pretende-se quantificar, organizar e classificar os dados por meio do envolvimento de aplicações de análises estatísticas (MALHOTRA, 2006). A pesquisa quantitativa é diferenciada das demais, pois oferece a possibilidade de quantificação dos seus resultados, tendo como preocupação básica sua mensurabilidade, causalidade, generalização e replicação (GOLDENBERG, 1997; GIL, 2007).

Yin (2005) e Martins (2008) enfatizam que o estudo de caso pode abranger tanto caso único quanto casos múltiplos. A preferência pelo caso único se dá quando há situações nas quais o caso representa uma avaliação determinante da teoria existente, é um episódio incomum ou peculiar ou, ainda, que serve a um propósito revelador. Por outro lado, a escolha pelos casos múltiplos é conveniente quando o estudo é global e se apresenta de maneira mais robusta, e a escolha coerente dos múltiplos casos deve ser feita cuidadosamente, selecionando-os de maneira a prever resultados semelhantes ou obter resultados contrastantes.

Segundo Miguel (2007), ao utilizar casos múltiplos, pode-se apresentar maior grau de generalização dos resultados.

Quanto à coleta de dados, Yin (2005) afirma que pode ser uma tarefa difícil e complexa e caso não seja bem planejada e conduzida, todo o trabalho de investigação pode ser prejudicado. Desta forma, na coleta de dados foram utilizados três instrumentos de coleta, compostos pela observação da organização utilizando um roteiro (checklist) para verificar o uso da informação para a inteligência, a aplicação de um questionário com perguntas fechadas aos colaboradores da empresa e, por fim, a realização de uma entrevista semiestruturada com os gestores da organização, utilizando um roteiro para validar os dados levantados anteriormente.

6.2 Etapas da pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa realizou as seguintes etapas: a) Revisão de literatura; b) Definição da amostra; c) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados, d) Coleta de dados; e) Sistematização e análise de dados; e f) Elaboração do relatório final.

a) Revisão da literatura

O referencial teórico abordou temas sobre informação, gestão da informação, inteligência competitiva, serviços de alimentação, comportamento do consumidor de alimentos e *delivery online*, para contextualizar e justificar a importância do estudo.

Na abordagem da temática IC em serviços de *delivery online* de alimentos, foi dado enfoque à caracterização e a contextualização da utilização crescente de aplicativos para pedir comida e a importância da sua exploração no que diz respeito à IC e GI, para obtenção de informações que auxiliem na tomada de decisão estratégica empresarial.

A fundamentação teórica apresentada serviu de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final.

b) Definição da amostra

Essa etapa objetivou identificar especialistas para o entendimento da problemática estudada. Foram identificadas as plataformas agregadoras de serviços

online de alimentação atuantes no município de Tupã-SP, para que seja possível o estudo exploratório entre elas no que se refere ao uso da IC e da GI.

Para participação na pesquisa as empresas deveriam, além de atuar no município de Tupã, apresentar algumas características como: não serem aplicativos desenvolvidos exclusivamente para uma empresa e serem considerados aplicativos agregadores, ou seja, disponibilizarem diversas opções de restaurantes em seu cardápio.

c) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados

De acordo com a literatura estudada, foram elaborados os roteiros das entrevistas que foram aplicadas aos gestores e os questionários fechados específicos foram aplicados junto aos colaboradores das empresas participantes. As questões foram formuladas com vistas a considerar os objetivos indicados, na qual os entrevistados pudessem entender e responder aos questionamentos solicitados no momento de sua aplicação na coleta de dados. Também foi elaborado um *check-list* para auxiliar na observação *in loco*, durante a visita nas empresas.

Marcondes e Brisola (2014) afirmam que a triangulação de dados possibilita ao pesquisador utilizar três ou mais técnicas com o objetivo de ampliar o ambiente informacional em relação ao seu objeto de pesquisa. Para Martins (2010), o propósito maior da triangulação é entender melhor o problema de pesquisa, por isso, os diferentes métodos de coleta de dados são utilizados simultaneamente, com a mesma importância e recomenda-se que análise dos dados seja feita separadamente dentro de cada método, embora os resultados devam ser utilizados conjuntamente para responder à questão principal.

d) Coleta de dados

A etapa referente à aplicação do estudo de caso incluiu visitação às empresas desenvolvedoras dos aplicativos, onde foi possível, além de coletar dados por meio de entrevista e formulário, a observação *in loco*, cujos resultados compuseram a chamada triangulação de dados.

Embora no momento da pesquisa houvesse quatro empresas de aplicativos de *delivery* de alimentos atuando em Tupã-SP, atendendo aos requisitos da pesquisa, apenas duas empresas participaram, pois uma não respondeu aos vários

contatos realizados e a outra declinou da participação após concordância, por estar em um período de planejamento.

Inicialmente foi realizada a observação do ambiente empresarial e, em seguida, foram aplicadas as entrevistas aos gestores. Na Empresa A, foi realizada uma reunião com a equipe de colaboradores respondentes para explicar o propósito da pesquisa, sendo que os formulários foram enviados de forma *online*. Na Empresa B, não foi possível organizar uma reunião com os colaboradores, pois muitos estavam em férias e os que estavam presentes não tinham disponibilidade para atendimento naquele momento. Neste caso, a explicação e o envio do formulário foram feitos ao gestor entrevistado, que posteriormente repassou aos respondentes com as devidas explicações.

O Quadro 3 apresenta um resumo das características dos colaboradores que participaram da pesquisa, onde constam as empresas em que atuam, os setores e as funções exercidas.

Quadro 3. Participantes da pesquisa.

Empresa	Setor	Função	Qtde.
Empresa A	Administrativo	Auxiliar Administrativo	1
	Desenvolvimento	Diretor	1
		Desenvolvedor	1
		Programador	1
		Auxiliar de Programador	1
	Suporte Técnico	Suporte Técnico	1
		Presta assistência intelectual (conhecimentos) e tecnológica	1
		Coordenador de equipe de suporte	1
Empresa B	<i>Customer Success</i>	Assistente de Comunicação Interna	1
		<i>Customer Success</i>	1
		Consultor de negócios	1
	Engenharia de Software	<i>Product Owner</i>	1
		Analista de Dados	1
	Financeiro	Analista Financeiro	1
		Estagiária	1
	<i>Marketing</i>	Analista de Performance	1
		Analista de <i>marketing</i>	1
	Operações Franqueadas / <i>Customer Success</i>	Designer	1
		Consultor de Franquias / Analista de Negócios	1
Total de indivíduos			19

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao todo, oito pessoas responderam à pesquisa na Empresa A, o que equivale a 80% dos membros da equipe, enquanto na Empresa B, 11 pessoas responderam ao questionário, sendo pelo menos uma pessoa de cada

departamento, totalizando 14% dos colaboradores. Cabe ressaltar que somente os dois colaboradores do setor de Recursos Humanos não conseguiram participar da pesquisa por não estarem na empresa no período de sua aplicação.

Os gestores entrevistados nas empresas A e B foram um Diretor Administrativo/Comercial e um Líder Estratégico, respectivamente, ambos participantes ativos nos processos de tomada de decisão estratégica nas empresas analisadas.

e) Sistematização e análise de dados

Nessa fase foram sistematizados os dados obtidos durante a pesquisa de campo, a fim de organizar o conteúdo e possibilitar a comparação da prática com a teoria. De acordo com Gil (2002), os estudos de campo tendem a utilizar diversas técnicas de coleta de dados e, por isso, neste caso os procedimentos de análise costumam ser mais qualitativos e menos formais. A análise qualitativa depende de vários fatores, incluindo a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que conduzem a investigação. Por isso, o processo de sistematização e análise dos dados é uma sequência de atividades, que envolve a redução (seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais), a categorização (organização dos dados para que o pesquisador possa tomar decisões e tirar conclusões a partir deles), a interpretação dos dados (buscar explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, a partir da retomada das anotações de campo e da literatura consultada) e a redação do relatório final.

Assim, a análise dos dados seguiu alguns passos, como a transcrição das gravações das entrevistas com os gestores, além da sistematização dos dados levantados com funcionários das duas empresas e dos dados obtidos a partir da observação *in loco*. Na etapa seguinte, foi realizada uma análise contextualizada e triangulada dos dados, passando por uma leitura aprofundada do material selecionado.

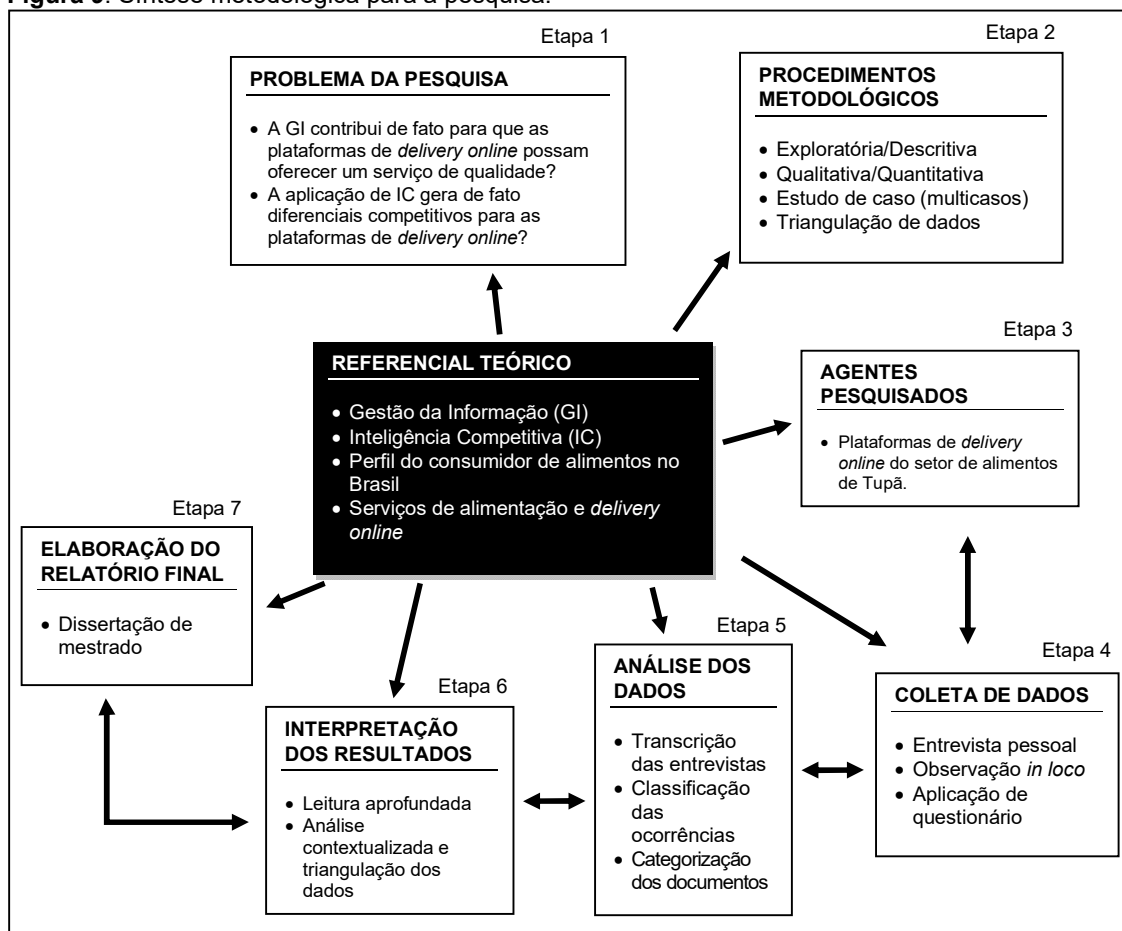
Ao final, os dados levantados possibilitaram a análise da aplicação das práticas de IC e GI, possibilitando entender se a aplicação de IC nas plataformas de *delivery online* de fato geram diferenciais que as torna mais competitivas.

f) Elaboração do relatório final

Segundo Yin (2005), a fase de redação do relatório final exige um esforço maior do pesquisador de estudo de caso, pois o relatório não segue uma fórmula estereotipada. Nesta pesquisa, o relatório final foi elaborado de modo a responder aos objetivos geral e específicos investigados. O relatório final apresentou sugestões para pesquisas futuras em relação ao tema, de forma a complementar e enriquecer este estudo, ampliando a disponibilidade de dados a respeito do assunto. Também apresentou parâmetros e indicadores para implementação e uso da GI e da IC nas empresas

A Figura 9 ilustra, de maneira resumida, a proposta metodológica para atender aos objetivos da pesquisa.

Figura 9. Síntese metodológica para a pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Sampieri, Collado e Lucio (2013).

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos nessa pesquisa foram divididos em cinco partes: (i) Caracterização das organizações analisadas, (ii) O uso da informação pelas empresas de aplicativos de delivery de alimentos, (iii) a visão dos gestores sobre a GI e a IC, (iv) o uso da GI e da IC nas organizações, (v) proposição de parâmetros e indicadores para o uso da GI e da IC.

Os dados foram analisados de maneira integradas, sem fazer distinção às empresas participantes, preservando, assim, o sigilo das informações.

7.1 Caracterização das organizações analisadas

As duas empresas analisadas nessa pesquisa representam 50% da amostra inicialmente escolhida para a participação. As empresas selecionadas eram aplicativos agregadores, que possibilitam que diversos estabelecimentos comerciais forneçam seus serviços, divulgando cardápios e realizando as vendas (dentro do aplicativo), e entregando os pedidos. Isso restringiu a participação de empresas que tivessem desenvolvido aplicativos próprios e exclusivos para seu negócio.

A Empresa A, no momento da conclusão desse trabalho, não atuava mais no município de Tupã, mais foi mantida na pesquisa por fazer parte da amostra durante a pesquisa.

7.1.1 Histórico das empresas

A Empresa A registra, em média, 1.700 pedidos mensais pelo aplicativo e é administrada em conjunto com uma empresa de desenvolvimento de *software* para gestão comercial, financeira e de estoques de empresas do varejo.

Surgiu em 2017, a partir da proposta de um ex-sócio da empresa, que na ocasião se uniu a outros dois empresários que atuavam com desenvolvimento de sistemas. A proposta era a empresa entrar com capital intelectual relacionado ao desenvolvimento do aplicativo e o sócio idealizador auxiliar na parte comercial e na gestão do empreendimento, tendo atuação local, mas com planos de expansão para a região.

Após um tempo, o sócio idealizador vendeu sua parte para os outros dois sócios, que iniciaram a tentativa de expansão do aplicativo em municípios próximos. O movimento de expansão não obteve sucesso, pois assim que a empresa iniciou

as atividades do aplicativo em três municípios da região, outras empresas concorrentes também iniciaram as atividades, inviabilizando todo o planejamento feito pela empresa que hoje atua exclusivamente no município em que iniciou suas atividades.

Atualmente, a empresa de aplicativo de *delivery online* de alimentos é administrada de forma concomitante com a empresa de desenvolvimento de *software*, tendo sua gestão financeira e estratégica separada, mas seu suporte técnico, desenvolvimento e inovações organizados pela mesma equipe.

A Empresa B iniciou suas atividades em 2012, atendendo por um site de pedidos, devido à falta de estrutura tecnológica, infraestrutura de comunicação (internet móvel) e disseminação de dispositivos para acesso (smartphones) na época.

Ao se consolidar no mercado local, a empresa B iniciou sua expansão por meio de franquias a partir de 2015, alterando sua sede para a capital de outro estado próximo. Na ocasião, os proprietários não sabiam exatamente qual modelo de expansão do negócio seguir, optando pelo modelo de franquias após estudos.

O Quadro 4 resume algumas características importantes das duas empresas.

Quadro 4. Características das organizações estudadas.

Característica	Empresa A	Empresa B
Número de colaboradores	10 (incluindo os proprietários)	80 (incluindo os proprietários)
Número de franqueados	-	220
Média de pedidos mensais	1.700	550.000
Estados de atuação	01	14
Aporte de capital externo (estrangeiro)	Não	Não
Aporte de capital externo (nacional)	Não	Sim
Adquiriu algum concorrente	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Empresa A registra um pouco menos de 1% do número médio de pedidos mensais em relação à Empresa B. Além disso, observa-se que o número de colaboradores atuando nas empresas tem uma relação com a quantidade média de pedidos realizados mensalmente, situação ressaltada na fala de ambos gestores,

que afirmaram que os aplicativos de *delivery* de alimentos são um produto escalável¹.

Essa diferença significativa entre as duas empresas é, também resultado dos investimentos financeiros externos (exclusivamente nacionais) recebidos pela empresa B em duas ocasiões, fator que segundo o gestor foi fundamental para a expansão territorial da empresa. Por conta disso, a Empresa B adquiriu um concorrente localizado no Centro-Oeste que foi, posteriormente descontinuado, pois o interesse na transação era obter *know how*, resultado que foi atingido com sucesso, a partir da incorporação de vários colaboradores que atuavam na empresa adquirida quando a negociação foi efetivada, e atualmente prestam serviços em funções relacionadas ao corpo de liderança.

As normas e procedimentos utilizados nas empresas, no que diz respeito à utilização da informação estratégica, são basicamente transmitidas verbalmente. Somente na Empresa B existe um termo de consentimento que os colaboradores assinam quando são contratados, se comprometendo a não passar nenhum tipo de dado da empresa a quem quer que seja sem autorização do corpo de liderança. Além disso, existem restrições quanto ao acesso total aos bancos de dados da empresa onde ficam registradas todas as informações relacionadas às vendas realizadas por meio dos aplicativos, pois seu acesso proporciona a emissão de qualquer relatório de vendas, de resultados de ações de *marketing*, faturamentos, comportamento dos consumidores, horários de picos de restaurantes etc.

Embora não haja assinatura de termo de consentimento relacionado a divulgação e tratamento das informações estratégicas, o acesso restrito às informações também ocorre na Empresa A, cujo acesso total aos bancos de dados da empresa é permitido somente aos proprietários e aos líderes de equipe, enquanto o restante segue a mesma linha da Empresa B, com acesso somente às informações necessárias ao desempenho das atividades diárias.

O gestor da Empresa A tem ciência da importância do termo de consentimento para garantir a não divulgação de dados da organização e reconhece que esse documento possibilita estabelecer limites ao colaborador, possibilitando, inclusive, uma penalização judicial caso seja descumprido, porém justifica seu não

¹ São produtos e serviços que podem crescer com escala, ou seja, aumentar o número de clientes e vendas (receita) de forma que esse crescimento seja maior do que o aumento da estrutura e dos recursos utilizados (custos), resultando em maiores lucros.

uso pela falta de tempo, mas que sua elaboração está em estudo e futuramente será implementado na empresa.

Não há formalização de normas quanto ao trabalho com a informação e utilização de tecnologias da informação nas duas. Entretanto, as duas empresas possuem normas, costumes e procedimentos intrínsecos ao comportamento diário dos colaboradores, sendo notada a ausência de itens estruturados de maneira formalizada ou documentada. Dessa forma, o comportamento do colaborador é transmitido informal e verbalmente durante o período de treinamento inicial para as atividades que vai desempenhar, além da observação do comportamento dos colegas de trabalho perante o acesso às informações.

Na empresa A, todos os colaboradores são orientados a ter foco na satisfação dos clientes e a trabalhar para atender a esse objetivo. Já a Empresa B possui valores definidos e disponíveis a todos os colaboradores, sendo cinco: Transparência, Foco no resultado, Humildade, Inovação e Pessoas, todos documentados, explicados e sempre lembrados nas reuniões da organização, sendo inclusive considerados no processo de seleção de pessoal, onde verifica-se se o candidato se enquadra aos valores estabelecidos pela empresa.

No Quadro 5 é possível visualizar um resumo das características relacionadas às normas e costumes da empresa.

Quadro 5. Características de normas e costumes da empresa.

Característica	Empresa A	Empresa B
Definição formal de valores	Não, somente verbal	Sim, cinco valores
Normas e costumes formalizados	Não	Não
Líderes exercem influência na comunicação	Sim	Sim
Comunicação entre líderes e subordinados	Oral, sistema interno, WhatsApp e e-mail	Oral, sistema interno, memorandos, e-mail, WhatsApp e painel de acompanhamento
Barreira na comunicação entre líderes de subordinados	Não	Não
Líder busca a participação de colaboradores	Sim	Sim
Confiança no compartilhamento de informações entre líderes e subordinados	Sim	Sim
As pessoas confiam nas informações que recebem	Sim	Sim

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar de possuírem características parecidas em diversos aspectos, as empresas apresentam um fator que as difere bastante uma da outra: o espaço físico.

Enquanto a Empresa A possui um ambiente mais tradicional, com as estações de trabalho definidas, apesar de agrupadas, a Empresa B possui um ambiente mais moderno, típico dos utilizados em *startups*, com espaços para descanso dos funcionários, pufes distribuídos em vários cantos da empresa, aparelho de ginástica no meio da sala de reunião, salas de trabalho sem portas, apenas com algumas divisórias para separar um ambiente do outro, enfim, uma característica de empresas de tecnologia contemporâneas que fornecem um ambiente de trabalho diferente aos seus colaboradores. Esse *layout* aparenta ser mais favorável à comunicação, pois oferece maior possibilidade de contato entre as pessoas, facilitando a distribuição de informação. Essa observação foi confirmada pelo gestor da empresa B que entende que o formato moderno utilizado na distribuição dos espaços ambiente de trabalho contribui muito para que todos se sintam confortáveis e mais à vontade para trabalhar.

Apesar dessa característica, foi possível perceber um ambiente bastante favorável para a comunicação em ambas as empresas, tanto entre líderes ou gestores e os colaboradores, quanto entre colaboradores, sendo estes do mesmo departamento ou não.

É possível perceber que mesmo sendo diferentes em aspectos como tamanho, faturamento, área de atuação etc., a maior parte das características relacionadas às normas e cultura evidenciam que as empresas podem utilizar meios de comunicação ou estabelecimento de normas de forma parecida.

A Empresa A possui uma lousa na sala de suporte técnico, local onde são recebidas todas as ligações e mensagens de atendimento aos clientes, porém, não existem informações sobre dados estratégicos da empresa. Na Empresa B também existem alguns painéis por departamento e, além disso, há uma tela de resultados da empresa que é atualizado constantemente, onde constam informações como as 15 melhores franquias da empresa em termos de faturamento, metas etc. Essa tela de resultados pode ser acessada de qualquer estação de trabalho dentro da empresa, o que facilita o acompanhamento dos membros de todas as equipes, desde os proprietários até os estagiários.

Com o intuito de validar a observação das características relacionadas a normas, costumes e comportamentos informacionais das empresas, os colaboradores foram questionados sobre a percepção de facilidade no processo de comunicação e 74% afirmaram que o comportamento em relação ao

compartilhamento de informações no ambiente empresarial ocorre de maneira efetiva, afirmação que vai ao encontro da visão dos gestores e da percepção do pesquisador.

Na próxima seção são apresentados os resultados dos questionamentos relacionados à influência dos líderes no comportamento informacional da empresa e como as empresas utilizam informações estratégicas.

7.2 O uso da informação pelas empresas de aplicativos de *delivery* de alimentos

A análise da influência que as lideranças das equipes exercem no comportamento informacional dos colaboradores mostra um consenso entre os gestores, uma vez que são eles que possuem acesso às informações estratégicas e são responsáveis por disseminá-las às equipes em duas situações: ao conscientizar a equipe sobre os objetivos e metas da empresa, de modo que eles entendam a necessidade do engajamento para a obtenção dos resultados; e ao solicitar a participação da equipe na elaboração dos objetivos ou metas para um departamento ou para a empresa como um todo.

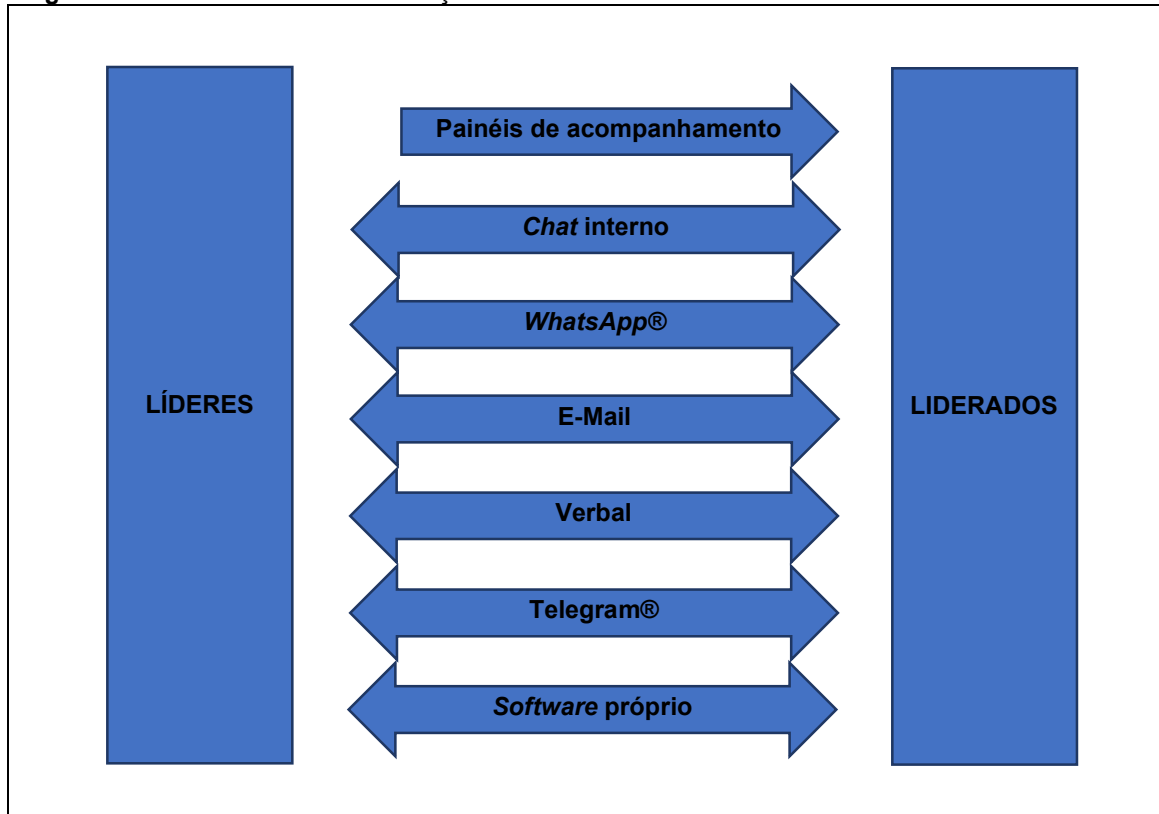
Nas duas empresas, os líderes oferecem livre acesso aos colaboradores de qualquer departamento da organização, e se colocam à disposição dos colaboradores a qualquer tempo, sempre com atitudes que possam influenciar na conscientização e estimulá-los a participar dos processos de decisão, inovação e planejamento da empresa. Essa postura é reproduzida no cotidiano das atividades, sendo os líderes orientados manter contato com a equipe para que não haja barreiras na comunicação entre eles.

Além disso, em ambas as empresas a comunicação entre líderes e liderados se processa por meio de algumas ferramentas de comunicação, apresentados na Figura 10.

De maneira geral são utilizadas as mesmas ferramentas para processar a comunicação interna nas duas empresas. A Figura 10 possibilita a visualização dos fluxos de informação, onde líderes e liderados podem trocar mensagens/informações utilizando as ferramentas mencionadas. É importante mencionar que a ferramenta *Telegram*® é utilizada somente na Empresa A, e os Painéis de acompanhamento, que são exclusivos da Empresa B, não permitem fluxo bidirecional na troca de mensagens, pois trata-se de uma tela onde são

apresentados dados para todos os colaboradores, de forma que possam interagir com algo que está sendo apresentado, devendo, para isso, utilizar as outras ferramentas para se comunicar.

Figura 10. Ferramentas de comunicação utilizadas entre líderes e liderados.



Fonte: elaborado pelo autor.

As duas empresas consideram o e-mail, *software* próprio e *software* interno como ferramentas de comunicação formais, onde as informações oficiais são transmitidas. Especificamente na Empresa B, os Painéis de acompanhamento também são considerados meios de comunicações formais, uma vez que as informações disponibilizadas nele são atualizadas constantemente pela equipe de engenharia e fornecem dados estratégicos (globais) da empresa.

Os gestores orientam os colaboradores a utilizar os sistemas formais, de forma que todas as solicitações, pedidos, reclamações ou dados sejam registrados, possibilitando acesso e acompanhamento posterior por parte da equipe de gestão, além de auxiliar no processo de tomada de decisão, por facilitar a identificação de possíveis falhas na comunicação ou nos processos internos. Dessa forma, a maioria

das informações estratégicas de ambas as organizações é transmitida aos colaboradores por *e-mail* ou por meio do sistema interno.

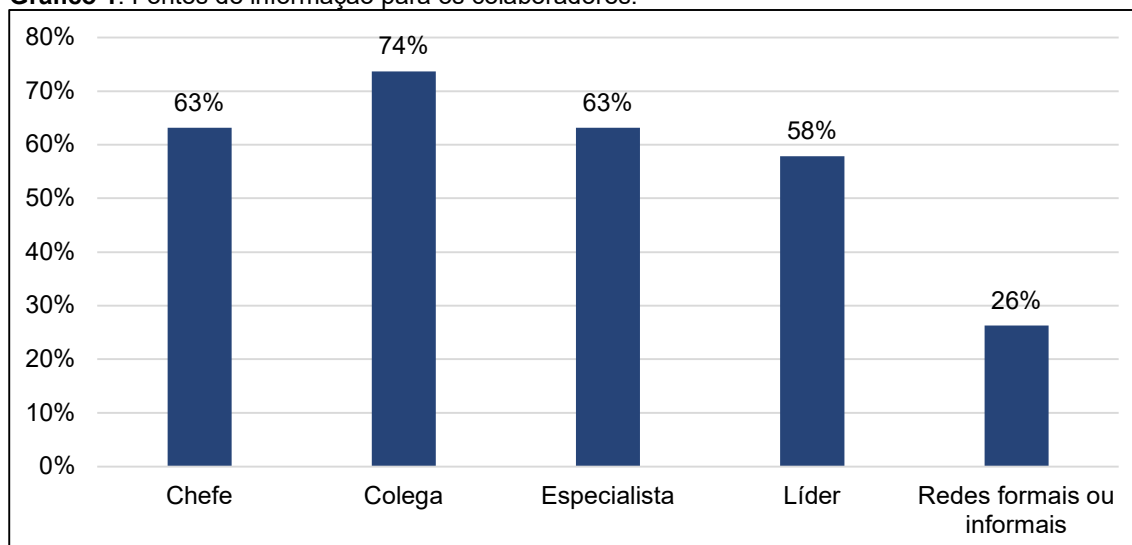
Ao utilizar os sistemas próprios para comunicação, especialmente aquela relacionada à resolução de problemas, é possível acompanhar o recebimento da mensagem, garantindo a efetividade no processo de comunicação, além de criar métricas ou identificação dos itens recorrentes, atividades não tão eficientes quando utilizadas outras ferramentas.

A comunicação informal, na visão dos gestores, é um processo bem tranquilo e necessário para o bom relacionamento nas empresas. Por isso, incentivam que todas as áreas estejam sempre conectadas, seja por vias formais ou informais de comunicação, para que os relacionamentos continuem fluindo de maneira amigável e harmoniosa.

Essa característica influencia os colaboradores quando os colegas de trabalho precisam de informações. Apesar de fornecer, em grande parte, um retorno quanto às informações empresariais e estarem em contato diário com a equipe de trabalho na qual são responsáveis, os líderes não são os mais procurados nestas ocasiões.

No Gráfico 1, é possível verificar que os próprios colegas são as primeiras pessoas procuradas pelos colaboradores quando estes precisam de informações para resolver um problema no trabalho em 74% dos casos, seguidos dos chefes e especialistas no assunto (63%), dos líderes (58%) e os contatos em redes formais ou informais de comunicação (26%).

Gráfico 1. Fontes de informação para os colaboradores.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados reforçam a importância de um processo de comunicação estruturado nas empresas, especialmente a implementação da etapa inicial do ciclo de IC mencionado por Choo (2003), cuja identificação das necessidades de informações deve ser realizada para que os gestores ou colaboradores saibam onde obter informações, tanto para a tomada de decisão estratégica, quanto para a resolução de problemas relacionados à execução das suas atividades, e passem a disponibilizá-la para dar suporte às necessidades informacionais das lideranças e dos colaboradores em geral.

Com já citado anteriormente, as duas empresas possuem sistemas de comunicação onde as mensagens ficam registradas para garantir a validade das informações distribuídas. Essas informações são, geralmente, repassadas via *e-mail* nas duas empresas. Além disso, a Empresa A utiliza bastante um *chat* interno disponibilizado pelo próprio sistema da empresa, que também armazena as mensagens para análises futuras. E a Empresa B, além dos meios já citados para comunicação interna, utiliza uma plataforma específica de comunicação chamada Yungas® na comunicação com os franqueados, que também possibilita o estabelecimento de métricas de envolvimento no processo comunicativo.

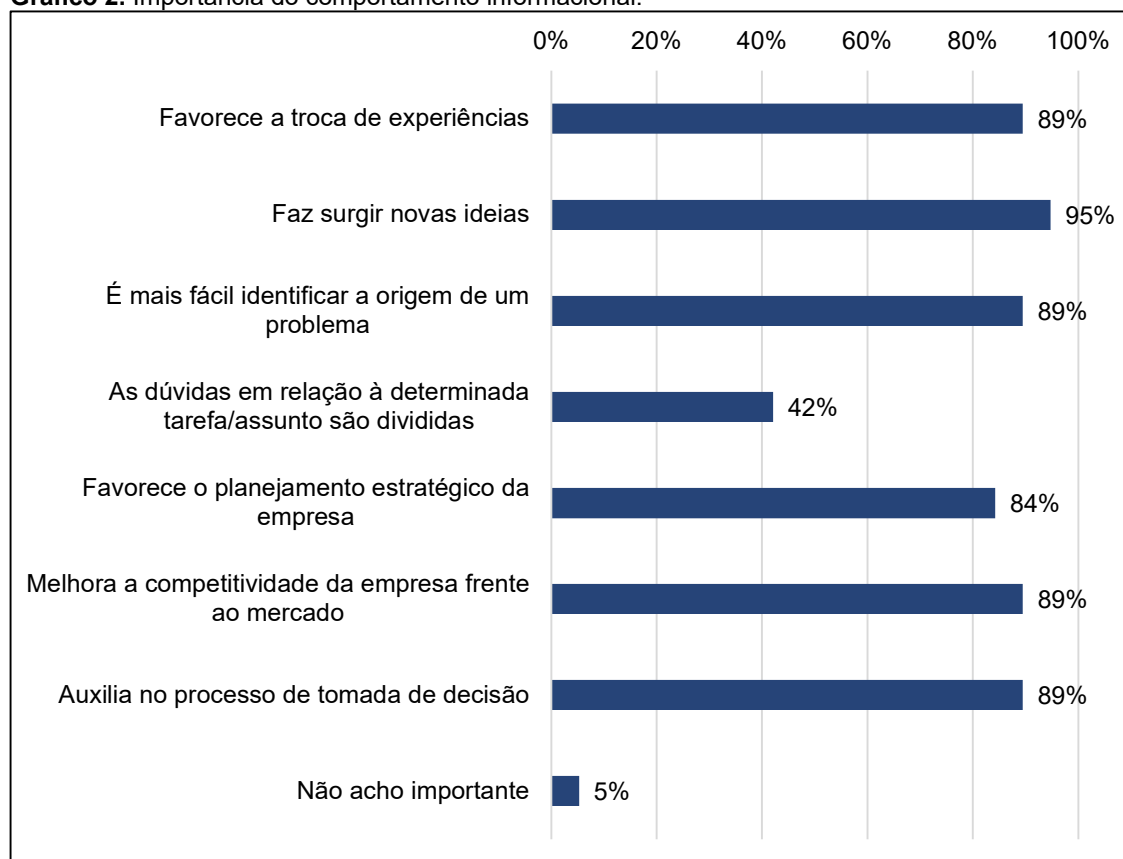
Por meio desses sistemas, em que todos os colaboradores podem manter contato com qualquer membro da empresa, é possível a comunicação direta, de modo verbal. Para as duas empresas, a comunicação desempenha um papel estratégico muito importante para o seu desenvolvimento, pois trata-se de um processo comunicativo eficiente, engajando todos os membros da equipe aos objetivos maiores da empresa.

Além da preocupação com a comunicação interna, a Empresa B se preocupa fortemente com os franqueados, que muitas vezes não apresentam níveis de envolvimento desejados pelo franqueador. Essas situações decorrem da falta de leitura de comunicados enviados pelo franqueador e/ou da ausência de trocas informacionais entre eles. Por isso, mesmo que as franquias apresentem um cenário de boas vendas e uma ampla carteira de clientes (restaurantes), se não estiverem alcançando as métricas de comunicação estabelecidas pela empresa, o franqueador toma atitudes especiais para assegurar que toda a rede se mantenha em sintonia, buscando as mesmas metas e objetivos.

Os gestores acreditam que o processo de comunicação bem estruturado na organização contribui para a construção de uma cultura positiva voltada à informação, tanto por garantir a sintonia em relação aos objetivos da empresa quanto pela garantia de acesso à informação para o desenvolvimento de novas ideias para o negócio. Para exemplificar essa questão, o gestor da Empresa B ressaltou a importância de compartilhar resultados, por se tratar de uma empresa atuante em todo o país, como o número de membros que estão no mesmo patamar (cidades com o mesmo perfil, médias de pedidos parecidas etc.), para que os franqueados possam ter noção do tamanho do negócio e de onde eles podem chegar com o envolvimento necessário.

Um comportamento que favoreça o uso, compartilhamento, troca e disseminação da informação também é valorizado pelos colaboradores, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2. Importância do comportamento informacional.



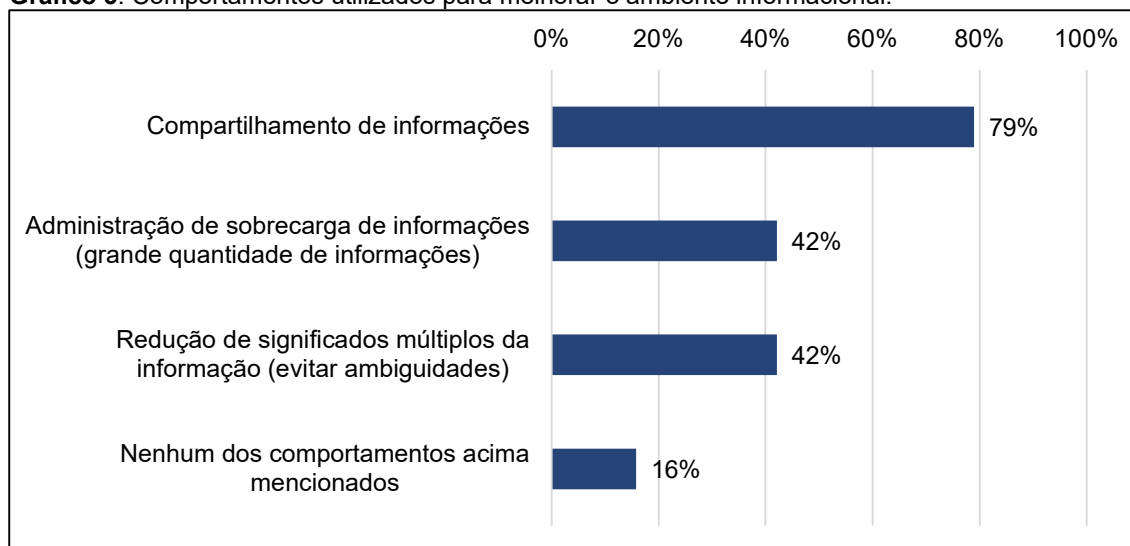
Fonte: elaborado pelo autor.

Entre os fatores mencionados, o surgimento de novas ideias foi o fator mais indicado por 95% dos colaboradores, seguido pelo “favorecimento à troca de experiências”, pela “facilidade em identificar a origem de um problema”, pela “melhoria da competitividade da empresa frente ao mercado” e pelo “auxílio no processo de tomada de decisão”, todos com 89% de indicações.

Esses números demonstram a compreensão da equipe em relação a importância da troca e do compartilhamento de informações para a melhoria do desempenho organizacional e para a execução de suas tarefas. Entretanto, é importante destacar a necessidade da formalização dos processos de comunicação nas organizações, pois segundo Choo (2006), quando as empresas percebem a importância do investimento no tratamento e acesso facilitado de informações, assegura-se subsídios para a tomada de decisão.

Analisando os comportamentos informacionais utilizados na empresa com o intuito de melhorar o ambiente informacional, 79% dos entrevistados afirmaram que o compartilhamento de informações é o mais utilizado na empresa. Outros 42% afirmaram existir uma preocupação para evitar ambiguidades no processo de comunicação e uma sobrecarga de informações repassadas à equipe (Gráfico 3).

Gráfico 3. Comportamentos utilizados para melhorar o ambiente informacional.



Fonte: elaborado pelo autor.

Esses dados corroboram com as afirmações dos gestores sobre garantia de transparência quanto ao compartilhamento de informações disponíveis nos bancos

de dados das empresas, embora não haja um processo para coleta, armazenamento e distribuição de informações externas.

Além disso, a ausência do tratamento devido das informações é verificado quando menos da metade dos colaboradores percebem a administração de sobrecarga e a redução de ambiguidades nas informações disponibilizadas, sugerindo falhas na gestão e na distribuição dessas informações, quando poderia estar contribuindo para um melhor aproveitamento informacional, aumento do conhecimento organizacional e auxiliando na tomada de decisão, conforme ressaltado por Cavalcante e Valentim (2008).

A coleta, tratamento e distribuição de informações de forma eficiente na organização favorece a aprendizagem organizacional e, nesse sentido, os gestores entendem que o processo de aprendizagem antecede ao conhecimento sobre um determinado assunto ou ferramenta. Ambos exemplificaram essa situação ao mencionar certo desconhecimento ao iniciarem o negócio de aplicativos, e a evolução com o tempo, aprendendo sobre seu funcionamento, público-alvo, horários de pico, entre outros conhecimentos inerentes de quem atua no negócio, que quando são processados e analisados podem ser transformados em informações úteis na tomada de decisão, independentemente do nível hierárquico.

Dessa forma, as empresas demonstram grande disposição em aprender e, especialmente por se tratar do setor de tecnologia, necessitam estar atentas às inovações disponíveis no mercado. Foi dessa forma que a Empresa A iniciou o aplicativo de *delivery* de alimentos, quando já comercializava um sistema de automação para varejo, inserindo-se em um negócio mais rentável, que pode ser aplicado em diferentes empresas e mercados.

A aprendizagem e a inovação, na Empresa B, é exemplificada pela criação da opção do recebimento de pedidos diretamente pelo restaurante, algo que foi prontamente copiado da concorrência, facilitando a implantação do aplicativo nos restaurantes, principalmente nas cidades do interior, onde existem estabelecimentos de menor porte com maior dificuldade e restrições espaciais para utilizar computador, impressora e internet para a uso do aplicativo.

Embora as empresas incentivem seus colaboradores a participarem de treinamentos e eventos da área de atuação, não oferecem incentivo financeiro para este fim. A Empresa B, especificamente, recentemente passou a disseminar os

conhecimentos adquiridos em cursos, compartilhando com todos os colaboradores da empresa, em minicursos com data agendada pelos aplicadores.

Quando novos funcionários são contratados, o compartilhamento de conhecimento difere entre as empresas: enquanto na Empresa A ele é entrevistado pelos proprietários e inicia suas atividades no setor em que vai atuar, aprendendo no dia-a-dia as atividades que vai desempenhar, na Empresa B, existe um processo chamado “*onboarding*”, que dura aproximadamente três dias e consiste na integração do colaborador à equipe, permitindo que ele tenha contato e conheça a história da empresa antes de direcioná-lo às atividades para o qual foi contratado.

O tópico seguinte trata da visão dos gestores quanto a Gestão da Informação e da Inteligência Competitiva, o que consideram importante para esses dois temas e como funciona a busca por informações estratégicas nas empresas.

7.3 Visão dos gestores sobre a GI e a IC

Os resultados apresentados nessa seção mostram o entendimento dos gestores participantes sobre os temas GI e IC. No Quadro 6, são apresentadas as respostas, na íntegra, dos gestores acerca da compreensão da GI e da IC.

Apesar do entendimento sobre a GI e a IC não serem exatamente os mesmos para os gestores das duas empresas, ambos concordam que a informação bem gerenciada pode propiciar diferencial competitivo para as empresas.

Os gestores entendem que é extremamente necessário efetuar uma análise minuciosa dos dados antes de tomar qualquer decisão na empresa, e enfatizaram que a análise dos dados internos possibilita a antecipação da resolução de muitos problemas, proporcionando resultados mais assertivos para as estratégias estabelecidas pela organização.

Enfatiza-se que o entendimento dos gestores sobre a GI é relacionado ao uso de bancos de dados onde as transações realizadas por meio dos aplicativos das empresas estão registradas, desconsiderando um conjunto de informações que podem ser obtidas a partir dos concorrentes ou do mercado, informações que são coletadas somente quando a empresa entende ser necessário, como por exemplo, para uso no planejamento de alguma ação específica.

Além do gerenciamento, entende-se que a estruturação da informação na organização deve ser feita de forma prática e segura, garantindo um acesso facilitado e rápido quando necessário.

No que se refere à IC, nas duas empresas a utilização de técnicas ou métodos estruturados é inexistente. Enquanto o gestor da Empresa A afirma não possuir um setor estruturado para a obtenção de informações estratégicas e que ela é coletada ocasionalmente, na Empresa B o cenário para a aquisição de informação externa resulta de uma análise comparativa constante do desempenho das unidades, que são classificadas em grupos idênticos, utilizando a *clusterização* para o que eles chamam de “comparar comparáveis”, ou seja, para agrupar indicadores como população, média de vendas, estado, renda da população, porte e localização das cidades ou outra informação julgada importante pelo analista. Entretanto, as informações da concorrência são obtidas por meio dos franqueados que atuam em dado mercado ou a partir de buscas direcionadas por alguma informação que envolva uma situação específica.

Quadro 6. Compreensão dos gestores quanto a GI e a IC.

O que você compreende por GI?	
Gestor da Empresa A	“Acredito que é você juntar dados e a partir desses dados você gerar informação para obter conhecimento de algo. Então através da informação que se gera, por diversos meios que ela vem, você consegue ter conhecimento de como, por exemplo, está o mercado, como está o seu atendimento. Acredito que é você extrair o máximo de dados possível, extrair informações daqueles dados e tentar entender alguma coisa, interpretar aquilo para tomar uma decisão. Hoje em dia dificilmente você toma decisão achando alguma coisa, pois para decidir algo você tem que se basear em dados, em informações, para saber o que está acontecendo, o que aconteceu etc., então a informação, acredito que seja importante para essa tomada de decisão de tudo que for necessário, financeiro, estratégico, qualquer situação.”
Gestor da Empresa B	“Acho que é algo bem amplo em termos dos dados da empresa, garante que eles sejam registrados nos lugares certos, que as pessoas que necessitem, tenham acesso a esses dados, que se evite vazamento dessas informações também e que de certa forma se tenha uma governança disso, então, quem é responsável por alimentar esses dados é tal pessoa, quem é responsável por analisar é tal pessoa e quem é responsável por divulgar e o que pode divulgar é tal pessoa.”
O que você compreende por IC?	
Gestor da Empresa A	“Não compreendo muito não, mas pelo que você me explicou na apresentação, nossa empresa não utiliza da forma estruturada.”
Gestor da Empresa B	“Acho que a gente nunca tinha usado esse termo “Inteligência Competitiva” especificamente, a gente fala muito em <i>Business Intelligence</i> (Inteligência de Negócios - BI). Eu acredito que seja um termo que a gente usa mais corporativamente e vocês utilizam mais na ciência, mas eu vejo como a ideia de analisar as informações que a gente já tem, ou buscar mais bases de informação, de dados, transformar isso em informação. Por exemplo, eu pego o caso de uma pessoa que pediu e transformo isso em informação para saber que perfil de pessoa pede e em que horário, transformo isso em conhecimento e transformo isso em uma decisão, então, eu acho que a IC ou a BI consiste em transformar ou estruturar os dados

	que já existem em conhecimento para tomar decisões mais assertivas, mais baseadas em dados. Se hoje, por exemplo, eu tenho uma verba para criar uma ação de marketing nacional, eu posso simplesmente formar uma equipe criativa e criar uma ação de marketing, mas eu posso analisar todas as outras ações que eu já fiz ou uma ação pontual que foi feita em uma determinada cidade, e analisar o comportamento disso, quais horários, qual tipo de produto, qual o tipo de consumidor, e definir toda essa estratégia, toda essa campanha, baseado em dados já registrados.”
--	---

Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas.

Ainda sobre a concorrência, foi destacado pelo gestor da Empresa B que internamente esse assunto é pouco tratado, pois há o entendimento de que há espaço para todos no mercado e que a participação de mercado é garantida pelo desenvolvimento de um bom trabalho, independentemente de existir ou não concorrência, ou seja, o que realmente é valorizado é a performance e o desempenho da equipe.

Considerando que a IC pode subsidiar diferentes atividades organizacionais, foi solicitado aos gestores que indicassem que tipo de atividade (estratégicas, gerenciais, operacionais, de comunicação ou algum outro tipo) consideravam mais subsidiada pela IC, sendo indicado pelo gestor da Empresa A, a atividade a estratégica, enquanto o gestor da Empresa B considera que apesar de todas as atividades serem influenciadas, a principal é a atividade operacional, pois todas as decisões tomadas nos níveis acima serão executadas pelo setor operacional.

Nesse sentido, é possível perceber que mesmo acreditando que a área operacional é a mais subsidiada pela IC, cujo entendimento é equivocado, o gestor da Empresa B possui uma visão geral da IC que mais se aproxima da literatura científica, uma vez que sua aplicação nas empresas serve de suporte para o planejamento estratégico, dando embasamento para a tomada de decisão (VALENTIN et al., 2003; TARAPANOFF, 2006; TEIXEIRA, VALENTIM, 2016; GOMES, BRAGA, 2017).

Apesar de não haver consenso entre a definição de IC e de GI e de posições diferentes nestes temas, os gestores entrevistados foram unânimes em dizer que o uso da IC pode ser um diferencial para as organizações, salientando que sua prática certamente possibilita a antecipação de muitas situações-problemas, evitando que as lideranças fiquem “apagando incêndios” e possam tomar decisões mais assertivas.

O porte das empresas e o mercado de atuação talvez sejam fatores que influenciem no conhecimento dos conceitos relacionados a GI e a IC, pois a Empresa B, apesar de não possuir uma estrutura formal como é recomendado na literatura científica para aplicação da GI e da IC, apresenta um entendimento mais aproximado dos conceitos das duas aplicações. O fato de existirem profissionais de diversas áreas atuando na empresa (equipe multidisciplinar) e esses profissionais pertencerem ao corpo de liderança, onde é provável que ocorram discussões relacionadas ao gerenciamento de informações e à competitividade, também pode influenciar nesse sentido.

O acúmulo de funções do gestor da Empresa A, que além de administrar a empresa faz parte da equipe de programação, situação mais comum nas empresas de menor porte, pode ser um elemento que dificulta o entendimento de alguns conceitos mais relacionados à administração de negócios.

A fim de verificar a existência do processo de IC, verificou-se que dentre as fontes de informação que as empresas buscam quando precisam coletar dados para a execução de alguma atividade ou para a tomada de decisão, nos dois casos são o próprio banco de dados da empresa e a internet.

O Gráfico 4 demonstra as principais fontes de informação que os colaboradores utilizam para dar suporte a diversos processos.

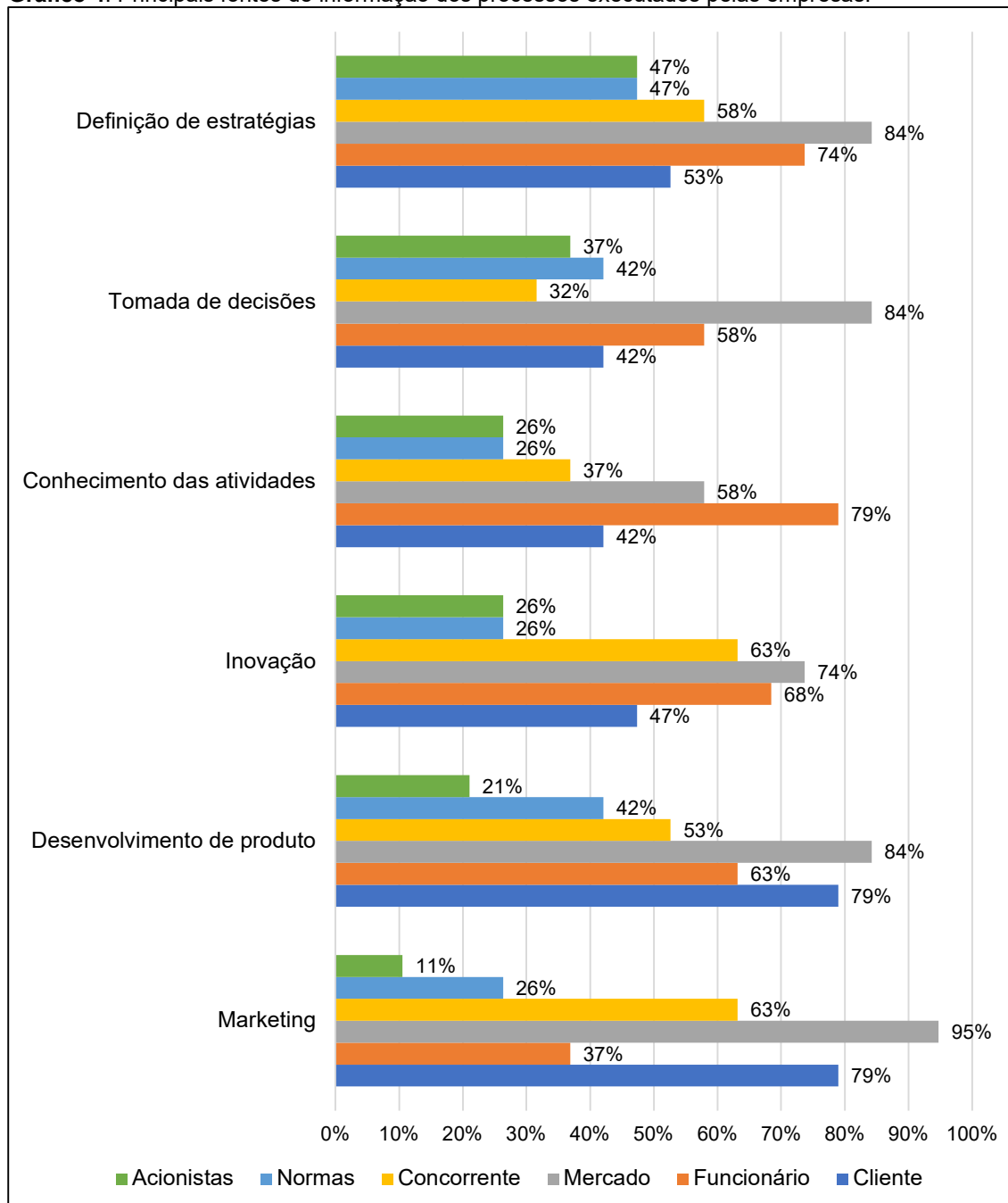
Por meio desses resultados observa-se que a fonte de informação predominante em cinco dos seis processos mencionados é o “Mercado” em que a empresa atua, seguido dos “Funcionários” e dos “Concorrentes”.

Especialmente em relação à concorrência, que é um dos principais focos para obtenção de informação para a execução da IC nas organizações, observou-se que essa fonte não é priorizada nos processos “Definição de estratégias”, “Inovação” e “Marketing”. Essas informações, aliadas às afirmações dos gestores, possibilitam o entendimento de que não existe um processo de IC estruturado nas empresas, pois a análise da concorrência não é prioridade em nenhum processo, fator que é muito importante para as organizações que buscam alcançar a concorrência, conforme afirmam Kassler (2002) e Vidigal (2016).

É importante destacar a forte participação dos funcionários em alguns processos, em especial os de “Conhecimento das atividades”, “Inovação” e “Desenvolvimento”, uma vez que a empresa não terceiriza atividades relacionadas a

esses itens, sendo esperado que os funcionários sejam a maior fonte de informação para execução das tarefas nessas áreas.

Gráfico 4. Principais fontes de informação dos processos executados pelas empresas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Diante disso, Rogers (2017) destaca que as empresas devem estar preparadas para mudanças relacionadas à transformação digital por parte dos

consumidores, pois o comportamento deles é diretamente afetado, pressionando as empresas a se adaptarem a essas necessidades, tornando importante a confiança na equipe de colaboradores para o desenvolvimento dessas atividades, o investimento no conhecimento e na busca por informações estratégicas e inovadoras para atender os desejos do mercado.

A importância dada ao cliente como fonte de informação desses processos chama a atenção, pois ocupa o segundo lugar em “Marketing” e “Desenvolvimento dos produtos”, representando uma importância menor nos demais, fato que sugere maior atenção por parte das empresas, pois conforme afirma Yurova et al. (2017), os clientes mudaram sua forma de interação com as empresas, utilizando vários canais durante o processo de compra e buscando a perfeição em suas experiências.

Nesse sentido, Rogers (2017) afirma que os clientes não são mais considerados com um agregado de atores onde as empresas direcionam suas ações de marketing, por isso é necessário que seja dada maior atenção, por parte da empresa, aos clientes.

“Normas” e “Acionistas” são fontes menos mencionadas nos processos, situação que pode ser explicada por nenhuma das empresas terem normas internas ou manuais estabelecidos para execução de atividades, busca de informação ou procedimentos padrão internos. A fonte ‘Acionistas” é acessada apenas pela Empresa B, tendo maior peso nos processos de “Definição de estratégias” e “Tomada de Decisões”, fatores que estão ligados diretamente aos investidores (acionistas) da empresa.

No próximo tópico serão apresentados os resultados da utilização da GI e da IC nas organizações, como são aplicadas, o que é disseminado e a preocupação com a segurança da informação.

7.4 O uso da GI e da IC nas organizações

Esta seção demonstra como as empresas analisadas aplicam a Gestão da Informação (GI) e a Inteligência Competitiva (IC) no seu cotidiano, sendo inicialmente verificado que os gestores consideram a informação como um diferencial competitivo para sua organização. Nesse sentido, ambos afirmaram ser imprescindível utilizar a informação para obter vantagem competitiva, destacando, por exemplo que todas as vendas realizadas pelos aplicativos geram uma grande quantidade de dados que ficam registrados nos respectivos sistemas, como faixa

etária do cliente, tipo de alimento consumido, ocasião do consumo, horário do pedido, recorrência etc. Com isso, os gestores reconhecem a possibilidade de direcionar melhor as ações de marketing, da empresa, dos restaurantes e dos franqueados, tomando decisões mais assertivas quando os dados são analisados corretamente.

Dessa forma, todas as decisões são tomadas baseando-se em dados registrados internamente e em poucas ocasiões específicas são buscados dados externos para a tomada de decisão. Para implementar uma nova ação de marketing, por exemplo, é realizada uma análise das campanhas anteriores com o objetivo de verificar resultados positivos e negativos, horários de picos, restaurantes que se destacaram etc. A Empresa B analisa, ainda, como um franqueado está se comportando a partir dos resultados de vendas comparados a outros franqueados classificados no mesmo nível, pelo nível de interação com a empresa, a partir da busca por novas soluções, e outras movimentações que ficam registradas e são passíveis de análise pela equipe gestora.

Dentre os dados mais utilizados pelas empresas de *delivery* de alimentos, destacam-se as informações relacionadas ao perfil do consumidor e hábitos de consumo, possibilitando o direcionamento da divulgação em redes sociais, liberação de cupons de desconto e a verificação da idade dos consumidores que mais consomem pelo aplicativo reforçando ações voltadas a públicos específicos.

Além dos registros das transações de vendas, também são analisados conteúdos externos como por exemplo, a visibilidade nas mídias sociais como Facebook e Instagram e no buscador Google. Essas organizações disponibilizam métricas consideradas confiáveis, pois são indicadores que o mercado utiliza para analisar comportamento de mídia.

Além dessas análises, as empresas se preocupam com o tratamento e a disseminação das informações para a equipe, seja por meio do boca-a-boca, e-mail, painéis, *softwares* internos.

Outro aspecto analisado foram as interações entre empresa e clientes (consumidor final), cujos resultados são apresentados na Tabela 1.

As Entrevistas e os Questionários são as formas menos utilizadas para interagir com os clientes (69% “nunca”, “quase nunca” e “às vezes” em ambos os casos), pelo fato das empresas entenderem que as informações que necessitam podem ser extraídas dos registros dos pedidos realizados, dispensando um contato

direto com o consumidor para levantamento de certos tipos de dados referentes ao comportamento de compra.

Tabela 1. Principais interações entre empresa e clientes.

Escala/ Questões	Não se aplica	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
	%	%	%	%	%	%
Entrevistas	5	5	26	37	16	11
Questionários	11	11	21	37	16	5
E-Mail	5		5	16	32	42
Call center (SAC)	21	21	5	21	11	21

Fonte: elaborado pelo autor.

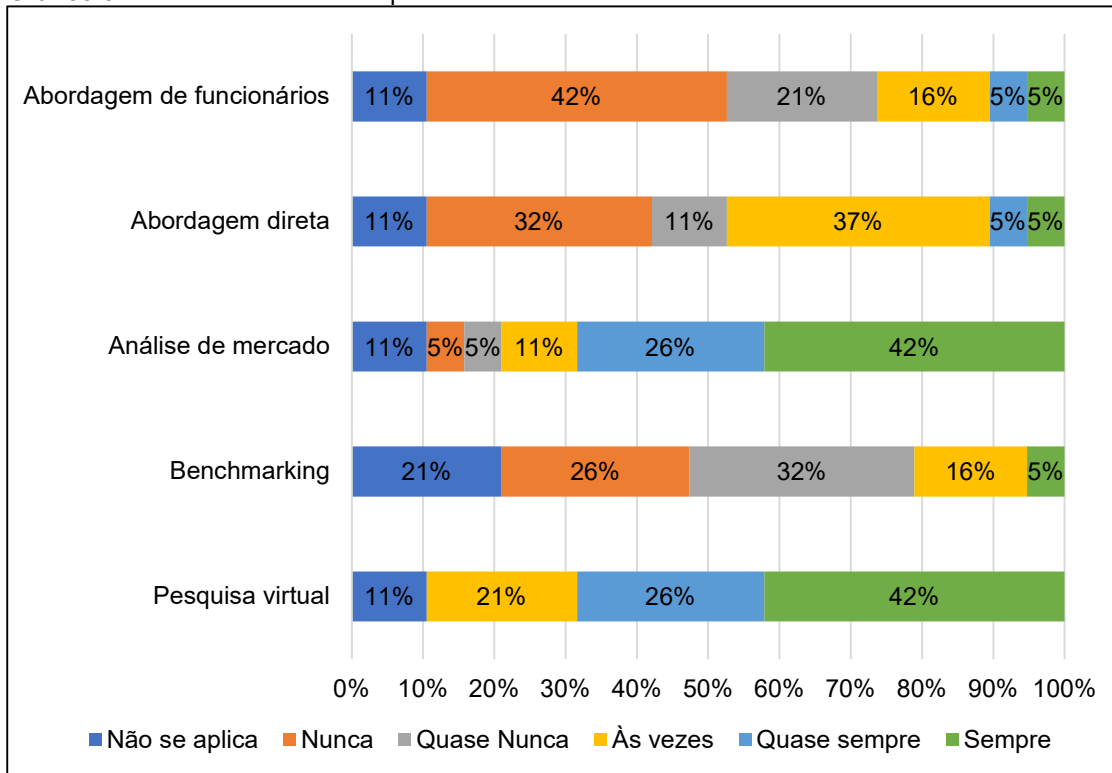
O meio de comunicação mais utilizado para contato com o consumidor é o *e-mail*, cuja utilização é recorrente, totalizando 74% das opções “quase sempre” e “sempre”. Esse tipo de canal de comunicação é bastante utilizado pois o “Fale conosco” dos aplicativos obrigatoriamente solicita o endereço de *e-mail* para resposta, sendo o contato por telefone utilizado somente quando ocorre alguma situação específica que exija esse tipo de interação.

Além desses meios de comunicação, os colaboradores também mencionaram a ocorrência de interações com os clientes por meio de plataforma de comunicação e reuniões mensais com franqueados (Empresa B), *Push*, *WhatsApp*®, SMS e Redes Sociais.

As ferramentas utilizadas para analisar a concorrência são apresentadas no Gráfico 5, possibilitando a visualização da predominante utilização da “Análise de mercado” e “Pesquisa virtual”, onde as opções “quase sempre” e “sempre” foram mencionadas por 68% dos colaboradores.

Por outro lado, é possível perceber que os itens “Abordagem de Funcionários”, “Abordagem direta” e “*Benchmarking*” não são utilizados com muita frequência, mencionados como ferramentas que não se aplicam, nunca e quase nunca são utilizadas por 74%, 54% e 79%, respectivamente.

Esses dados vão ao encontro da fala dos gestores, de que apesar de não haver muita informação disponível em relação às empresas de aplicativos de *delivery* de alimentos, as informações consideradas necessárias para a tomada de decisão são extraídas da internet, por meio de buscas em *sites* com informações gerais do setor, ou por meio de informações locais transmitidas pelos franqueados, no caso da Empresa B.

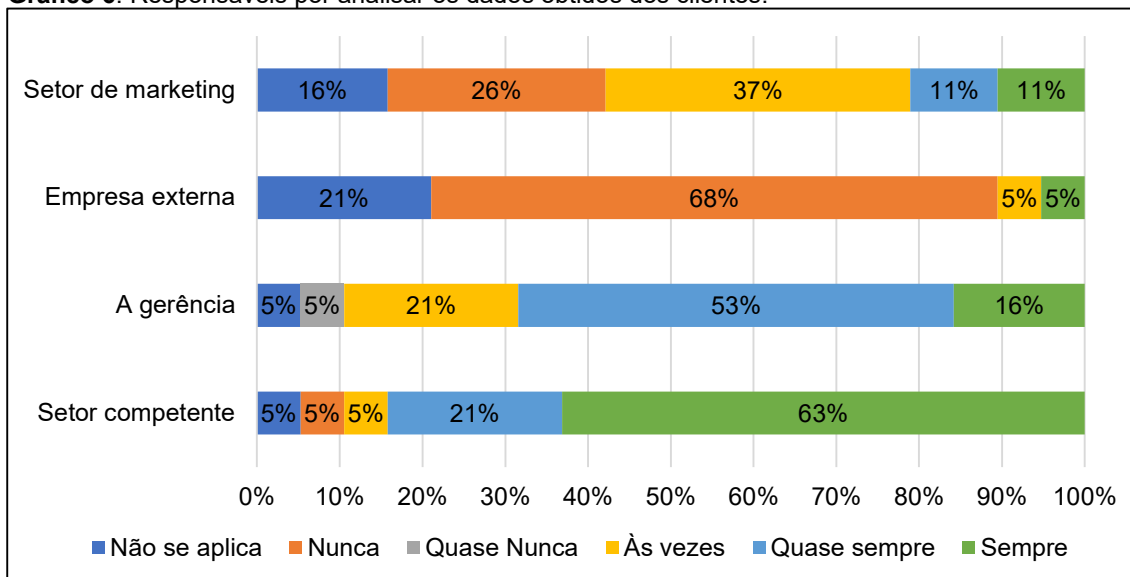
Gráfico 5. Ferramentas utilizadas para analisar a concorrência.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 6 apresenta os responsáveis pela análise dos dados relacionados aos clientes mencionados pelos colaboradores. A responsabilidade pela análise dos dados obtidos dos clientes é das próprias empresas, pois 89% dos colaboradores indicaram que os dados nunca são analisados por uma empresa externa.

Uma parte dessa análise é feita pelo setor de marketing (59% dos colaboradores indicaram o setor com uma frequência “às vezes”, “quase sempre” e “sempre”, porém, em 84% das análises são de responsabilidade de um setor competente e 69% da gerência “quase sempre” e “sempre”.

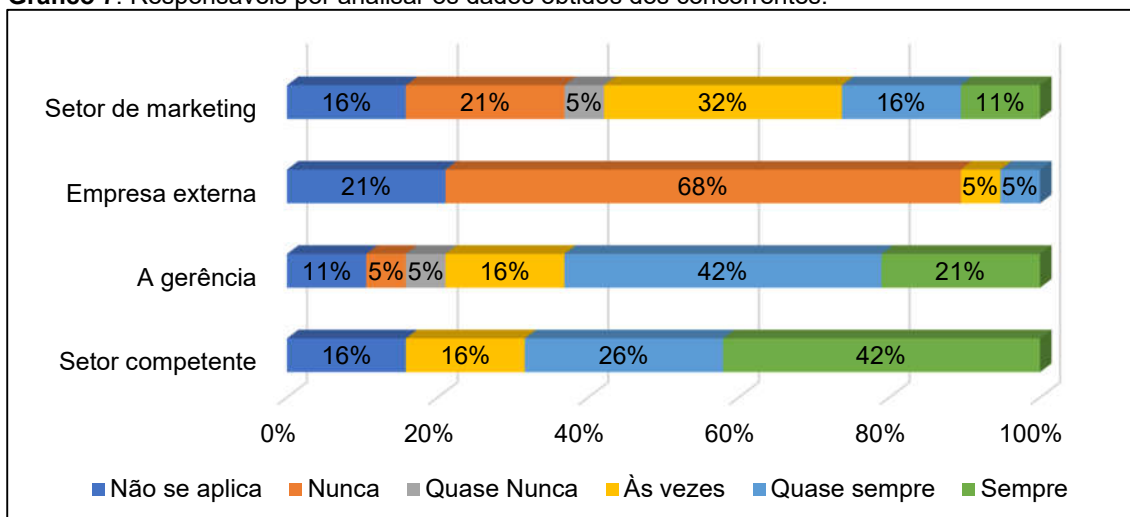
Dessa forma, entende-se que não existe um setor exclusivo para obtenção e análise de dados de inteligência na organização, cuja composição deveria ser constituída por membros de diversas áreas, com características multidisciplinares, conforme afirma Miller (2002).

Gráfico 6. Responsáveis por analisar os dados obtidos dos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor.

Um comportamento parecido com o utilizado na análise das informações dos clientes ocorre quando o assunto é a concorrência. No Gráfico 7 é possível verificar os responsáveis por analisar os dados obtidos da concorrência.

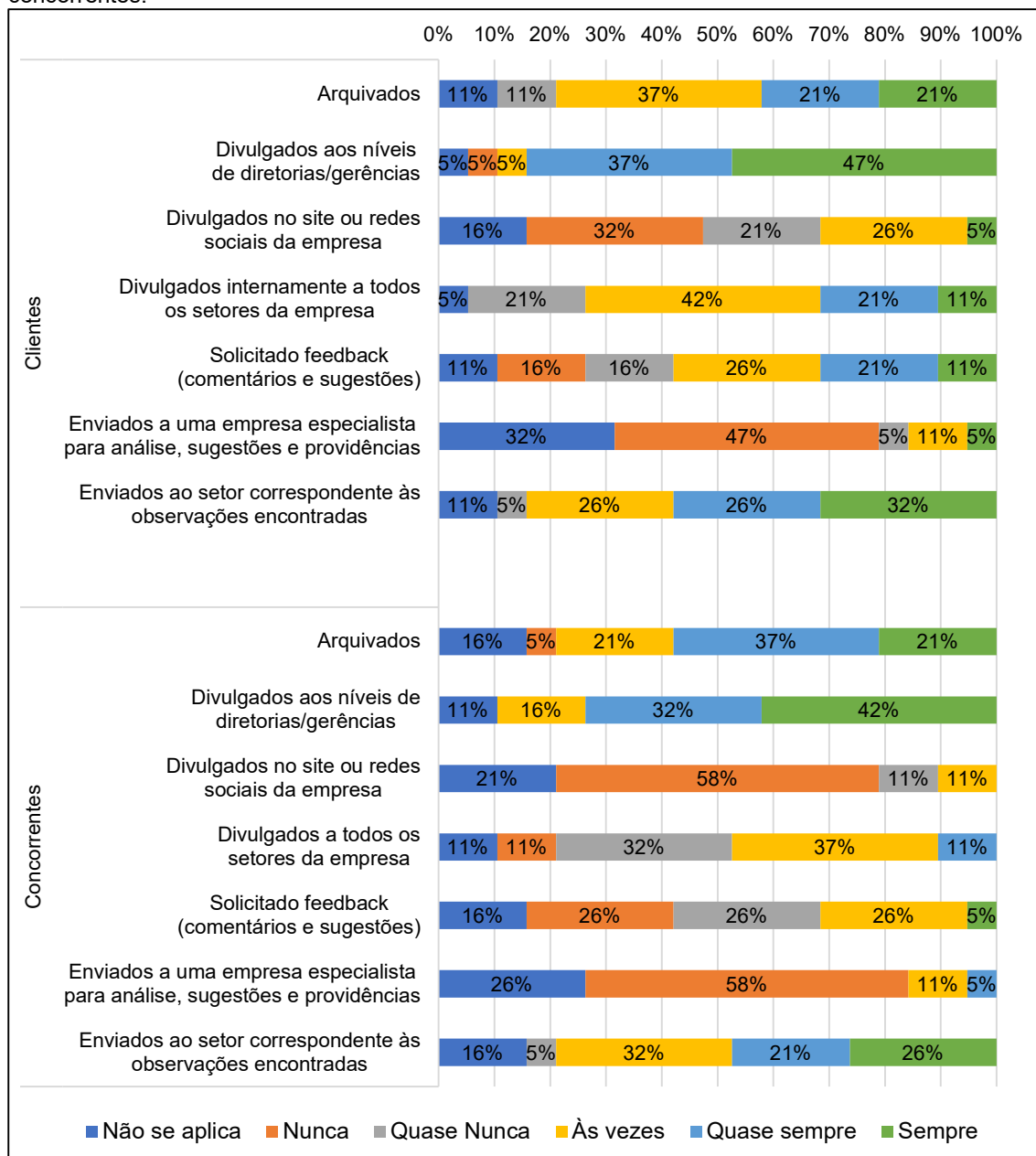
Assim como na análise dos dados obtidos dos clientes, o Setor competente foi mencionado por 84% dos respondentes “sempre”, “quase sempre” e “às vezes”. Em 79% das indicações, os dados são analisados Gerência, seguido pelo Setor de marketing (58%). A análise de dados da concorrência também é realizada internamente na percepção de 89% dos respondentes.

Gráfico 7. Responsáveis por analisar os dados obtidos dos concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 8 apresenta os procedimentos realizados com os produtos da inteligência, agrupadas em clientes e concorrentes, permitindo comparar os procedimentos executados. Diante disso, verifica-se a predominância do envio e a posse dos dados/informações aos setores competentes e à gerência tanto dos dados relativos aos clientes quanto dos concorrentes.

Gráfico 8. Procedimentos executados com os dados resultantes das análises dos clientes e dos concorrentes.



Fonte: elaborado pelo autor.

O tratamento e a análise de dados coletados são realizados internamente, evidenciando que não há envio das informações às empresas externas. Além disso, observa-se que a opinião dos respondentes sobre o procedimento de arquivamento das informações não é unânime, dada a ausência de um padrão de armazenamento dos dados coletados dos meios externos e da irregularidade com que as informações são divulgadas a todos os setores da empresa.

A solicitação de *feedbacks* dos colaboradores quanto ao comportamento dos clientes não é uma atitude recorrente, fator que ocorre com menos frequência quando se trata dos dados dos concorrentes. Também é possível perceber que esse tipo de informação (clientes ou concorrentes) raramente é divulgada em *sites* ou redes sociais da empresa, pois são estratégicas. A visão dos colaboradores quanto a divulgação de informações mostra a necessidade de um maior alinhamento entre a equipe gestora e equipe de colaboradores, pois divergem dos gestores, que afirmam existir um processo de disseminação de informações à toda empresa.

O processo de distribuição ou disseminação de informação é uma fase importante para a implementação da GI e da IC, e é provável que esse procedimento não esteja sendo feito da melhor forma pela equipe gestora, pois conforme afirma Miller (2002), para que seja feita a disseminação eficiente da informação, é necessária análise como os responsáveis pelas decisões ou os destinatários das informações na organização desejam recebê-las, para somente assim garantir que o processo esteja funcionando.

O próximo tópico apresenta o entendimento dos gestores quanto à utilização de IC nas empresas e como eles descreveriam o ciclo de obtenção, análise e distribuição de informações atualmente utilizado.

7.4.1 Fontes de informação e ciclo de IC

Além das formas de armazenamento e tratamento de dados e informações de clientes e concorrentes, verificou-se se a empresa tem alguma preocupação em identificar as necessidades de informação das pessoas envolvidas nos processos decisórios ou operacionais, item que faz parte da etapa inicial do ciclo de IC (MILLER, 2002; CHOO, 2003).

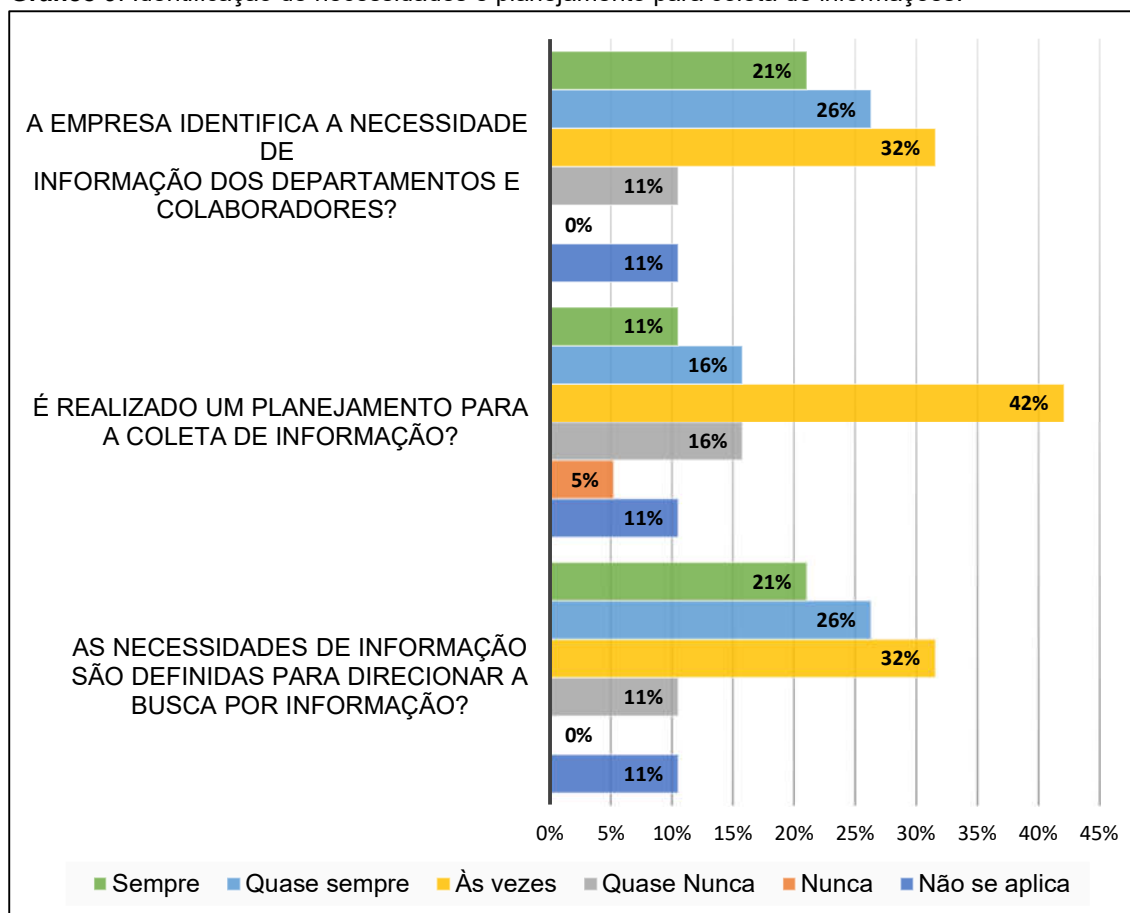
Neste sentido, constatou-se que na Empresa A não há qualquer tipo de preocupação relacionada às necessidades de informação antes da coleta, pois a

cultura da organização é que os colaboradores ou os gestores busquem as informações que necessitam quando estão desenvolvendo alguma tarefa.

Na Empresa B também não há um procedimento de verificação das necessidades de informação dos colaboradores, embora sejam divulgadas informações consideradas estratégicas, extraídas dos bancos de dados internos. Essas informações são compostas por dados considerados essenciais ao desenvolvimento das tarefas da empresa e são tratadas e divulgadas pela equipe de engenharia por meio de painéis. Alguns dados também são divulgados em reuniões semanais, onde também são repassadas as metas para a semana de trabalho.

Analisando as respostas dos colaboradores quanto à identificação e planejamento de necessidades de informação, é possível confirmar a afirmação dos gestores em relação ao tema, conforme demonstrado no Gráfico 9.

Gráfico 9. Identificação de necessidades e planejamento para coleta de informações.



Fonte: elaborado pelo autor.

Para eles, as empresas identificam as necessidades de informação “sempre” ou “quase sempre” em 47% dos casos, percentual que se repete quando são questionados se as necessidades de informação são definidas para direcionar a busca por informação. O planejamento para a coleta de informações ocorre “sempre” ou “quase sempre” para 27% dos colaboradores. Nestes três temas, predominam as indicações de ocorrência “às vezes”, sugerindo a inexistência de um procedimento estruturado para a coleta de informação. A ausência desse procedimento para suprir as necessidades informacionais da equipe em empresas que pretendem utilizar práticas de IC em sua gestão foi mencionada por Oliveira e Bertucci (2003).

No entendimento dos gestores, o ciclo de IC existente nas empresas não é efetivamente praticado em ambas as organizações, permitindo, ainda, afirmar que a GI deve ser melhor estruturada nas duas empresas, em especial na etapa de disseminação da informação, quando os colaboradores entendem não ocorrer sempre para todos os setores da empresa (respostas apresentadas na íntegra no Quadro 7).

Quadro 7. Descrição do ciclo de IC nas empresas segundo os gestores.

Como você descreveria o ciclo de IC na empresa?	
Empresa A	“A empresa basicamente não tem um ciclo de coleta de informações, sou basicamente eu que busco as informações e quando preciso de algo técnico busco com o pessoal da equipe.”
Empresa B	“Acredito que o ciclo funciona aqui na empresa, mas nós iniciamos na fase de coleta de dados, pois não há uma preocupação com as necessidades de informação. Cada colaborador busca a informação quando precisa para o desenvolvimento das suas tarefas ou das suas decisões, e grande parte das nossas decisões são baseadas em informações que a gente já coleta em nossos bancos de dados. Então, a gente trata elas, estuda, e leva para quem tem que tomar decisão, portanto, o ciclo é um pouco inverso na forma que apresentamos esses dados, obviamente, quando a gente precisar tomar uma decisão maior, específica, essa necessidade vai chegar antes, mas normalmente essas informações já são disponibilizadas antes da necessidade dela, eu diria que nosso ciclo é coletar as informações, estruturar, disponibilizar e talvez só a parte de analisar seja sob demanda.”

Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas das entrevistas.

Com o intuito de ratificar a percepção dos gestores, ambos foram questionados se a empresa segue um ciclo de IC com quatro fases, conforme descrito por Miller (2002), sendo a primeira a identificação dos responsáveis pela tomada de decisão e suas necessidades de informação, coleta, análise e disseminação das informações, e ambos responderam que não seguem uma

estrutura nesse formato, mas possuem ciclos ou procedimentos que atendem as necessidades informacionais para cada realidade.

Para eles, os resultados dos processos considerados como de IC nas empresas são basicamente comunicados aos responsáveis pelas decisões ou às lideranças da empresa, com destaque para o entendimento de que essas informações são como as geradas pelos próprios bancos de dados das empresas, que são analisadas e apresentadas a quem necessita para o desempenho de suas atividades. Apenas algumas informações são divulgadas para toda a equipe de forma automática, e geralmente informações consideradas estratégicas circulam somente entre a equipe gestora.

A Tabela 2 confirma essas informações de que as informações estratégicas transitam entre as lideranças e sua disseminação é feita para toda empresa em poucas ocasiões.

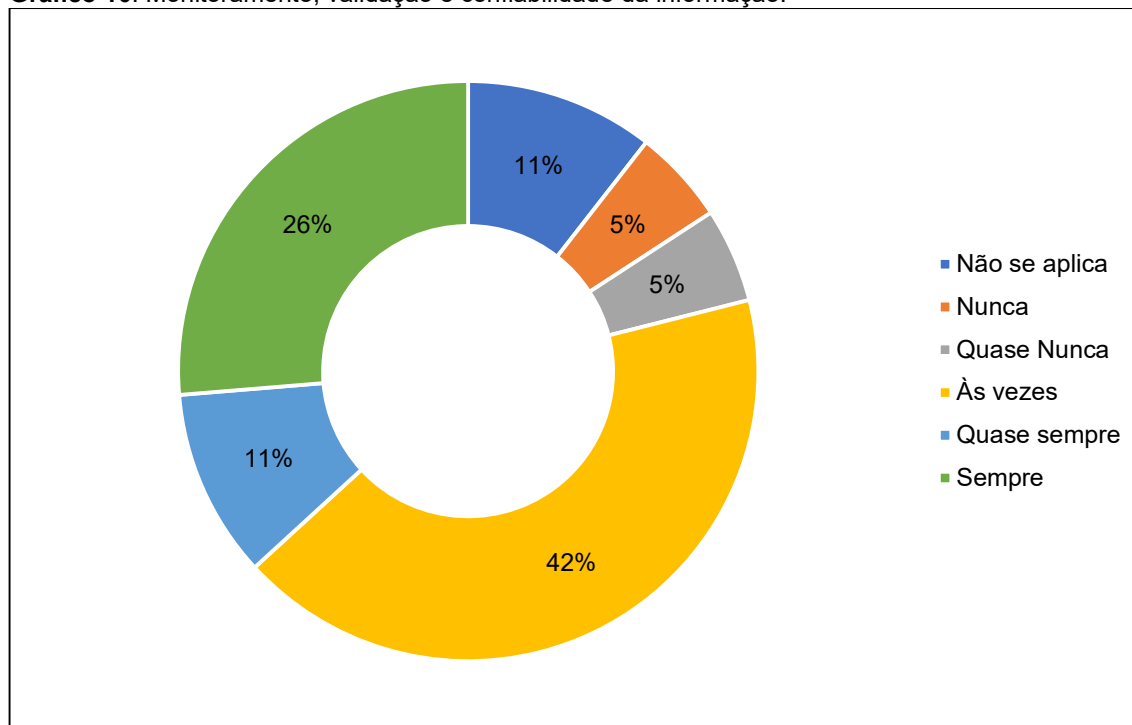
Tabela 2. Procedimento realizado com os resultados de IC.

Escala/ Questões	Não se aplica	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
	%	%	%	%	%	%
É feita a comunicação dos resultados de IC para toda a empresa?	11		32	21	32	5
É feita a comunicação dos resultados de IC para os responsáveis pelas decisões?	11		5	21	5	58
É comum as informações da empresa tornarem-se conhecimento e inteligência para a tomada de decisão?	11			21	32	37

Fonte: elaborado pelo autor.

Além de não possuir um processo estruturado para a coleta de informações estratégicas externas, ambas as empresas não realizam o monitoramento, a validação ou a verificação da confiabilidade das informações que porventura sejam coletadas, atividades realizadas “às vezes”, “quase nunca”, “nunca” ou, ainda, “não se aplicam” à organização em 63% dos casos (Gráfico 10).

Gráfico 10. Monitoramento, validação e confiabilidade da informação.



Fonte: elaborado pelo autor.

O cuidado com a confiabilidade das fontes de informação externas utilizadas pelas empresas também não é uma preocupação existente nas equipes gestoras, uma vez que ambas afirmam utilizar basicamente informações internas para a tomada de decisão e alegam que há pouca informação relacionada ao setor de *delivery online* de alimentos disponível. Uma das poucas fontes utilizadas com frequência e considerada confiável é o IBGE.

Foi verificada uma preocupação maior com a segurança das informações geradas internamente pela empresa, referentes aos clientes e às estratégias e metas organizacionais.

A divulgação de informações relacionadas ao setor de aplicativos de *delivery* de alimentos, na visão dos gestores, é bem escassa, por ser um setor muito competitivo, e por isso, nenhuma empresa divulga seus dados publicamente, tornando as informações inacessíveis pelos concorrentes. Por questões éticas, as empresas disseram não utilizar meios ilegais para obtê-las.

Analisando a preocupação da empresa em relação a segurança dos dados dos clientes e das empresas cadastradas nos aplicativos, percebe-se que o principal cuidado é relacionado a divulgação das informações pessoais dos clientes, tanto

consumidor final, quanto os restaurantes, cujo acesso é extremamente restrito nas duas empresas. Segundo os gestores, é mais acessível um resultado global da empresa (faturamento mensal, trimestral ou anual) do que às informações dos clientes. Os restaurantes têm acesso somente ao necessário para receber o pedido, produzi-lo e fazer a entrega, depois essas informações passam a ser de acesso exclusivo da empresa para garantir a segurança e a privacidade dos clientes.

Na Empresa B, por exemplo, somente cinco pessoas possuem acesso completo ao banco de dados, o restante possui acesso restrito, em que é possível visualizar exclusivamente informações necessárias ao desempenho das suas atividades. De maneira similar, na Empresa A, somente os líderes e proprietários têm permissão para o acesso total aos bancos de dados.

Por fim, quanto a estrutura física para armazenamento de dados, foi identificado que a Empresa A possui servidores próprios na sede da empresa, enquanto a Empresa B terceiriza o serviço de armazenamento dos sistemas, porém, ambos afirmam que são feitos *backups* permanentes dos dados registrados e existe preocupação constante com a segurança das informações registradas.

8 CONCLUSÕES

A partir da coleta e análise dos dados obtidos foi possível identificar o uso da gestão da informação e da inteligência competitiva no contexto das plataformas de *delivery online*, uma vez que as empresas utilizam ferramentas e sistemas que possibilitam o registro das informações contidas nas transações efetuadas por meio dos aplicativos.

O objetivo principal desse trabalho foi analisar a aplicação da Gestão da Informação (GI) e da Inteligência Competitiva (IC) nas plataformas de *delivery online* do setor de alimentos, como fator gerador de diferenciais competitivos. Por se tratar de empresas em expansão no mercado brasileiro e em âmbito mundial, passam a ter um olhar mais atento por parte da comunidade científica, que busca entender quais meios essas empresas utilizam para garantir sua expansão.

Sendo assim, considerando os objetivos propostos e os resultados obtidos, foi possível perceber que as empresas de aplicativos de *delivery* de alimentos que atuam no município de Tupã-SP aplicam parcialmente a GI para monitorar dados internos registrados em seus bancos de dados, obtendo informações relacionadas às transações de vendas, sem uma preocupação com o monitoramento do ambiente externo, que envolve a concorrência e o mercado em geral, resultados que atendem ao primeiro objetivo específico do trabalho.

Foi possível identificar diferenças no tratamento de dados praticados pelas empresas analisadas, uma vez que uma Empresa B executa análises constantes dos dados registrados nas transações feitas por meio dos aplicativos, tendo uma equipe empenhada na análise de resultados e compartilhamento de dados com os responsáveis pela gestão estratégica. A Empresa A faz o tratamento de dados registrados nas transações, porém, com uma recorrência menor, possivelmente por ter menos registros de transações e atuar em uma área mais restrita em relação a Empresa B.

Em ambos casos, foi possível identificar que a IC não é aplicada de maneira estruturada, uma vez que os dados obtidos nas entrevistas com os gestores e na aplicação dos questionários aos colaboradores mostraram que não há efetivamente uma preocupação em analisar a concorrência. Essa análise atende o segundo objetivo específico do trabalho, uma vez que possibilitou a comparação da realidade das duas empresas.

O terceiro objetivo, relacionado à proposição de parâmetros e indicadores de GI e de IC para as plataformas de *delivery online*, foi elaborado levando em consideração a realidade das duas empresas analisadas, com sugestões práticas para melhoria ou implementação de processos de GI e de IC em sua realidade.

Diante disso, entende-se que os objetivos, geral e específicos propostos foram atendidos, uma vez que a análise da aplicação de GI e da IC foi feita de forma aprofundada nas empresas, sendo identificada a maneira como são utilizadas, além da comparação entre as empresas.

Outrossim, a aplicação de IC nessas empresas não é realizada de maneira estruturada, uma vez que em diversos momentos a pesquisa mostrou que não há um processo de busca de informação externa de forma estruturada. Todas as ações estratégicas das empresas são baseadas em registros de comportamento dos consumidores finais a partir das transações registradas nos aplicativos. Ações de marketing, estratégias comerciais, expansão em novos mercados, enfim, tudo é orientado, basicamente, por informações internas, de modo que a busca por informações externas ocorre somente quando existem dúvidas sobre a execução de alguma tarefa ou sobre um determinado comportamento do mercado para a tomada de alguma decisão específica.

Foi possível concluir que as empresas analisadas diferem bastante no que diz respeito à GI, uma vez que a Empresa B possui um setor de engenharia que além de atuar no desenvolvimento do aplicativo, é responsável por apresentar dados globais da empresa, em tempo real, a todos os colaboradores, por meio de painéis de resultados e em reuniões semanais, onde são discutidas novas possibilidades de emissão de relatórios e análises de dados aos líderes dos setores.

Na Empresa A o tratamento das informações consideradas estratégicas é realizado por uma única pessoa, concentrando o conhecimento e a tomada de decisões na figura do gestor. Ele é o responsável pelo tratamento dos dados considerados estratégicos na empresa, e com pouca frequência solicita a opinião de toda a equipe para a definição das metas da organização.

8.1 Proposição de parâmetros e indicadores para o uso da GI e da IC

Os resultados da pesquisa indicaram que as empresas pesquisadas praticam a GI interna, porém, de forma não-estruturada. Quanto as práticas de IC, as empresas utilizam informações para tomada de decisão estratégica, porém, não

há um mecanismo de busca e monitoramento de informações do ambiente de atuação das organizações (externo), por isso é recomendada a implementação, de forma estruturada, de procedimentos condizentes com as práticas de GI e de IC.

Nesse sentido, com base nas pesquisas teóricas realizadas para este trabalho, são propostos alguns parâmetros que poderão ser utilizados pelas organizações para suas práticas de GI e de IC.

Considerando a realidade das empresas, inicialmente é necessário que sejam destacados profissionais para exercer as tarefas propostas no ciclo de IC. Na Empresa A, cujo número de funcionários é reduzido, recomenda-se a contratação ou o remanejamento de função de um colaborador da equipe para exercer essa tarefa, enquanto na Empresa B, dada a existência de alguns procedimentos de tratamento de dados internos pela equipe de engenharia, faz-se necessária a implementação de outras práticas relacionadas à IC que pode ficar sob responsabilidade dessa mesma equipe, ou dividi-la para formar um grupo responsável pelo monitoramento interno e externo, por exemplo.

Para a obtenção de sucesso na utilização dessas ferramentas, é necessário o reconhecimento da importância da informação e a implementação de uma cultura voltada à informação, cujo envolvimento deve abranger todos os níveis hierárquicos, em especial, os níveis estratégicos.

Esse procedimento é importante, pois conforme Choo (2006), quando a empresa passa a perceber a importância dos recursos informacionais, automaticamente passa a investir em seu tratamento e acesso facilitado, pois tem a certeza de que o processo de tomada de decisão terá maior sucesso. Nesse sentido, concomitante com as sugestões anteriores, deve-se haver um movimento de conscientização, treinamento e valorização da equipe toda, visando a implementação de uma cultura voltada à informação.

A implementação da cultura fará com que todos se envolvam no processo com atuação participativa, contribuindo para a implementação de uma IC e uma GI eficientes. Oliveira e Bertucci (2003) afirmam que o sucesso da GI depende da implementação da cultura informacional, devendo estimular a realização dessas práticas pelos membros envolvidos nos ambientes organizacionais e, em especial, os profissionais da área de informação. Borges (2014) afirma que o gestor deverá inserir, na cultura organizacional, práticas para a valorização de um (ou vários)

profissional da informação, de modo a facilitar que essa política seja colocada em prática de forma apropriada.

Entende-se que o ciclo de IC proposto por Miller (2002) pode ser utilizado como base para implantação de uma cultura informacional voltada à IC pela sua simplicidade, ao propor a identificação dos responsáveis pela tomada de decisão na organização para, em seguida, analisar as reais necessidades de informação, uma vez que a tomada de decisão ocorre, geralmente, em níveis superiores.

Na busca e obtenção de informações, recomenda-se que a equipe de GI seja multidisciplinar e atue próximo aos gestores responsáveis pela tomada de decisão estratégica, para que esteja sempre em sintonia com as necessidades informacionais e para que possa executar um processo de filtragem das fontes de informação, cujo tratamento deverá ser realizado posteriormente por um profissional competente e com conhecimento para tal.

Como a realidade das empresas são diferentes, talvez não seja possível a formação de equipe em ambas, mas se ao menos for designado um profissional para tal função, este deve ter conhecimento dos objetivos do negócio e das metas da empresa, para que a busca de dados seja a mais precisa possível.

É importante que a equipe (ou o profissional) seja persistente e criativa, pois as atividades de prospecção e monitoramento de dados exigem, por sua natureza, bastante determinação por parte dos pesquisadores, para buscá-los ou para saber quando encerrar a pesquisa.

O Quadro 8 apresenta, de forma resumida, os indicadores que devem ser abordados para a implementação da GI e da IC nas organizações.

Sendo empresas de tecnologia, ambas devem utilizar essa característica a favor da implementação da IC e da GI, pois conforme afirmam Machado, Jorge e Santos (2017), a eficiência nesse processo depende do bom funcionamento dos sistemas que disponibilizam as informações para os tomadores de decisão. Neste sentido, tendo isso a seu favor, as empresas estudadas devem integrar as equipes para que o tratamento, armazenamento e disponibilização das informações coletadas sejam executados e, principalmente, sejam distribuídas no momento e no formato adequado aos tomadores de decisão.

Quadro 8. Indicadores para implementação da GI e da IC.

INDICADORES	GI	IC
Cultura e Comportamento Informacional	Formalizar as práticas de GI no ambiente interno	Valorizar colaboradores que apresentem uma cultura e comportamento informacional
Comunicação Institucional	Disseminar informações relacionadas aos valores e objetivos da empresa aos colaboradores e à comunidade externa	Se basear nos valores e objetivos para obtenção de informações para tomada de decisão
Prospecção e Monitoramento de Dados	Formação de equipe multidisciplinar para obtenção e gerenciamento de informações	Atuação próxima ao responsável pela tomada de decisão e filtragem de fontes de informações
Análise da Concorrência	Armazenar informações sobre o comportamento da concorrência	Formalizar procedimentos de análise periódica da concorrência
Interação com o Cliente	Armazenar e analisar informações sobre o comportamento dos clientes	Verificar o comportamento do mercado em geral, a fim de entender o comportamento dos clientes para melhorar o processo de comunicação empresa x cliente
Processo Decisório	Armazenar corretamente as informações e disponibilizá-las no momento adequado para a tomada de decisão	Buscar dados e extrair informações necessárias à tomada de decisão para dar suporte aos gestores
Planejamento Estratégico	Tomada de decisão com base em informações disponibilizadas pela área de GI	Alinhamento dos profissionais da IC com os responsáveis pela tomada de decisão

Fonte: elaborado pelo autor.

Além de buscas virtuais, recomenda-se que as empresas passem a buscar informações em bases de dados científicas, por meio de parcerias com universidades, pois existem importantes estudos que podem contribuir para a melhoria dos negócios como um todo.

É recomendado que sejam estabelecidos, ainda, critérios para a avaliação periódica do que foi implantado, dada a importância do acompanhamento contínuo do processo informacional para garantir o engajamento de toda a equipe no novo ambiente proposto. Diante disso, é possível afirmar que a empresa que aplicar essas etapas de forma organizada e contínua, incorporará um diferencial competitivo perante seus concorrentes.

8.2 Contribuições da pesquisa

A principal contribuição da pesquisa refere-se ao modo como as empresas de aplicativos de *delivery online* de alimentos se comportam em relação à GI e a IC. A pesquisa também mostra que há pouco conhecimento em relação ao termo IC nas duas organizações, sua definição e utilização geralmente é confundida com

Business Intelligence (BI), ferramenta que também tem como propósito o aumento da competitividade das empresas, mas possui um olhar um pouco diferente da IC propriamente dita.

De maneira prática, a pesquisa contribui com as empresas do ramo, pois mostra a realidade de concorrentes e permite que ações voltadas para a GI e a IC sejam implementadas nas organizações, garantindo melhorias nos processos de tomada de decisão estratégica no curto, médio e longo prazo.

Por fim, espera-se que os resultados da pesquisa tragam desenvolvimento regional, porque uma vez que melhores práticas de inteligência são aplicadas nas organizações, conseqüentemente a prestação de serviços reflete no consumidor final, que é beneficiado com um produto de qualidade na ponta da cadeia.

8.3 Limitações da Pesquisa, Recomendações e Sugestões para Pesquisas Futuras

A pesquisa permitiu a análise do gerenciamento das informações das empresas, porém, apresenta algumas limitações. A primeira limitação identificada está relacionada ao tamanho da amostra, pois foram somente duas empresas pesquisadas, e o fato de existirem muitas outras atuando no país não permite que os resultados sejam generalizados, fato que apresenta uma visão parcial da realidade.

Apesar de abranger de forma parcial a visão do mercado de empresas de aplicativos de *delivery* de alimentos, é possível que essa pesquisa seja aplicada em outras empresas de maior ou menor porte deste setor para avaliação dos objetivos propostos.

Finalmente, sugere-se a aplicação de estudos direcionados à elaboração e aplicação de modelos de GI e IC para negócios similares com o intuito de verificar de que maneira estão sendo aplicadas as ferramentas e técnicas informacionais nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALSINA, M. G.; COBARSÍ-MORALES, J.; ESPINET, E. O. Competitive intelligence theoretical framework and practices. **Aslib Journal of Information Management**, v. 68, p. 57-75, 2016. Disponível em: <10.1108 / AJIM-04-2015-0061>. Acesso em: 12 out. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES - ABRASEL. **A evolução dos modelos de delivery no país**. Publicado em 15 abr. 2019a. Disponível em: <<https://rn.abrasel.com.br/noticias/noticias/a-evolucao-dos-modelos-de-delivery-no-pais/>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES - ABRASEL. **Mercado alimenta inovação**. Publicado em 05 abr. 2019b. Disponível em: <<https://ba.abrasel.com.br/noticias/noticias/mercado-alimenta-inovacao/>>. Acesso em: 06 jun. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS (ABERC). **Mercado Real**. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: 27 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). Mercado de Food Service. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE FOOD SERVICE**, 5., 2012, São Paulo. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). **Indústria de alimentos fecha 2018 com aumento de 2,08% em faturamento**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=393>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BARBOSA, L.; SCHUBERT, M.; SCHNEIDER, S. Eating out in Brazil today. **Revista Española de Sociologia**, v. 27, p. 281-299, 2018. Disponível em: <10.22325 / fes / res.2018.43>. Acesso em: 09 fev. 2019.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**: Revista da Fundação SEADE, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 3-8, out./dez. 1994.

BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades**: projetos, métodos e técnicas: o caos, a nova ciência. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

BATTAGLIA, M. da G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes: Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p.200-214, maio/ago. 1999. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000200012>>. Acesso em 11 mai. 2019.

BORGES, F. Q. Gestão da informação no sistema único de saúde. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v.13, n.2, p.83-98, abr./jun. 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facensp/article/view/2021>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

BROD, S. Competitive Intelligence: Harvesting information to compete and market intelligently. **Camares Communications**, New Jersey, NY, 1999.

BUD, A. **Comprar pelo celular já é um sucesso no Brasil**. 2012. Disponível em: <<https://marcaemarketing.wordpress.com/2011/07/25/comprar-pelo-celular-ja-e-um-sucesso-no-brasil/>>. Acesso em: 17 out. 2018.

BRETZKE, M. Comportamento do cliente. In: DIAS, S.R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAI, S.; JUN, M. Percepções dos usuários da Internet sobre a qualidade do serviço *online*: uma comparação de compradores on-line e pesquisadores de informações. **Gerenciando a Qualidade do Serviço**, n.13, p. 504-519, 2003.

CARVALHO, L. F.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão da Informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **BIBLOS**: Revista Do Instituto De Ciências Humanas e Da Informação, v. 28, n. 1, p. 71–84. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159>>. Acesso em: 13 set. 2019.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.) **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008. p. 117-128.

CHANG, S-C.; CHOU, P-Y.; LO, W-C. Evaluation of satisfaction and repurchase intention in online food group-buying, using Taiwan as an example. **British Food Journal**, v. 116, n. 1, p. 44–61. 2014. Disponível em: <10.1108/BFJ-03-2012-0058>. Acesso em: 14 mai. 2019.

CHAVES, Eduardo. **Pilares da educação digital**. Pilar 2: gerenciamento da informação (2013). Disponível em: <http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/84/docs/regulamento_curso_pilares_1ed_2014.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2019.

CHEN, S.C.; CHEN, H.H.; CHEN, M.F. Determinants of Satisfaction and Continuance Intention towards Self-service Technologies, **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 9, p. 1248-1263, 2009. Disponível em: <10.1108 / 02635570911002306>. Acesso em: 23 ago. 2019.

CHOO, C. W. **Gestão de informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

COMO é e como funciona o iFood? Disponível em: <<https://www.ifood.com.br/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

CORREA, G. F.; CAMPOS, B. M. Comportamento empreendedor e competitividade: um estudo exploratório em restaurantes self-service (RSS). In: **EnANPAD**, 30, 2006, Salvador. Anais [...]. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-esoc-1997.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2019.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 77-83, 1986. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901986000100007>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

DEPARTMENT FOR ENVIRONMENT FOOD & RURAL AFFAIRS (DEFRA). **Food statistics pocketbook**, 2014. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/collections/food-statistics-pocketbook>>. Acesso em: 16 mai. 2019.

DING, X.; VERMA, R.; IQBAL, Z. Self-service technology and online financial service choice. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 3, p. 246-268, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09564230710751479>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v. 18, p. 48-55, jan./fev. 2000.

FALÉCO, L. L.; JORGE, C. F. B. O uso da informação e sua aplicação como insumo estratégico para o agronegócio. **Revista Inteligência Competitiva**. V. 7, n. 3, 2017. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/267>>. Acesso em: 22 set. 2018.

FAUVEL, T.H.F.; VALENTIM, M. L. P. Informação orgânica como subsídio para o processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M.L. (Org.) **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008. p. 229-241,

FITZSIMMONS, J.A. Is self-service the future of services? **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 13, n. 6, p. 443-444, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09604520310506496>>. Acesso em: 29 out. 2018.

FLANDRIN, JL. MONTANARI, M. **História da alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1996.

- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Mulheres no Mercado de Trabalho**: Grandes Números, 2009. Disponível em: <<https://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie1.php?area=series>>. Acesso em: 24 abr. 2019.
- GAINS, N. The repertory grid approach. In: MACFIE, H. J. H.; THOMSON, D. M. H. (Eds.). **Measurement of food preference**. [S.l.]: Blackie Academic & Professional, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>>. Acesso em 18 jun. 2019.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOMES, E. B. P.; BRAGA, F dos R. **Inteligência competitiva em tempos de big data**: analisando informações e identificando tendências em tempo real. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GOOGLE Service. **Nosso Planeta Mobile Brasil**: Como entender o usuário de celular. 2014. Disponível em <<http://services.google.com/fh/files/misc/omp-2013-br-local.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- GRANERO, A. E.; COUTO, T. C. Consumo no ciberespaço: a explosão de aplicativos de dispositivos móveis que ajudam a controlar a vida na palma da mão. **Revista GEMInIS**, v. 4, n. 2, p. 89-105, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/147/116>>. Acesso em: 13 abr. 2019.
- GRÖNROOS, C., GUMMERUS, J. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. **Managing Service Quality**. v. 24, p. 206-229, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v.45, n.3, p.31-43, 2016. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045/3564>>. Acesso em: 21 mar. 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003**: primeiros resultados. Rio de Janeiro: IBGE,

2004. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv81847.pdf>>. Acesso em: 1º nov. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009**: despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf>. Acesso em 1º nov. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, 2017**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=23205&t=publicacoes>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. PAS: Pesquisa Anual de Serviços. 2018. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/2610>> Acesso em: 21 mai. 2019.

JORGE, C. F. B. **Gestão da Informação Esportiva no contexto da Inteligência Competitiva em Clubes de Futebol**: Um estudo de caso no Marília Atlético Clube. 2013. 325f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília/SP. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/93635>>. Acesso em 17 jul. 2018.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997.

KASSLER, H. Recursos de informação para a inteligência. In: MILLER, Jerry P. O **Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KIMES, S. E. (2011). Customer perceptions of electronic food ordering. **Cornell Hospitality Report**, v. 11, p. 10, p. 6-15, 2011. Disponível em: <<https://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/70/>>. Acesso em 17 jul. 2019.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

KRIZAN, L. **Intelligence Essentials for everyone**. Washington, D. C.: Government Printing Office, 1999.

KRONBAUER, A. H.; SANTOS, C. A. S; VIEIRA, V. Um estudo experimental de avaliação da experiência dos usuários de aplicativos móveis a partir da captura automática dos dados contextuais e de interação. In: Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems - Brazilian Computer Society, 11., **Proceedings...** 2012, p. 305-314. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.5555/2393536.2393582>>. Acesso em 12 abr. 2019.

LAMBERT, J. L.; BATALHA, M. O.; SPROESSER, R. L.; SILVA, A. L.; LUCCHESI, T. As principais evoluções dos comportamentos alimentares: o caso da França.

Revista de Nutrição. v. 18 n. 5. p. 577-91. Mai./jun. 2005. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-52732005000500001>>. Acesso em 17 jun. 2019.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 17, n.1, p.123-132, 2010. Disponível em:
<<https://doi.org/10.20396/san.v17i1.8634806>>. Acesso em 13 jul. 2019.

LEON, F. H. A. D.; THOMAZ, J. C.; MEIRELLES, D. S. E. Concentração das atividades de serviços no Brasil. In: Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços, 1., 2010, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: FAPESP, 2010.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACHADO, J. G. C. F.; JORGE C. F. B.; SANTOS C. E. M. A gestão da informação e o processo de inteligência competitiva na produção rural: uma discussão preliminar. **Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER**, 55., Santa Maria. Anais [...]. Santa Maria: SOBER, 2017. Disponível em:
<<http://congresso.itarget.com.br/tra/arquivos/ser.7/8390.pdf>> Acesso em: 22 set. 2018.

MACHADO, J. G. C. F.; PIGATTO, G. Inovação de marketing para serviços de alimentação. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Org.). **Agronegócios**: Gestão, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, p. 199-225, 2015.

MAGRAMA. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. **Informe de consumo de alimentación en España, 2014**. Disponível em:
<<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos>>. Acesso em: 07 fev. 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, p. 201-208, 2014. Disponível em:
<revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/download/228/210+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 08 ago. 2018.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: SENAC, São Paulo, 2002.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008. Disponível em: <10.11606/rco.v2i2.34702>. Acesso em 13 mar. 2019

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. M (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 45-61.

MEIRELLES, D. S. Características das firmas e dos setores de serviço, segundo o processo de trabalho. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org.). **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2006. Cap. 10.

MEIRELLES, F. S. **29ª Pesquisa anual do uso de TI**. São Paulo: GVCia/EAESP/FGV, 2018. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2018gvciappt.pdf>>. Acesso em 31 mai. 2019.

MELO, M. C.; RIBEIRO, M. A.; LUCAS, C. Fastline: aplicativo mobile para lanchonetes. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e de Gestão Tecnológica**, v. 6, n. 2, p. 70-83, 2016. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/FASTLINE%3A-Aplicativo-mobile-para-lanchonetes-Melo-Ribeiro/bfac6bbc4962dbcdf64f9c0e631057b9f9e26c86>>. Acesso em 23 nov. 2018.

MELO, E. S.; CALAZANS, D. L. M. S. Gestão de custos em serviços de alimentação: uma revisão sistemática. **Revista Uni-RN**, Natal, v. 16, n. 1/2, p 110-131, jan./jun. 2018. Disponível em: <<http://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/409/352>>. Acesso em 05 ago. 2019.

MERCADO E CONSUMO. iFood tem crescimento de 116% no número de pedidos. **Revista Eletrônica Mercado & Consumo**, 2019. Disponível em: <<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/12/17/ifood-tem-crescimento-de-116-no-numero-de-pedidos/>>. Acesso em: 06 fev. 2019.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>>. Acesso em: 12 out. 2017.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOLINA, L. G. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.) **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Polis, p. 71-92, 2008.

MORITZ, G. de O.; MORITZ, M. O.; PEREIRA, M. F. **Planejamento por cenários prospectivos**: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

MURPHY, C. **Competitive intelligence: gathering, analyzing and putting it to work.** Aldershot, UK: Gower Publishing, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/00242530610682209>>. Acesso em 19 mar. 2019.

MYBURG, S. Competitive Intelligence: bridging organizational boundaries. **The Information Management Journal**, v.38, n.2, p. 46-55, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.20704/rmsj.49.0_102>. Acesso em 07 mai. 2019.

NESLIN, S.A.; JERATH, K.; BODAPATI, A.; BRADLOW, E.T.; DEIGHTON, J.; GENSLER, S.; LEE, L.; MONTAGUTI, E.; TELANG, R.; VENKATESAN, R.; VERHOEF, P.C. The interrelationships between brand and channel choice. **Marketing Letters**, v. 25, n. 3, p. 319-330, 2014. Disponível em: <10.1007 / s11002-014-9305-2>. Acesso em: 03 ago. 2019.

NETO, J. F.; OCANHA, K. L.; SILVA, P. C.; BRUSAMOLIN, V.; WEINERT, W. R. Desenvolvimento de um aplicativo móvel e web para gerenciamento de pedidos de *delivery*, entregas e pagamentos. **Revista Ciência é a minha praia**, v.2, n. 1, p. 63-67, mar., 2017. Disponível em: <<http://infoprojetos.com.br:8035/revistas/index.php/Cienciaminhapraia/article/view/70>>. Acesso em 16 ago. 2018.

NORMAN, D. **Emotional Design: why we love (or hate) everyday things.** New York: Basic Books, 2004.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.13, n.2, p.65-87, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/91>>. Acesso em: 04 ago. 2019.

OLIVEIRA, P. H.; MELO, S. C. O. A etapa de planejamento no processo de inteligência competitiva: desafios e algumas reflexões. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 2, n. 3, p. 14, 2012. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/17>>. Acesso em 13 set. 2018.

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

PEE, L.; JIANG, J.; KLEIN, G. E-store loyalty: Longitudinal comparison of website usefulness and satisfaction. **International Journal of Market Research**, 2018. Disponível em: <10.1177/1470785317752045>. Acesso em 12 jan. 2019.

PENA, B. S.; COUTINHO, F. G. A.; PÉPECE, O. M. C. O que devo comer? Influência da cultura no comportamento de consumo de alimentos por gestantes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO I ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTUDOS DO CONSUMO TENDÊNCIAS E IDEOLOGIAS DO CONSUMO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO – ENEC, 5, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 15, 16 e 17 set. 2010. Disponível em:

<http://estudosdoconsumo.com/wp-content/uploads/2018/05/6.1.1-Pena_Coutinho_e_Pepece-O_que_devo_comer.pdf>. Acesso em 23 nov. 2018.

PEREIRA, C. R.; SILVA, S. R. “Como minha vida mudou depois dele”: sobre as implicações do consumo de smartphones no cotidiano de mulheres de classe popular. In: CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 6., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: COMUNICON, 2016. Disponível em: <http://anais-comunicon2016.espm.br/GTs/GTPOS/GT6/GT06-CAMILA_PEREIRA.pdf>. Acesso em 25 out. 2018.

PIGATTO, G.; MACHADO, J. G. de C. F.; NEGRETI, A. dos S.; MACHADO, L. M. Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. **British Food Journal**, v. 119, n. 3, p. 639-657. 2017. Disponível em: <10.1108 / BFJ-05-2016-0207>. Acesso em 15 ago. 2018.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário: Nuevo Parhadigma, 2004.

PORTO, B. M. **E-Commerce: a compra online via dispositivos móveis deixa de ser tendência e se torna realidade**. 2014. Disponível em: <<http://www.webstorm.com.br/novidade/m-commerce-compra-online-via-dispositivos-moveis-deixa-de-ser-tendencia-e-se-torna-realidade-2/>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

REGINATO, C. E.; GRACIOLI, O. D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2012000400004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 12 out. 2017.

RITCHIE, C. **Marketing: conceitos essenciais que fazem a diferença**. São Paulo: Saraiva, 2012.

RODRIGUES, L. C.; FERNANDEZ, M. J. Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva. **Revista inteligência competitiva**, v.1, n.3, p3 328-344, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.24883%2Fric.v1i3.20>>. Acesso em 15 mai. 2019.

RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. **Inteligência Competitiva – Para negócios e organizações**. Maringá (PR): Unicorpore, 2007.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando seu negócio para era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SAAB, M. S. B. L. de M. **Comportamento do consumidor de alimentos no Brasil: um estudo sobre a carne suína**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <[doi:10.11606/T.12.2011.tde-31052011-154749](https://doi.org/10.11606/T.12.2011.tde-31052011-154749)>. Acesso em: 15 mai. 2019.

SAMARA, B.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo; Pearson, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 624 p., 2013.

SANTOS, M. D.; SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E.; GUESSI, N. L.; PATIAS, J. Precificando de forma estratégica: um estudo junto as empresas do ramo *delivery* de alimentos em um município gaúcho. In: ECOINOVAR, 4., 2015, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: ECOINOVAR, 2015. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2015/arquivos/artigos/ECO641.pdf>>. Acesso em 29 nov. 2018.

SEWDASS, N.; DU TOIT, A. Current state of competitive intelligence in South Africa. **International Journal of Information Management**, v.34, p. 185–190, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401213001230>>. Acesso em: 12 out. 2017.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação: como transformar o conteúdo informacional em conhecimento valioso**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SPCBRASIL. **59% dos internautas já fizeram ao menos uma compra por meio de aplicativos, mostra pesquisa do SPC Brasil e CNDL**. Agência SPC Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/3288>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STAREC, C. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

STAUFFER, D. Bem-vindo ao mundo da inteligência competitiva. **HSMManagement Update 10**, São Paulo, jan/fev. 2004.

SUN-TZU. **A arte da guerra**. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TARAPANOFF, K. Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações: relações e complementariedade. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

TARAPANOFF, K. Inteligência social e inteligência competitiva. **Organizações em contexto**, v.3, n.5, p. 207-222, 2007. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1335>>. Acesso em: 16 jul. 2019.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, n. especial, p.3-15, jan. 2016.

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

VALENTE, J. **Brasil é o 5º país em ranking uso diário de celulares no mundo**. Agência Brasil. Disponível em: < <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-01/brasil-foi-5o-pais-em-ranking-de-uso-diario-de-celulares-no-mundo>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3., n.4, 2002. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

VALENTIM, M. L. P.; LENZI, L. A. F.; CERVANTES, B. M. N.; CARVALHO, E. L.; GARCIA, H. D.; CATARINO, M. E.; TOMAÉL, M. I. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, 2003. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001277/1e577aaa62c703bffb9142bdf895b4a2>>. Acesso em: 27 out. 2018.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/292/5282>>. Acesso em: 24 jun. 2009.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. p. 9-24. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

VALENTIM, M. L. P.; CARVALHO, E. L.; WOIDA, L. M.; CASSIANO, E. L. Gestão da informação utilizando o método informapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.1, p.184-198, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a12>>. Acesso em 29 mai. 2019.

VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, p. 48-129, 2007. Disponível em: <10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>. Acesso em: 03 ago. 2019.

VERÍSSIMO, P.; MORETTI, S. L. do A.; OLIVEIRA, S. L. I. de. O uso de aplicativos móveis no setor de alimentos e bebidas: uma análise do comportamento do usuário de novas tecnologias. **Perspectivas em Ciências Tecnológicas**, v. 6, n. 6, p. 29-42, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318324833_o_uso_de_aplicativos_moveis>

_no_setor_de_alimentos_e_bebidas_uma_analise_do_comportamento_do_usuario_de_novas_tecnologias_the_use_of_mobile_applications_in_the_food_and_beverage_industry_a_user_behavior>. Acesso em: 31 out. 2018.

VIDIGAL, F. **Inteligência Competitiva: Aplicações Estratégicas e Mercadológicas**. Curitiba: Appris, 2016.

YEO, V. C. S.; GOH, S-K.; REAEI, S. Consumer experiences, attitude and behavioural intention toward online food delivery (OFD) services. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 35, p. 150–162, 2017. Disponível em: <10.1016/j.jretconser.2016.12.013>. Acesso em: 10 abr. 2019.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUROVA, Y.; RIPPÉ, C.B.; WEISFELD-SPOLTER, S.; SUSSAN, F.; ARNDT, A. Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: the moderating effect of product type, **Journal of Retailing and Consumer Services**, n. 34, p. 271– 277, 2017. Disponível em: <10.1016/j.jretconser.2016.01.009>. Acesso em: 03 ago. 2019.

ZAMBERLAN L.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, P. L.; WAGNER, A.; ZAMIN, M. As atitudes do consumidor de carne: um estudo exploratório das percepções e o papel da cultura no consumo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 6-16 set. 2008. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT-D2718.pdf>>. Acesso em 31 mai. 2019.

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; DARONCO, E. **Marketing cooperativo**. 1. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. 174p.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988. Disponível em: <10.1177 / 002224298805200302>. Acesso em 15 jan. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

1 Participantes

- 1.1 Quem são?
- 1.2 Quantos são?
- 1.3 Quais atividades os conectam?
- 1.4 Como eles se relacionam?
- 1.5 Quais são os agrupamentos existentes?
- 1.6 Quais as funções exercidas na organização?
- 1.7 Qual a dedicação? Voluntária? Exclusiva? Parcial?
- 1.8 Quais são as áreas em que estão alocados?

2 Cenários

- 2.1 Quais os locais em que as pessoas atuam?
- 2.2 Quais as características desses locais?
- 2.3 Os locais são integrados propiciando comunicação entre as pessoas?
- 2.4 Quais locais acomodam os agrupamentos e áreas da organização?

3 Comportamentos

- 3.1 Como as pessoas se comportam socialmente?
- 3.2 Como as pessoas se comportam quanto a aquisição e uso de informações?
- 3.3 Como as pessoas se relacionam?

APÊNDICE B – ENTREVISTA ESTRUTURADA – GESTORES

Identificação

Nome:

Função:

Apresentação da empresa

Conte um pouco da história da empresa. (ano de fundação, cidade, por quem foi fundada, havia expectativa de estar onde está hoje).

Quantos colaboradores trabalham atualmente na empresa?

Quantos franqueados a empresa possui?

Qual a média de pedidos mensais feitos pelo aplicativo?

Em quantos Estados e em quantas cidades a empresa atua?

O capital da empresa é exclusivamente nacional ou houve investimento de capital estrangeiro na empresa? Caso afirmativo, houve crescimento expressivo após o investimento?

A empresa adquiriu alguma empresa de porte menor para ganhar mercado em alguma localidade? Caso afirmativo, entendem que gerou resultado positivo?

Como se dividem os setores da empresa e quem são os responsáveis pela tomada de decisão estratégica? (um por setor, equipe de proprietários/sócios, acionistas).

Valores

- Defina os valores que norteiam a empresa.

Normas e Costumes

- A empresa possui normas formalizadas em relação ao trabalho com a informação e ao uso das tecnologias de informação e comunicação?

Caso possua:

- Entre essas normas, quais são as prioritárias em relação à informação e às tecnologias de informação e comunicação?

Liderança

- Os líderes exercem influência no comportamento voltado à informação? De que maneira?
- Como se processa a comunicação entre líderes e subordinados (oralmente, memorandos, etc.) De que maneira avalia essa função na empresa (positiva ou negativamente em relação ao compartilhamento de informação)?
- Especificamente em relação à comunicação entre líderes e subordinados, observa alguma barreira nesse processo?
- O líder busca a participação dos colaboradores? Em quais momentos?
- Existe confiança entre os colaboradores e os líderes, no que diz respeito ao compartilhamento de informação?
- As pessoas confiam nas informações que recebem? Por quê?

Comunicação Organizacional Interna/ Estratégica

- A empresa utiliza algum tipo de sistema de informação ou processo de gerenciamento das informações? Explique.
- A empresa trabalha a comunicação interna? De que forma?
- A comunicação interna praticada pela empresa privilegia a interação entre as pessoas? De que maneira?
- Quais comportamentos informacionais são aprovados na empresa? E quais são reprovados?

- Na empresa a comunicação desempenha algum papel estratégico?
- Como a comunicação colabora para a construção de uma cultura positiva voltada à informação?

Rede de Comunicação: formal e informal

- Qual a validade do sistema de comunicação formal (relatórios, registros distintos direcionados a determinadas pessoas) para o compartilhamento de informação?
- Em relação à comunicação informal (conversas face-a-face, mesmo entre pessoas e níveis hierárquicos não autorizados ou previstos) como é vista na organização em relação ao compartilhamento de informação?

Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

- Acredita que a aprendizagem vem anterior ao conhecimento? Por quê?
- Em relação à empresa, ela tem disposição em aprender? Modifica seus comportamentos? De que forma?
- Como observa o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional?
- Como a empresa transmite conhecimento junto aos novos funcionários?
- Há incentivo da empresa no que diz respeito à exteriorização do conhecimento adquirido pelos funcionários? Como isso acontece?
- O conhecimento é compartilhado na empresa ou cada pessoa guarda para si o que aprendeu? Cite um exemplo considerando sua experiência organizacional.

Gestão da Informação

- O que você compreende por Gestão da Informação (GI)?

- A informação é considerada um diferencial competitivo para a organização? Por quê?
- A tomada de decisão é baseada em informação? Cite um exemplo.
- Quais são as informações mais utilizadas pelo setor de aplicativos de delivery de comida?
- Em sua opinião, a informação bem gerenciada pode propiciar diferencial competitivo e estratégico para a empresa? Explique.
- Em sua opinião qual a importância da estruturação da gestão da informação para o sucesso do negócio?
- Quando a empresa precisa de algum tipo de informação a quem recorre, e qual o meio utilizado (Internet, telefone, fax, e-mail, pessoalmente, outro tipo)?

Inteligência Competitiva Organizacional

- O que você compreende por Inteligência Competitiva (IC)?
- A inteligência competitiva é aplicada na empresa, ou seja, a empresa usa/aplica métodos e técnicas de IC? Quais?
- Considera o uso da inteligência competitiva um diferencial para as organizações/instituições atualmente? Por quê?
- Caso a sua empresa não use/aplique IC, acredita que é importante implantá-la? Por quê?
- A inteligência competitiva pode subsidiar diferentes atividades organizacionais. Qual subsídio considera mais importante:
() Atividades estratégicas

- () Atividades gerenciais
- () Atividades operacionais
- () Atividades de comunicação
- () Outro(s) tipo(s) de atividade(s). Por quê? _____

- A empresa se preocupa em identificar as fontes de informação (informações tecnológicas como, por exemplo, ferramentas administrativas, técnicas, novos processos etc.); (informações estratégicas como, por exemplo, capital financeiro, legais, informações sobre os colaboradores etc.) necessárias? De que maneira as identifica (em base de dados, em revistas especializadas, em conversas informais)?
- As pessoas usam a informação que recebem? Em quais situações? (para construir mais conhecimento, para tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, para inovar etc.).
- A empresa se preocupa em identificar as necessidades de informação das pessoas, departamentos e/ou setores? De que forma?
- A empresa dissemina a informação que encontra no ambiente? De que maneira?
- A empresa pratica a inteligência organizacional? (Sim/Não. Por quê?).
- Há um direcionamento e uma preocupação em utilizar meios legais e éticos em todas as etapas do processo de IC, especialmente na busca por dados e informações relevantes sobre o ambiente competitivo?
- Quais práticas de coleta de informação a empresa utiliza?
- Como descreveria o ciclo de IC na empresa?
- A empresa organiza e armazena a informação de forma sistematizada?

- É feita a comunicação dos resultados do processo de IC para toda a empresa, ou apenas para os responsáveis pelas decisões?

- Considerando um ciclo de IC com quatro fases, iniciando com a identificação dos responsáveis pela tomada de decisão e suas necessidades de informação, coleta, análise e disseminação da informação, você percebe que a IC na empresa hoje segue esse ciclo?

- A empresa tem algum cuidado/preocupação com os dados dos clientes e das empresas cadastrados(as) no aplicativo? Se sim, quais?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COLABORADORES

Caros Senhores,

Estamos realizando uma pesquisa sobre a forma como a sua empresa trabalha as informações interna e externamente; para tanto gostaríamos que respondessem às perguntas que se seguem. Caso haja alguma dúvida, não hesitem em contactar o pesquisador.

Os itens de 1 a 2 referem-se a sua pessoa (sobre o respondente)

1. Setor em que trabalha: _____

2. Função _____

Para as questões a seguir, marque com X a opção que corresponde à prática de sua empresa.

Os itens de 3 a 5 referem-se aos clientes da sua empresa

3. Quais interações a empresa faz com clientes?	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não se aplica
Entrevistas						
Questionários						
E-Mail						
Call center (SAC)						
3.1 Outro (especifique):						

4. Quem faz as análises dos dados obtidos dos clientes?	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre	Não se aplica
Setor competente						
A gerência						
Empresa externa						
Setor de marketing						
4.1 Outro (especifique):						

5. Que procedimentos são executados com os resultados das análises dos clientes?	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não se aplica
Arquivados						
Divulgados aos níveis de diretorias/gerências						
Divulgados no <i>site</i> ou redes sociais da empresa						
Divulgados internamente a todos os setores da empresa						
Solicitado feedback (comentários e sugestões)						
Enviados a uma empresa especialista para análise, sugestões e providências						
Enviados ao setor correspondente às observações encontradas						
5.1 Outro (Especifique):						

Os itens de 6 a 8 referem-se aos concorrentes de sua empresa

6. Quais canais de informações dos concorrentes são utilizados?	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não se aplica
Pesquisa virtual						
Benchmarking						
Análise de mercado						
Abordagem direta						
Abordagem de funcionários						
6.1 Outro (especifique):						

7. Quem faz as análises dos dados obtidos dos concorrentes?	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não se aplica
Setor competente						

A gerência						
Empresa externa						
Setor de marketing						
7.1 Outro (especifique):						

8. Que procedimentos são executados com os resultados das análises dos concorrentes?	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não se aplica
Arquivados						
Divulgados aos níveis de diretorias/gerências						
Divulgados no <i>site</i> ou redes sociais da empresa						
Divulgados a todos os setores da empresa						
Solicitado feedback (comentários e sugestões)						
Enviados a uma empresa especialista para análise, sugestões e providências						
Enviados ao setor correspondente às observações encontradas						
8.1 Outro (especifique):						

Os itens de 9 a 11 referem-se às Normas, procedimentos e conhecimentos

9 Na sua opinião, em que grau a empresa conhece:	Não conhece	Conhece pouco	Conhece razoavelmente	Conhece bastante	Conhece muito	Não se aplica
Clientes						
Funcionários						
Concorrentes						
Mercado						
Acionistas						

Parceiros (universidades, centros de pesquisa, etc)						
9.1 Outros (especifique):						

Nas questões 10 e 11, pode-se assinalar mais de uma opção.

10. Quais fontes de informações são usadas na empresa para os processos de:	Client e	Funcionári o	Mercad o	Concorrent e	Norma s	Acionista s
Marketing						
Desenvolviment o de produto						
Inovação						
Conhecimento das atividades						
Tomada de decisões						
Definição de estratégias						

- A empresa utiliza outras fontes de informações para seus procedimentos

() não () sim. Se sim, quais procedimentos e suas fontes?

11 – Os colaboradores da empresa possuem comportamento favorável ao compartilhamento de informação mediadas por sistemas informatizados com outras pessoas?

() Sim () Não

As questões de 12 a 15 referem-se a Gestão da Informação na Organização e pode-se assinalar mais de uma opção.

12 – Em sua opinião, qual a importância de um comportamento que favoreça o uso, compartilhamento, troca e disseminação da informação?

(Marque todas as alternativas que se aplicarem)

- Favorece a troca de experiências.
- Faz surgir novas ideias.
- É mais fácil identificar a origem de um problema.
- As dúvidas em relação à determinada tarefa/assunto são divididas.
- Favorece o planejamento estratégico da empresa.
- Melhora a competitividade da empresa frente ao mercado.
- Auxilia no processo de tomada de decisão.
- Não acho importante.
- Outro(s). Qual(is)? _____.

13 – Quais desses comportamentos informacionais são utilizados para melhorar o ambiente informacional da empresa?

Marque todas as alternativas que se aplicarem:

- Compartilhamento de informações.
- Administração de sobrecarga de informações (grande quantidade de informações).
- Redução de significados múltiplos da informação (evitar ambiguidades).
- Nenhum dos comportamentos acima mencionados.
- Outro(s). Qual(is)? _____.

14 – Os líderes da empresa, proporcionam um feedback informacional aos funcionários?

- Sim Não

15 – Quando você necessita de informações para resolver um problema a quem você recorre?

- Seu chefe (pessoa à qual você é subordinado).
- Colega (pessoa que você possui relação profissional mais próxima).
- Especialista (funcionário que tem experiência para resolver do problema em questão).
- Líder (pessoa confiável que tem informações e as filtram para o negócio).
- Redes formais ou informais (pessoas relacionadas a você, que interagem entre si).

() Outra(s). Qual(is)? _____.

As questões de 16 a 25 estão relacionadas à Inteligência Competitiva Organizacional.

Questão	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Não se aplica
16 – As necessidades de informação são definidas para direcionar a busca por informação?						
17 – É realizado um planejamento para a coleta de informação?						
18 – Há identificação, seleção, mapeamento e organização das fontes de informação?						
19 – A empresa se preocupa com as fontes em que as informações competitivas são coletadas?						
20 – A empresa identifica a necessidade de informação dos departamentos e colaboradores?						
21 - A empresa organiza e armazena a informação de forma sistematizada?						
22 - A empresa realiza o monitoramento, validação e confiabilidade da informação coletada?						
23 - É comum as informações da empresa, tornarem-se conhecimento e inteligência para a tomada de decisão?						
24 – É feita a comunicação dos resultados de IC para toda a empresa?						
25 – É feita a comunicação dos resultados de IC para os responsáveis pelas decisões?						

26 – Há algo que não foi perguntado e que você acha relevante informar? Caso afirmativo, descreva: