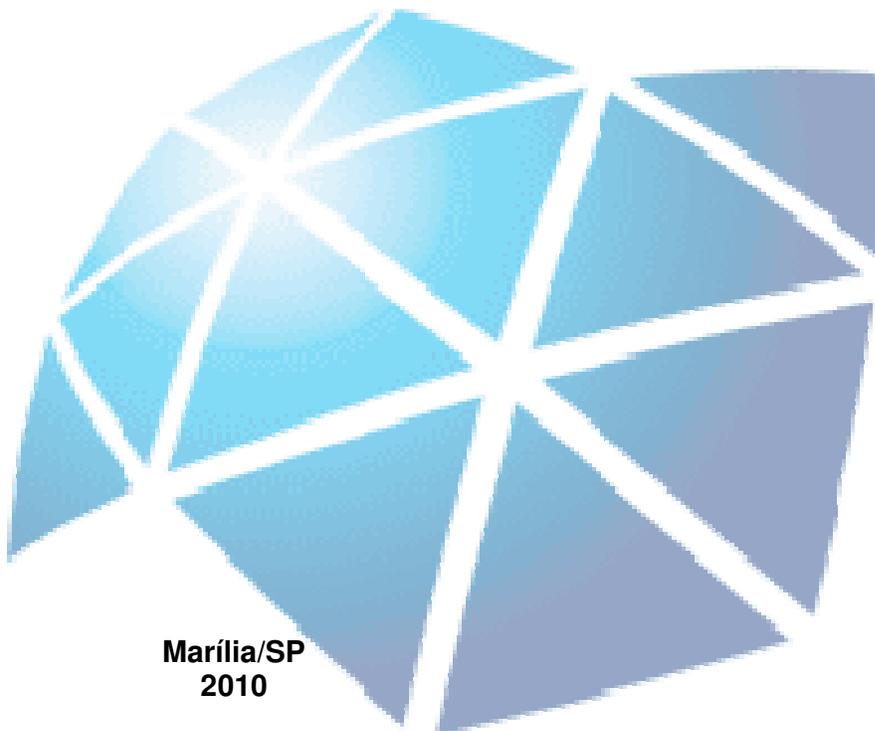




**Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Cíntia Gomes Pacheco

**Prospecção e monitoramento informacional no contexto da
inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico
da região de Marília-SP**



**Marília/SP
2010**



**Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Cíntia Gomes Pacheco

**Prospecção e monitoramento informacional no contexto da
inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico
da região de Marília-SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Marília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento

Financiamento: FAPESP e CAPES



**Marília/SP
2010**

Pacheco, Cíntia Gomes

P116p Prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília-SP / Cíntia Gomes Pacheco. - - Marília: UNESP, 2010.

241f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2010.

Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim

1. Prospecção Informacional. 2. Monitoramento Informacional. 3. Inteligência Competitiva. 4. Competitividade Empresarial. 5. Gestão da Informação. 6. Microempresas. 7. Ramo Óptico. I. Autor. II. Título.

CDD 658.47

Cíntia Gomes Pacheco

**Prospecção e monitoramento informacional no contexto da
inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico
da região de Marília-SP**

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Profa. Dra. Helen de Castro Silva Casarin
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Local: Universidade Estadual Paulista – Faculdade de Filosofia e Ciências –
Campus de Marília

Data: 06/08/2010

**Marília/SP
2010**

Ao meu saudoso amigo Odirlei Pereira (in memorian)

Aos meus pais Claudio e Corina pelo amor, incentivo e compreensão

*Aos meus irmãos Glauco e Bruno pela alegria de serem meus irmãos, meus amigos
e meus companheiros*

*Ao meu namorado Fernando Vechiato por seu carinho, amor e pelos inúmeros
incentivos*

*Aos gestores das ópticas associadas ao Núcleo Especializado de Ópticas de Marília
(NEOM) pela alegria de conhecê-los e por fazerem parte deste trabalho*

AGRADECIMENTOS

Esse é um momento muito especial da minha vida em que uma importante etapa é concretizada. Este percurso foi marcado por inúmeras situações, algumas felizes outras tristes, mas que sem dúvida foram de muito aprendizado e amadurecimento.

Aprendi muito, o que me instiga a querer aprender mais. Conheci muitas pessoas e tive oportunidade de vivenciar momentos muito especiais. Valorizo verdadeiramente cada momento e cada pessoa que fez parte dessa fase.

Como sou uma pessoa de fé, agradeço a Deus todos os dias da minha vida por tudo o que me proporciona. Deixo registrado aqui meu imenso carinho às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão dessa etapa.

*Aos meus pais **Claudio e Corina** pelo amor e carinho incondicionais, pelo incentivo, pela compreensão e por serem meus alicerces.*

*Aos meus irmãos **Glauco e Bruno** pessoas sensacionais que me motivam, torcem por mim e me fazem sentir uma pessoa amada e querida.*

*A todos os meus **familiares** que me incentivaram mesmo à distância e que souberam compreender minhas ausências.*

*Ao meu namorado **Fernando Vechiato**, com quem compartilhei minhas alegrias, conquistas, angústias, frustrações, que vivenciou comigo toda essa trajetória com aprendizado, carinho e paciência e por ser uma pessoa muito especial, um dos meus maiores incentivadores. Agradeço também à **família Vechiato** pelo carinho e pela hospitalidade.*

*À minha orientadora **Profa. Marta Valentim** por me acompanhar desde a iniciação científica, fato que me motivou à pesquisa e me fez admirar ainda mais a carreira docente. Agradeço a compreensão, as oportunidades e todo aprendizado apreendido.*

*Ao **Grupo de Pesquisa ICIO**. Mesmo distante neste período de conclusão deste trabalho, tenho um carinho imenso por todas as situações vivenciadas e pelos conhecimentos compartilhados. Carinho especial por **Luana Woida e Luciane Cavalcante**.*

*À **Livia Domingues e Laís Munin** pela oportunidade de fazer parte da banca de TCC, que sem dúvida me trouxe muito aprendizado.*

*À **CAPES** e à **FAPESP** pelo fomento recebido, me permitindo dedicação exclusiva à pesquisa.*

*À **Silvia** e ao **Renato** do escritório de pesquisa pelos esclarecimentos e pela atenção.*

*À **Pós-Graduação em Ciência da Informação da UNESP** e aos **professores** que admiro muito, às aulas proporcionadas, aos momentos vivenciados, por todo o conhecimento proporcionado.*

*Agradeço também **Caroline Luvizotto** pela atenção e esclarecimentos de dúvidas.*

*À **Profa. Silvana Vidotti** pelo incentivo, pela ajuda, pelas caronas e pelos momentos de lazer que contemplaram muitas discussões relevantes.*

*À **Profa Helen Silva Casarin** pelas participações nas bancas de qualificação e defesa, pelas contribuições ao trabalho, pelo incentivo, pelos toques, pela amizade e pela oportunidade de ministrar a disciplina **Formação e Atuação Profissional**.*

À **Profa. Ely Tannuri** pelo incentivo e também pela oportunidade de ministrar a disciplina Formação e Atuação Profissional.

À **Profa. Wanda Hoffmann** pelas participações nas bancas de qualificação e defesa e pelas contribuições que enriqueceram meu trabalho.

Ao **Carlos Bittercourt (NJE- ACIM)** pela amizade e por toda ajuda e incentivo. Desejo que seja muito feliz e tenha muito sucesso.

À **Giane Faccin**, consultora do NEOM durante a coleta de dados da pesquisa, por acreditar no meu trabalho, por todos os materiais compartilhados e por me proporcionar a alegria de trabalhar junto aos gestores do NEOM.

Aos **gestores do NEOM** pelas contribuições que foram imprescindíveis para a realização deste trabalho. Obrigada pela oportunidade de conhecê-los e também por conhecer mais sobre o trabalho de vocês. Eu os admiro muito pela paixão pelo trabalho que desenvolvem.

Aos alunos da **XXXI turma de Biblioteconomia – Ana Carolina Simionato; Angela Bembem; Bruna Lara; Bruno Alves; Camila Gomes; Camila Ribeiro; Carlos Eduardo; Carolina Aracri; Daniela Gonçalves; Etiene Oliveira; Gislaine Matos; Gustavo Ferreira; Isac Imidio; Laura Inafuko; Lis Helena (e a lindinha Sofia);**

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que compartilharam essa fase comigo. Mesmo com as adversidades e surpresas da vida, contribuíram para meu amadurecimento e aprendizado.

Luciana Oliveira; Marcela Cecília; Marília Mercadante; Martins Neto; Melaine Jorge; Michele Pavan; Nayara Peron; Odília Ribeiro; Renata Silva; Rodrigo Vettorazzo e Thaís Cunha pelo prazer em conhecê-los e pela oportunidade de serem os primeiros alunos da minha atividade docente. Muito sucesso a todos!!!

Agradeço aos amigos que fiz ao longo da minha trajetória na UNESP. Carinho especial por **Noemi Martinho, Marli Silva**, entre outros.

À **Luciane Cavalcante e Jean Monteiro** pela amizade construída, pelos incentivos, pelos momentos de lazer, por tudo;

À **Marta Mata** que se tornou uma grande amiga, verdadeira e sincera, com quem compartilhei conhecimentos, experiências e momentos únicos;

À **Hevelyn Osório** que também se tornou uma amiga muito querida, com quem compartilhei vários momentos e sentimentos;

À **Susana Camargo** uma querida amiga atenciosa e muito divertida;

Às minhas queridas amigas **Thaís Morandi e Luana Gabriel** de São José dos Campos- SP pelos incentivos e pelos momentos únicos vivenciados.

*Tempos difíceis têm um valor científico.
Eles são as oportunidades que um
bom aprendiz jamais perde.*
Ralph Waldo Emerson

PACHECO, C. G. **Prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília-SP**. Marília: UNESP, 2010. 241f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

RESUMO

O cenário contemporâneo globalizado afeta substancialmente todos os segmentos da sociedade, especialmente as empresas. Nesse contexto, as microempresas merecem destaque, pois são responsáveis pela economia de uma determinada cidade ou região e, portanto, torna-se relevante sua investigação devido ao seu caráter empreendedor. No entanto, poucas pesquisas são aplicadas no âmbito das microempresas no que tange aos aspectos da competitividade empresarial e do uso de informações estratégicas para a tomada de decisão. Além disso, as empresas geralmente desconhecem os métodos, as técnicas e as tecnologias de informação e comunicação (TICs) para a realização das atividades de prospecção e monitoramento informacional, as quais possibilitam identificar e acompanhar informações, permitindo uma tomada de decisão mais assertiva com a utilização de informação estratégica, o que contribui para a competitividade empresarial. Dessa forma, objetivou-se analisar os métodos formais e informais de prospecção e monitoramento informacional, por meio de um roteiro de entrevista aplicado às microempresas do ramo óptico associadas à Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) pertencentes ao Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM). Teve-se como base um modelo de prospecção e monitoramento informacional, bem como aspectos relacionados ao comportamento informacional que permitiram compreender como as empresas lidam com informação em seus negócios, e também questões inerentes ao futuro das empresas, por meio da percepção de cenários futuros. A análise dos dados foi realizada utilizando-se do método 'Análise de Conteúdo'. Os resultados foram apresentados detalhadamente por categorias de análise e também sinteticamente por empresas, visando nesse último caso fornecer o perfil de cada empresa do NEOM. Foram identificadas as principais necessidades informacionais e fontes de informação mais utilizadas pelos gestores, tendo em vista sua prática informal em prospectar e monitorar informações. Por fim, o NEOM foi caracterizado por meio dos resultados obtidos pela análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). A pesquisa propiciou conhecer esse grupo de empresas, suas características, bem como possibilitou a reflexão sobre questões importantes e que serão disseminadas aos gestores quando os resultados da pesquisa forem devidamente comunicados.

Palavras-Chave: Prospecção Informacional; Monitoramento Informacional; Inteligência Competitiva; Competitividade Empresarial; Gestão da Informação; Microempresas; Ramo Óptico.

PACHECO, C. G. **Information scanning and information mining in the context of competitive intelligence in small-sized business of Marília-SP region optical sector.** Marília: UNESP, 2010. 241f. Dissertation (Master Degree in Information Science) – College of Philosophy and Sciences, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

ABSTRACT

The contemporary global scenario significantly affects all segments of the society, particularly business. In this context, small-sized business noteworthy because they are responsible for the economy in a particular city or region and, therefore, becomes relevant their research because of its entrepreneurial character. However, few studies are implemented under the small-sized business aspects in terms of business competitiveness and the use of strategic information for decision making. Moreover, companies generally unaware of the methods, techniques and information and communication technologies (ICTs) to perform activities of information scanning and information mining, which enables to identify and track information, allowing decision-making more assertive with use of strategic information, which contributes to business competitiveness. This work aimed to analyze the formal and informal methods of information scanning and information mining, through a structured interview applied to small-sized business in the optical sector associated with the Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) belonging to the Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM). It had to be based on an information scanning and information mining model, as well as aspects related to information behavior that allowed us to understand how companies deal with information in their business, as well as issues relating to the future of companies, through the perception of future scenarios. The data analysis was performed using the method 'Content Analysis'. The results were presented in detail by analysis category and also synthetically by companies, in order to provide this latter case the profile of each NEOM company. We identified the key information needs and information sources used by managers, given its informal practice in scanning and mining information. Finally, the NEOM was characterized by the SWOT analysis (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). The research allowed to know this group of companies, their characteristics, and allowed the debate on important issues and will be disseminated to managers when search results are properly communicated.

Keywords: Information Scanning; Information Mining; Competitive Intelligence; Business Competitiveness; Information Management; Small-Sized Business; Optical Sector.

LISTA DE FIGURAS

		P.
Figura 1	- Método de Criação de Significado.....	28
Figura 2	- Relação entre Dado, Informação, Conhecimento, <i>Insight</i> e Sabedoria.....	33
Figura 3	- Manifestações da Informação: tipo, processo e uso.....	35
Figura 4	- Classificação das Fontes de Informação.....	36
Figura 5	- Análise da Qualidade da Informação.....	37
Figura 6	- Quadrantes das Fontes de Informação no Universo Organizacional.....	39
Figura 7	- Critérios e Diretrizes para Avaliação de Fontes de Informação na Internet.....	44
Figura 8	- Complexidade Conceitual do Comportamento Informacional.....	51
Figura 9	- Modelo Geral de Comportamento Informacional.....	54
Figura 10	- Modelo de Uso da Informação.....	59
Figura 11	- Modelo de Gestão da Informação.....	68
Figura 12	- Gestão da Informação no Monitoramento Ambiental.....	70
Figura 13	- Um Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação.....	70
Figura 14	- Tipos de Monitoramento Informacional.....	101
Figura 15	- TICs Aplicadas à Prospecção e Monitoramento Informacional...	108
Figura 16	- Ferramentas Colaborativas e sua Aplicação nas Empresas.....	112
Figura 17	- Modelo de Prospecção e Monitoramento Informacional Utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação.....	117
Figura 18	- Metodologia do Programa Empreender.....	122
Figura 19	- Perfil dos Respondentes: idades.....	133
Figura 20	- Perfil dos Respondentes: formação escolar.....	134
Figura 21	- Perfil dos Respondentes: formação específica para atuação no ramo óptico.....	135
Figura 22	- Perfil dos Respondentes: tempo de atuação no ramo óptico.....	137
Figura 23	- Perfil das Empresas: tempo de atuação no mercado.....	138
Figura 24	- Perfil das Empresas: quantidade de funcionários.....	139
Figura 25	- Perfil das Empresas: mercados atendidos.....	140
Figura 26	- Perfil das Empresas: caracterização.....	140
Figura 27	- Perfil das Empresas: principais clientes.....	141
Figura 28	- Perfil das Empresas: produtos oferecidos.....	142
Figura 29	- Ambiente Interno: experiência no ramo óptico.....	143
Figura 30	- Ambiente Interno: atividades desenvolvidas pelos gestores.....	146
Figura 31	- Ambiente Interno: atividades desenvolvidas pelos funcionários..	147
Figura 32	- Ambiente Interno: serviços oferecidos.....	148

Figura 33	- Ambiente Interno: diferencial da loja.....	149
Figura 34	- Ambiente Interno: principais concorrentes.....	151
Figura 35	- Ambiente Interno: principais fornecedores.....	152
Figura 36	- Ambiente Interno: investimentos atuais.....	154
Figura 37	- Ambiente Interno: escolha de novos produtos.....	154
Figura 38	- Ambiente Interno: exposição de produtos nas lojas.....	155
Figura 39	- Ambiente Interno: divulgação da loja.....	156
Figura 40	- Ambiente Interno: capacitação de funcionários.....	157
Figura 41	- Tecnologias de Informação e Comunicação: finalidade/motivo de uso do computador.....	159
Figura 42	- Tecnologias de Informação e Comunicação: atividades realizadas por meio do computador.....	160
Figura 43	- Tecnologias de Informação e Comunicação: atualização dos dados do sistema.....	162
Figura 44	- Tecnologias de Informação e Comunicação: utilizadores do sistema.....	163
Figura 45	- Tecnologias de Informação e Comunicação: ocorrência de problemas no sistema.....	163
Figura 46	- Tecnologias de Informação e Comunicação: uso da <i>internet</i> para divulgação.....	165
Figura 47	- Tecnologias de Informação e Comunicação: utilização de dados e informações do sistema.....	166
Figura 48	- Tecnologias de Informação e Comunicação: utilização dos dados para articulação de novas estratégias visando lucros e outros benefícios.....	168
Figura 49	- Tecnologias de Informação e Comunicação: utilização dos dados do sistema para a tomada de decisões.....	170
Figura 50	- Estrutura Informacional: informações necessárias.....	172
Figura 51	- Estrutura Informacional: hábito de pesquisar informações do ramo óptico.....	175
Figura 52	- Estrutura Informacional: fontes de informação sobre o ramo óptico.....	177
Figura 53	- Estrutura Informacional: uso da <i>internet</i> para buscar informações.....	180
Figura 54	- Estrutura Informacional: forma de utilização das informações.....	181
Figura 55	- Estrutura Informacional: busca de informações sobre o ramo óptico pelos funcionários.....	181
Figura 56	- Estrutura informacional: acompanhamento de informações.....	183
Figura 57	- Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: levantamento e troca de idéias entre gestores e	

	funcionários.....	185
Figura 58	- Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: desafios do ramo óptico.....	188
Figura 59	- Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: pontos fortes e pontos fracos.....	191
Figura 60	- Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: ameaças e oportunidades.....	195
Figura 61	- Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: comparação entre produtos e serviços de empresas visando o melhor desempenho da loja.....	198
Figura 62	- Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: características do ramo óptico que o faz permanecer no mercado.....	201
Figura 63	- Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: compartilhamento de informações sobre lucros e resultados com funcionários.....	202
Figura 64	- Planejamento e Cenários Futuros: realiza planejamento.....	204
Figura 65	- Planejamento e Cenários Futuros: aperfeiçoamento profissional	206
Figura 66	- Planejamento e Cenários Futuros: investimentos para o futuro...	207
Figura 67	- Planejamento e Cenários Futuros: percepção a médio e longo prazo.....	208
Figura 68	- Planejamento e Cenários Futuros: projetos visando o futuro.....	210
Figura 69	- Síntese Analítica por Empresa.....	211
Figura 70	- Necessidades Informacionais das Empresas do NEOM	214
Figura 71	- Fontes de Informação Utilizadas pelos Gestores das Empresas do NEOM.....	216

LISTA DE SIGLAS

- ABRAIC** – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
- ACIM** – Associação Comercial e Industrial de Marília
- ASK** – *Anomalous State of Knowledge*
- BI** – *Business Intelligence*
- BSC** – *Balanced ScoreCard*
- CACB** – Confederação das Associações Empresariais do Brasil
- CEOs** – *Chief Executive Officers*
- CRM** – *Customer Relationship Management*
- CROO** – Conselho Regional de Óptica e Optometria
- DBM** – *Data Base Marketing*
- DSS** – *Decision Support System*
- DW** – *Data Warehouse*
- EDI** – *Electronic Data Interchange*
- EIS** – *Executive Information System*
- ERP** – *Enterprise Resource Planning*
- FACESP** – Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo
- FAPESP** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- FCS** – Fatores Críticos de Sucesso
- FIOCRUZ** – Fundação Oswaldo Cruz
- GC** – Gestão do Conhecimento
- GI** – Gestão da Informação
- IB** – *Information Behavior*
- IBO** – Instituto Brasileiro de Optometria
- IC** – Inteligência Competitiva
- ICIO** – Grupo de Pesquisa – Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional
- ISR** – Interpretação – Seleção - Retenção
- KIT** – *Key Intelligence Topics*
- MEC** – Ministério da Educação
- MOLAP** – *Multidimensional On-Line Analytical Processing*
- NEOM** – Núcleo Especializado de Ópticas de Marília

NIT – Núcleo de Informação Tecnológica
NJE – Núcleo Jovem Empreendedor
OLAP – *On-Line Analytical Processing*
OLTP – *On-Line Transaction Processing*
ONGs – Organizações Não Governamentais
QEC – Questões Estratégicas Críticas
ROLAP – *Relational On-Line Analytical Processing*
RSS – *Really Simple Syndication*
SAC's – Serviços de Atendimento ao Cliente
SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals*
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIE – Sistema de Informação Estratégica
SIG – Sistema de Informações Gerenciais
SPC – Serviço de Proteção ao Crédito
SWOT – *Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats*
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação
UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos
UNESP – Universidade Estadual Paulista
UR – Unidade de Registro
URL – *Uniform Resource Location*
VT – Vigilância Tecnológica
WWW – *World Wide Web*

SUMÁRIO

	P.
INTRODUÇÃO.....	15
2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: ALICERCES PARA A GESTÃO CONTEMPORÂNEA.....	21
2.1 Tipologias e Fontes de Informação: explorando as possibilidades de informação.....	34
2.2 Comportamento Informacional: compreendendo o ciclo da informação.....	46
3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: INFORMAÇÃO SUBSIDIANDO A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	61
3.1 Elaboração de Cenários Prospectivos como Instrumentos para o Planejamento Estratégico.....	85
4 PROSPECÇÃO E MONITORAMENTO INFORMACIONAL: ATIVIDADES INFORMATIVAS PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	94
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	116
5.1 Contextualização do Universo de Pesquisa.....	118
5.2 Materiais e Métodos.....	123
6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	133
6.1 Categoria: Ambiente Interno.....	143
6.2 Categoria: Tecnologias de Informação e Comunicação.....	159
6.3 Categoria: Estrutura Informacional.....	172
6.4 Categoria: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional.....	185
6.5 Categoria: Planejamento e Cenários Futuros.....	204
6.6 Síntese Analítica.....	211
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	221
REFERÊNCIAS.....	227
APÊNDICES.....	235
APÊNDICE A – Carta de Apresentação.....	236
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	237
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....	238

INTRODUÇÃO

As mudanças provenientes do cenário globalizado afetam sobremaneira indivíduos e sociedade no que concerne aos aspectos econômicos, sociais e culturais. As organizações como elemento social, especialmente as empresas, são vulneráveis a essas mudanças e precisam dar importância a esses aspectos do macroambiente que interferem efetivamente em seu ambiente interno e em sua atuação perante o mercado.

Nesse contexto, destacam-se as microempresas que possuem um papel fundamental para a sociedade devido ao caráter empreendedor. São elas as responsáveis pela economia de uma determinada cidade ou região e precisam se atentar para as questões que permeiam a Sociedade da Informação.

No entanto, percebe-se que poucos estudos enfocam as relações do macroambiente com esse nicho empresarial, principalmente no que tange às abordagens da inteligência competitiva (IC) nesse contexto. A IC é considerada um modelo de gestão estratégica concernente com a contemporaneidade, pois se baseia em informação e conhecimento como elementos referenciais e agregadores da gestão frente às constantes mudanças da sociedade globalizada.

A Sociedade da Informação vem se estabelecendo principalmente com o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs), sendo para qualquer organização fundamental o seu uso, visto que há muitos fluxos de informação, amplas possibilidades de busca e uso de informações, tal o volume e variedade de fontes informacionais, bem como da necessidade de ações sociais que permitam a elas um maior contato com os problemas que interferem na sociedade.

O ramo óptico, selecionado como universo de pesquisa deste trabalho, se insere nesse contexto, pois precisa estar sempre atualizado com informações concernentes a sua atuação no mercado, bem como no que diz respeito às tecnologias empregadas para a elaboração e comercialização de seus produtos. A atuação no ramo óptico precisa estar amparada por informações que permeiam o negócio, sendo elas as informações de nível micro, consideradas mais operacionais, que condizem com os afazeres cotidianos das empresas, e as informações de nível macro, relacionadas ao ambiente externo, aquelas que circundam o negócio e que

podem ser exploradas visando melhores oportunidades e uma atuação mais competitiva.

Desse modo, torna-se relevante a investigação sobre como as microempresas, especialmente, empresas do ramo óptico, compreendem a relação da própria atuação com a identificação, seleção, interpretação e uso de informação e conhecimento para o gerenciamento do negócio e, também, para a tomada de decisão.

A inteligência competitiva é considerada um modelo de gestão estratégica que visa analisar informações relevantes ao negócio, propiciando a elaboração de produtos e serviços específicos ao processo decisório. Esse modelo é compreendido com um processo que tem como base a informação e o conhecimento. Dentre as atividades que fazem parte do processo, destacam-se a prospecção e o monitoramento informacional, uma vez que se relacionam à identificação e ao acompanhamento de informações relacionadas ao negócio.

Para que essas atividades possam ser realizadas, são utilizados métodos, técnicas e tecnologias de informação e comunicação (TICs). Considera-se, por sua vez, que um modelo de prospecção e monitoramento informacional deve abarcar parâmetros não somente direcionados às atividades em si, mas também a existência de pessoas envolvidas, principalmente no que diz respeito ao comportamento informacional daqueles que empreendem ações informativas estratégicas para a tomada de decisão. Desse modo, considera-se que os responsáveis pelo negócio precisam de meios que viabilizem informações relevantes no tempo certo, a fim de tomar decisões mais efetivas.

Outra preocupação nesse contexto se refere aos cenários futuros para o negócio da empresa, os quais podem ser utilizados como ferramentas potenciais para o curso de vida da empresa, promovendo uma dinâmica que pode intensificar o rol de possibilidades para o planejamento das estratégias.

Considera-se que a investigação dessas temáticas em microempresas é importante para a verificação de seu posicionamento frente ao cenário globalizado e competitivo no contexto da Sociedade da Informação.

A origem da problemática deste estudo refere-se à observação de que as organizações, em geral, desconhecem os métodos, as técnicas e as ferramentas de prospecção e monitoramento informacional, atividades-base do processo de

inteligência competitiva (IC), visto que esse modelo de gestão é referência para todas as empresas que necessitam ser competitivas (PACHECO, 2007).

A aplicação do processo de IC permite realizar uma investigação e o estabelecimento de um diagnóstico do ambiente empresarial, com o intuito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003).

Percebe-se que, pragmaticamente, pouco é explorado sobre a informação e o conhecimento no contexto das microempresas, o que confere a este trabalho sua importância em repensar como as pessoas de uma determinada empresa podem lidar com esses elementos, e como as empresas podem investir em fontes de informação e tecnologias de informação e comunicação que potencializem as atividades informacionais visando auxiliar na gestão do negócio.

Como hipótese, defende-se que o diagnóstico do ambiente interno empresarial em nível de informação, pessoas e tecnologias, somado à identificação de possibilidades existentes no macroambiente, podem direcionar efetivamente a empresa em seus planos de ação estratégica, garantindo vantagem competitiva, quando comparadas a outras empresas que desconhecem ou não exploram essas questões.

As atividades de prospecção e monitoramento informacional, quando realizadas no âmbito dos negócios competitivos, proporcionam uma maior percepção informativa para a realização das atividades cotidianas e maior confiabilidade para o processo decisório, além de ampliar o foco para planejar as ações estratégicas.

A pesquisa realizada em âmbito de iniciação científica (PACHECO, 2007), também financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e orientada pela Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, permitiu o entendimento à pesquisadora em como realizar essas atividades com a utilização das tecnologias de informação e comunicação, bem como considerar as pessoas organizacionais envolvidas diretamente no planejamento de ações estratégicas.

Esse estudo subsidiou a construção de um modelo de prospecção e monitoramento informacional que abrange essas questões, bem como motivou a pesquisadora a prosseguir os estudos em nível de pós-graduação, objetivando a verificação da viabilidade de aplicação do modelo em microempresas, especificamente em um grupo de empresas da região de Marília, estado de São

Paulo, mais especificamente empresas do ramo óptico associadas à Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) e pertencentes ao Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM).

Foi realizada uma parceria de cooperação entre o Grupo de Pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional' e a ACIM, de forma que ambas as partes interagem no intuito de prover um maior esclarecimento aos empresários sobre questões informacionais, unindo assim a pesquisa acadêmica e a realidade local.

Além disso, a ACIM compreende a importância da realização de pesquisas científicas relacionadas à informação e ao conhecimento no contexto regional, fator que favoreceu os contatos com as empresas e facilitou a compreensão dos responsáveis em relação aos propósitos da pesquisa.

Como objetivo geral da pesquisa pretendeu-se verificar os métodos formais e informais de prospecção e monitoramento informacional das empresas pertencentes ao NEOM associado à ACIM, tendo como subsídio o referido modelo de prospecção e monitoramento informacional (PACHECO, 2007; PACHECO; VALENTIM, 2008).

Como objetivos específicos definiu-se: a) Analisar, por meio da literatura, as abordagens conceituais e metodológicas sobre as atividades de prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva; b) Investigar, por meio da literatura, as abordagens conceituais sobre o estudo de comportamento informacional; c) Caracterizar e analisar o uso de métodos, técnicas e tecnologias de informação e comunicação voltados para a prospecção e o monitoramento informacional nas empresas pertencentes ao NEOM associado a ACIM; d) Verificar a viabilidade do modelo de prospecção e monitoramento informacional nas empresas pertencentes ao NEOM associado à ACIM, utilizando-o como base para coleta de dados.

A presente pesquisa caracteriza-se como do tipo descritiva, exploratória, de natureza qualitativa, com o universo voltado para as microempresas do ramo óptico, pertencentes ao Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM) e associadas à Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).

Inicialmente, foram realizadas a leitura, análise e fichamento da literatura nacional e internacional referentes às temáticas definidas para a fundamentação teórica da pesquisa. Em um segundo momento, elaborou-se o roteiro de entrevista a

partir de um modelo de prospecção e monitoramento informacional que enfoca a utilização de tecnologias de informação e comunicação. As entrevistas foram realizadas junto ao universo mencionado, bem como foram posteriormente transcritas e analisadas por meio do método ‘Análise de Conteúdo’, conforme abordagem de Bardin (c1977).

A partir da formalização de uma parceria entre a Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) e o Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, foi possível aplicar as entrevistas nas microempresas do ramo óptico que compõem o Núcleo Especializado de Ópticas de Marília, a fim de iniciar a pesquisa, etapa que foi realizada por meio de reuniões e comunicação por *e-mail*.

Foram diagnosticadas as atividades informativas, as tecnologias de informação e comunicação e as atividades de prospecção e monitoramento informacional realizadas pelo grupo de microempresas do ramo óptico associado à ACIM, a fim de verificar a viabilidade do modelo.

As informações obtidas por meio da Análise de Conteúdo possibilitaram conhecer as necessidades informacionais e as fontes de informação utilizadas pelos gestores dessas empresas, bem como contribuiu para a caracterização desse segmento.

A estrutura do trabalho de pesquisa apresenta-se da seguinte forma:

- No presente capítulo – **Introdução** – apresenta-se o contexto da pesquisa, incluindo o problema, a justificativa, os objetivos geral e específicos, e os procedimentos metodológicos do trabalho científico;
- O capítulo 2 – **Informação e Conhecimento no Contexto Organizacional: alicerces para a gestão contemporânea** – aborda as tipologias e fontes de informação, bem como a importância dos elementos informação e conhecimento no âmbito empresarial, tendo em vista também a relação das pessoas da organização com a informação, o que contribuiu para um levantamento sobre o estudo de comportamento informacional nesse contexto;
- O capítulo 3 – **Gestão da Informação e Inteligência Competitiva: informação subsidiando a gestão estratégica** – discorre sobre a gestão da informação, com destaque à informação estratégica no

contexto da inteligência competitiva. Aborda, ainda, a importância dos cenários prospectivos como instrumentos para o planejamento estratégico;

- O capítulo 4 – **Prospecção e Monitoramento Informacional: atividades informativas para a inteligência competitiva** – investiga as atividades de prospecção e monitoramento informacional, bem como métodos, técnicas e tecnologias para sua realização;
- O capítulo 5 – **Procedimentos Metodológicos** – contextualiza o universo de pesquisa e apresenta os métodos e procedimentos propostos para a aplicação da pesquisa: entrevista e análise de conteúdo;
- O capítulo 6 – **Apresentação e Discussão dos Resultados** – discorre sobre os resultados de pesquisa e suas relações com as temáticas abordadas no trabalho;
- O capítulo 7 – **Considerações Finais** – apresenta as reflexões finais do trabalho de pesquisa.

2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: ALICERCES PARA A GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Vivenciamos um novo contexto mundial, reflexo da sociedade globalizada, das inovações tecnológicas, dos negócios altamente competitivos dentre outros fatores que denotam uma constante adaptação e percepção pelo homem com relação às mudanças e ao meio em que vive.

As organizações estão ainda mais vulneráveis às mudanças, pois recebem influência direta do meio em que estão inseridas. Alguns exemplos do macroambiente que podem influir no andamento dos negócios são as oscilações no mercado financeiro, a concorrência acirrada, os mercados competitivos, o poder de escolha dos clientes, entre outros, conferindo uma atenção por parte dos empresários em compreender e perceber o ambiente que o envolve visando se manter no mercado.

O avanço tecnológico implica em novas formas de interrelacionamentos entre o meio externo e as empresas, bem como de novas formas de concorrência e de organização dos recursos produtivos. O foco fundamental das empresas esteve restrito à busca da eficiência nos procedimentos e processos das atividades de rotina. Mas, com a evolução das técnicas gerenciais motivadas por requisitos cada vez mais exigentes da sociedade, estas alteraram o seu foco, inserindo uma nova variável: a informação para a tomada de decisão (HOFFMANN; CHEMALLE, 2006, p.1).

Nessa perspectiva, as empresas estão se conscientizando que precisam atuar subsidiadas por informação e conhecimento em relação aos negócios. A experiência no ramo de negócio é um alicerce importante quando se pretende investir em um empreendimento, mas não é suficiente, pois é necessário também ser amparado por diferentes tipos de informação, realizar um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças que podem interferir no ambiente de negócio.

A compreensão de que informação e conhecimento se constituem em elementos, cada vez mais, importantes é fruto da sociedade contemporânea, conhecida como Sociedade da Informação.

Armand Mattelart (2002), através do resgate histórico sobre a Sociedade da Informação, apresenta os alicerces que promoveram e caracterizaram a sociedade contemporânea, fornecendo subsídios para uma melhor compreensão da formação

social, tal como se constitui hoje. O autor relata que os pilares que promoveram esse termo foram frutos da construção geopolítica das nações e de seus pressupostos.

Baseando-se no autor, a idéia de uma sociedade regida pela informação foi inspirada, inicialmente, pela mística dos números. Leibniz, filósofo e matemático alemão, pode ser considerado o precursor da cibernética, pois contribuiu com reflexões acerca da natureza lógica, na qual o pensamento pode se manifestar no interior de uma máquina. Mattelart (2002) afirma que para Leibniz e seus contemporâneos, na busca por métodos mais rápidos, visavam responder às exigências da formação do capitalismo moderno. A idéia do enumerável impregna os modos de governar. Nesse contexto, a sociedade passa para a idéia de industrialização.

Com o passar dos anos, notou-se a mobilização intensa dos recursos científicos. As máquinas inteligentes ganharam impulso durante a Segunda Guerra Mundial, no momento em que surgiu a denominação *Operations Research* que visava formalizar modelos de análise aplicáveis às operações militares. No final do conflito, outras questões emergiram no âmbito tecnoinformacional. Durante a Guerra Fria, surge no Pentágono uma agência de coordenação de contratos de pesquisa em âmbito federal, conhecida como DARPA e, dez anos depois, para facilitar o intercâmbio entre equipes contrastantes, a agência inaugurou a rede ARPANET, ancestral da Internet (MATTELART, 2002).

Nesse contexto, a evolução das tecnologias favoreceu outros interesses, dando vazão à importância da informação e a outras discussões e questionamentos subsequentes, corroborando para constantes transformações no âmbito social, cultural, político, econômico, entre outros, os quais caracterizam a sociedade contemporânea.

Vários estudos contribuíram e trouxeram subsídios para a constituição da sociedade à qual vivemos hoje. Diante desse cenário, a informação assume um papel fundamental na sociedade, pois permite a criação, aquisição, seleção, disseminação e uso da informação em diferentes suportes físicos pelo indivíduo. Além disso, permite a construção e o compartilhamento de conhecimentos, propiciando uma nova dinâmica na vida das pessoas no que tange as formas de se comunicar, de pesquisar, ampliando possibilidades.

Ressalta-se que o termo informação possui ambiguidade, uma vez que não há um consenso conceitual. No entanto, quando se contextualiza o uso, evidencia-

se se dada informação terá significância para o sujeito cognoscente ou não. Nesse sentido, são resgatados os conceitos de Michael Buckland (1991) quanto aos principais usos da palavra informação:

- Informação como processo: ação de informar ou de comunicar algo, quando aquilo que é conhecido se modifica;
- Informação como conhecimento: informação recebida que pode propiciar a construção de conhecimento, reduzindo ou aumentando a incerteza;
- Informação como coisa: informação representada em um suporte de informação, conferindo a atribuição de objeto.

Para Valentim (2008, p.18-19),

A informação é, ao mesmo tempo, objeto e fenômeno, visto que pode ser destacada e analisada por si mesma e, também, pode ser parte de um processo. Considero que somente podemos nomeá-la 'informação', se a compreendemos, isto é, se existe por parte do sujeito cognoscente, consenso em relação ao seu significado, caso contrário, não é informação. Outro aspecto que considero importante refere-se às qualidades relevância e propósito inerentes ao termo 'informação', visto que o sujeito cognoscente busca a informação com determinado objetivo, seja conscientemente ou inconscientemente.

O contexto da Sociedade da Informação e as possibilidades de estudos relativos à Ciência da Informação permitem que diferentes ambientes de informação sejam estudados e refletidos, unindo prática e teoria, atuando em sinergia e beneficiando ambas as partes. Além disso, corrobora para o papel social da Ciência da Informação tornando-a mais reconhecida pelo todo.

Nessa perspectiva, vale ressaltar o papel das organizações na sociedade, uma vez que estas interagem na sociedade em um contexto complexo e competitivo, intensificado pelo fenômeno da globalização que se consolidou e permitiu uma nova dinâmica nas formas de governar o macroambiente (países, bloco econômico) e o microambiente (município, estado) (VALENTIM, 2008).

Portanto, a construção de uma sociedade recebe grande influência das organizações. Nesse sentido, as organizações são de fato núcleos sociais de extrema importância, para cada um dos segmentos que compõem uma determinada sociedade. Ela tanto influencia o meio em que está inserida, quanto recebe influência do meio influenciado. Essa dinâmica transforma, pouco a pouco, os princípios, os valores, as crenças, os comportamentos, as atitudes etc. O resultado dessas interações e interdependência entre as organizações e o meio em que atuam, pode ser considerado como o que sustenta a estrutura da sociedade, neste caso a Sociedade da Informação (VALENTIM, 2008, p.12).

Constata-se a interação existente entre as organizações e a sociedade, uma vez que ambas são constituídas por pessoas que atuam dentro de um contexto e utilizam a informação como alicerce tanto no âmbito social como no âmbito organizacional (VALENTIM, 2008).

Valentim (2008) ressalta que faz parte da história das organizações a evolução das tecnologias de informação e comunicação, uma vez que estas revolucionaram as formas de trabalho exigindo competências para lidar com ela no desenvolvimento das atividades. A autora afirma que “[...] a Sociedade da Informação é expressão político-ideológica, mas também, de um modelo organizacional e tecnológico” (VALENTIM, 2008, p.13).

Os elementos indivíduo, informação, conhecimento e tecnologias estão relacionados e presentes tanto na sociedade como nas empresas e estas influenciam esses elementos resultando em uma interrelação entre as mesmas.

Pode-se afirmar que esses elementos interagem entre si através da ação desencadeada, ou seja, por meio da ação do sujeito e seu envolvimento com o meio pode-se perceber o que é relevante ou não para uma determinada sociedade, bem como construir conhecimento baseando-se nessa percepção e na representação das coisas (ILHARCO, 2003¹).

O ser humano interpreta e reage por meio da sua atenção num dado instante através da própria capacidade de dar sentido e de atribuir significados. Portanto, a condição de distinguir e entender algo depende do contexto que cada indivíduo está inserido, e conforme a própria percepção (ILHARCO, 2003).

Pode-se constatar, a partir dessa discussão, que a relação entre informação e conhecimento dependem do sujeito cognoscente, que dentro de determinado contexto pode inferir significado à informação recebida e esta, quando compreendida, pode fazer sentido ao sujeito, possibilitando a construção de conhecimento.

[...] a informação está imbricada ao sujeito, pois requer a mediação humana, o que é informação para um pode não ser informação para outro. Assim, o sujeito cognoscente ressignifica a informação, uma vez que infere síntese e contexto a ela (VALENTIM, 2008, p.19).

¹ Fernando Ilharco (2003) propõe uma discussão acerca da Filosofia da Informação, termo sugerido por Luciano Floridi, como uma tentativa de criar um novo ramo de estudo da Filosofia. A obra pretende contribuir no estudo do fenômeno da informação, enquanto ação, comunicação e decisão, sendo a informação a manifestação primária e fundamental da época atual, a qual é denominada de Sociedade da Informação. Essa discussão trazida por Ilharco é baseada na ontologia de Heidegger e da teoria biológica da *autopoieses* de Humberto Maturana e Francisco Varela.

No âmbito empresarial essa discussão também se faz presente, uma vez que as empresas/organizações estão inseridas em um contexto social, ou seja, todos os segmentos, seja político, econômico, cultural, de inovação entre outros, se conjugam e trazem uma dinâmica de ação que afetam e interferem nesses ambientes empresariais, cabendo aos mesmos interpretar as manifestações do macroambiente para repercutir de forma positiva no microambiente (ambiente empresarial).

Nessa perspectiva, Chun Wei Choo (2003) apresenta uma discussão acerca da relação entre as organizações e o ambiente externo visando o uso da informação para a tomada de decisão. O autor contextualiza a informação sob o ponto de vista do comportamento humano, o qual envolve três dimensões psíquicas: cognitiva, emocional e situacional.

O mesmo autor analisa os ambientes informacionais no âmbito organizacional, o qual é composto por pessoas e, portanto, as dimensões citadas acima permeiam esse ambiente. Entretanto, devido ao caráter sócio-cultural de cada um, apenas uma das dimensões se sobressai, fato que pode acarretar no desequilíbrio no processo de decisão.

O autor propõe em complemento à tríade a discussão do uso da informação em um contexto holístico, analisando e comparando as principais formas pelas quais as organizações usam a informação estrategicamente, de maneira que tenham sentido e que promovam uma mudança no ambiente organizacional. Portanto, são examinadas a estrutura e a dinâmica da informação em três perspectivas:

- Criação de significado, por meio da identificação dos acontecimentos que permeiam o ambiente no sentido de desenvolver uma interpretação desses acontecimentos para melhor compreender a situação, visando um direcionamento para uma ação, uma decisão;
- Construção de conhecimento, relação dos conhecimentos tácito e explícito, visando a criação de mais conhecimentos;
- Tomada de decisão, através da criação de significados e da construção de conhecimento é possível direcionar as possíveis alternativas para tomar decisões.

É importante ressaltar que as três arenas de uso da informação – criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – são entendidas como

processos interligados, em que as atividades são alimentadas mutuamente caracterizando-se como uma visão holística.

Essa é a perspectiva da organização do conhecimento, a qual possui informações e conhecimento como insumos da gestão que conferem vantagem competitiva, permitindo agir com inteligência, discernimento e criatividade no ambiente dinâmico. Nesse sentido, a atuação da organização confere uma maior compreensão do ambiente em que está inserida sendo capaz de:

- Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003, p.32).

A abordagem holística também é conhecida como ecologia da informação, de acordo com Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998). Ela enfoca além do ambiente informacional de uma empresa, propondo uma visão ampla do ambiente organizacional em que, através dela, é possível realizar uma análise desde espaços físicos, o tipo de tecnologia empregada, a situação dos negócios e a avaliação do ambiente externo.

De acordo com os autores, tal abordagem exige muito trabalho, competência administrativa e paciência, isso porque os resultados não aparecem facilmente. Porém, para suprir as exigências atuais de informação, se faz necessária a implementação das técnicas ecológicas. Os atributos ecológicos, de acordo com Davenport e Prusak (1998), estão sintetizados a seguir:

- Integração dos diversos tipos de informação – Muitas organizações já integram a diversidade informacional na sua administração, impulsionada pelas novas tecnologias, como também pela necessidade de aproveitar as formas não-tradicionais de informação. As necessidades informacionais devem combinar todas as mídias disponíveis. Quando não computadorizados, os provedores que desejam a integração devem deixar claro como será feito, através da identificação de tópicos-chaves, bem como entender como as diversas fontes, formas e perspectivas da informação podem contribuir para a organização;

- Reconhecimento de mudanças evolutivas – Reconhecer que a transformação é um fato da vida organizacional, pois é difícil prever como o ambiente informacional reagirá dentro da organização. É necessário um espaço para a evolução da administração informacional;
- Ênfase na observação e na descrição – É a preocupação com o uso da informação nas organizações, como ela é reunida, compartilhada e utilizada atualmente, além de ser possível aprender com ela;
- Ênfase no comportamento pessoal e informacional – Esse último atributo atenta para o uso efetivo da informação, no que diz respeito ao comportamento informacional, ou seja, a preocupação com as pessoas e a relação com a informação.

A ecologia da informação será abordada com mais detalhes com o desenvolver da apresentação das temáticas deste trabalho.

Retomando as considerações de Choo (2003) acerca do uso estratégico da informação, serão explanados a seguir cada um dos processos, quais sejam criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão. Embora cada processo possua suas perspectivas, os mesmos apresentam elementos essenciais para a dinâmica do processo como um todo.

A **criação de significado** trata-se de um processo retrospectivo, uma vez que só se pode dar sentido às ações e fatos já ocorridos. Portanto, fatos do presente podem ser comparados com a experiência passada, possibilitando construir um significado para o momento presente.

Choo (2003) baseia-se em Weik (1979²) para explicar o processo de criação de significado, considerando o processo por meio de quatro processos interligados, ou seja, mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção.

O processo se inicia quando se percebe uma mudança no ambiente da organização, o que acarreta uma perturbação, uma variação afetando os indivíduos da empresa. A compreensão da existência de algo diferente no meio exige por parte dos membros da empresa tentar entender o fato que provocou a instabilidade e tentar dar significado a ela.

O processo de interpretação de acordo com Choo (2003) baseado em Weik (1979) pode ser explicado pelo método principal de criação de significado que se

² WEIK, K. E. **The social psychology of organization**. 2.ed. Nova York: Random House, 1979.

baseia na seguinte pergunta: “Como vou saber o que penso antes de ver o que digo?”. De acordo com Choo (2003) essa pergunta foi retirada da obra de Wallas³ (1926).

O método sugere que as pessoas de uma organização falam constantemente para descobrir o que estão pensando e para construir interpretações do que estão fazendo. O método é executado em seqüências interligadas de interpretação – seleção – retenção (ISR).

Cada processo (interpretação, seleção e retenção) constitui-se nas principais rotinas de criação de significado, as quais são apresentadas na Figura 1 a seguir:

	Origens	Processos	Resultados
Interpretação	Dados brutos do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isolar os dados brutos ▪ Agir ou criar aspectos do ambiente que serão acompanhados 	Dados ambíguos como matéria-prima para a criação de significado
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados ambíguos oriundos do processo de interpretação ▪ Interpretações que já funcionaram antes 	Selecionar e criar significados ou interpretações para os dados ambíguos	Ambiente interpretado ou ambíguo
Retenção	Ambiente interpretado no processo de seleção	Armazenar o ambiente interpretado como produto da criação de significado bem-sucedida	Interpretações para serem usadas em futuras seqüências de ISR

Figura 1: Método de Criação de Significado.

Fonte: Weik (1979 apud CHOO, 2003, p.132)

Choo (2003, p.132-133, grifo nosso) descreve cada processo e sua respectiva funcionalidade:

- Interpretação é o processo pelo qual os indivíduos de uma organização criam e observam o ambiente que os cerca. O processo de interpretação começa quando se nota alguma mudança ou discrepância no fluxo de experiência;
- Seleção é o processo pelo qual as pessoas de uma organização geram repostas para a pergunta: “O que está acontecendo aqui?” O que o processo de seleção escolhe são os significados que podem ser atribuídos aos dados ambíguos obtidos no processo de interpretação;
- Retenção é o processo pelo qual os produtos de uma bem-sucedida criação de significado – ou seja, ambientes interpretados

³ WALLAS, G. **The art of thought**. Londres: J. Cape, 1926.

e significativos – são armazenados para serem recuperados no futuro como possíveis significados a serem atribuídos a novas situações ambíguas.

De acordo com Choo (2003), o método baseado na questão “como vou saber o que penso antes de ver o que digo?” pode ser percebido através do método de criação de significado, espelhando-se na seqüência interpretação – seleção – retenção.

A interpretação pode ser comparada com dizer ou fazer; a seleção, com ver; e a retenção, com pensar ou lembrar. Os três processos interligam-se em ciclos, nos quais o feedback entre os processos amplifica ou atenua as mudanças observadas no ambiente externo, e acelera ou restringe o movimento das informações que influenciam a escolha de interpretações significativas e a retenção de significados interpretados (CHOO, 2003 p.134).

Em suma, pode-se afirmar que a criação de significado trata-se de um processo social dinâmico, no qual os indivíduos, através dos fatos ocorridos, selecionam determinados pontos de referência para compor redes de significado, resultando em um ambiente interpretado ou significativo do que está acontecendo.

A **construção de conhecimento** trata-se do processo de reconhecer o relacionamento entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito em âmbito organizacional:

- **Conhecimento tácito:** é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do know-how subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por longo período de tempo;
- **Conhecimento explícito:** é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante (CHOO, 2003, p.37, grifo nosso).

As organizações precisam ter uma clara compreensão da relação entre os tipos de conhecimento, visto que há uma relação de interdependência entre eles. O ambiente organizacional que reconhece essa relação e utiliza-os como vantagem competitiva, atua em uma perspectiva de inovação e desenvolvimento.

A construção de conhecimento se dá através da conversão de conhecimento, ou seja, tornar visível e acessível os dois tipos de conhecimento pelos membros da

organização. Nesse sentido, Choo (2003, p.37-40) explica esse processo com base em Nonaka e Takeuchi (1995⁴):

- Socialização: é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito compartilhando experiências;
- Exteriorização: é o processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos;
- Combinação: é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes;
- Internalização: é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito.

Constata-se a importância da conversão de conhecimento, de forma a possibilitar a construção de novo conhecimento em âmbito organizacional, uma vez que o conhecimento tácito e explícito interagem entre si formando um ciclo contínuo, que se inicia sempre quando os indivíduos da organização têm algum *insight* ou intuição visando a melhoria das atividades.

O *know-how* pode ser compartilhado com os demais membros da organização, por meio da socialização. Contudo, esse *know-how* precisa ser explicitado para ser explorado de maneira ampla pelos demais membros da organização. No âmbito organizacional é de extrema importância a exteriorização do conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que o mesmo seja conhecido pelos outros, cujas ações envolvem diálogo e reflexão em grupo e é possível usar a criatividade como metáforas ou analogias para compreender uma atividade ou solucionar um problema. Outra forma de se explorar o conhecimento explícito é reconhecer a existência de grupos na organização que podem trocar experiências quando combinados e reconfigurados em novas formas de conhecimento explícito. E, por fim, o novo conhecimento explícito refletido de várias maneiras será revivenciado e reinternalizado na forma de um novo conhecimento tácito (CHOO, 2003).

Após a criação de significados e a construção de conhecimento, a organização precisa escolher entre as diferentes possibilidades ou entre as capacidades disponíveis para então se comprometer com uma estratégia visando a **tomada de decisão**.

Choo (2003) baseado em March e Simon (1993⁵) afirma que todos os comportamentos da organização derivam de decisões. As principais características

⁴ NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. Nova York: Oxford University Press, 1995.

da estrutura organizacional procedem do processo decisório e pela escolha racional humana. Vale mencionar que a capacidade da mente humana é limitada, uma vez que não temos a dimensão de todas as opções possíveis para formular e solucionar problemas diante da proporção de um mundo de possibilidades.

Choo (2003, p.41) afirma com base em Simon (1976⁶) que os limites que restringem a capacidade da mente humana visando a tomada de decisão racional são categorizadas da seguinte forma: “o indivíduo é limitado por sua capacidade mental; seus hábitos e reflexos; pela extensão dos conhecimentos e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização”.

A tomada de decisão é um processo racional não apenas na aparência, mas também na execução, uma vez que metas e objetivos já são definidos previamente e as ações diante desses objetivos conferem a busca por informações acerca de alternativas e conseqüências, avaliando os resultados e considerando objetivos e preferências (CHOO, 2003). Assim, o autor afirma que a maneira pela qual se distancia a racionalidade da organização e a racionalidade humana é a elaboração de premissas que visem orientar as decisões e rotinas e que direcionam para o comportamento individual na tomada de decisões.

Constata-se que informação e conhecimento são insumos importantes no âmbito organizacional que propiciam uma melhor compreensão aos membros da organização, no que tange ao desenvolvimento das atividades, permitindo às pessoas o conhecimento das manifestações do ambiente externo, o qual está se modificando constantemente, caracterizando-se como complexo e dinâmico, sendo necessário interpretá-lo para que as mudanças externas afetem as organizações de maneira positiva sem grandes perdas e, dessa forma, possibilitem adaptações de acordo com o contexto em que estão inseridas para atuarem com vantagem competitiva.

Diante da discussão entre informação e conhecimento no âmbito organizacional cabe uma ressalva, uma vez que a maioria das empresas possui dificuldades em compreender a relação entre esses termos visando a beneficiar os negócios. Nesse sentido, Davenport e Prusak (1999), com relação aos termos dado,

⁵ MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1993.

⁶ SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making process in administrative organization. 3. ed. Nova York: Free Press, 1976.

informação e conhecimento, inserem os conceitos de ordem mais elevada, quais sejam sabedoria (*wisdom*) e *insight* para elucidar a relação entre os referidos termos.

Em relação ao termo dado, Davenport e Prusak (1999) conferem que todas as empresas necessitam de dados para ter uma dimensão de fatos distintos e objetivos que podem estar relativos a algum evento. São normalmente armazenados em meios tecnológicos, sendo gerenciados pelos setores de finanças, *marketing* e contabilidade. A grande quantidade de dados armazenados pode dificultar a identificação ou mesmo a extração de significado de dados que realmente importam e, além disso, não possuem significado inerente.

Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.3).

No referente à informação, atrelam o termo à noção de ‘dar forma a’ (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.4), visando trazer alguma diferença para a pessoa que recebe a informação, ou seja, na sua perspectiva ou *insight*.

A informação é compreendida quando ela traz significado e, também, através de vários métodos:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: os erros são eliminados dos dados;
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 5, grifo dos autores).

O conhecimento, por sua vez, está submetido ao ser humano, uma vez que pode expressar seu conhecimento por meio de registros ou através da fala e relações de aprendizagem.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.6).

A partir das explicações de Davenport e Prusak (1999), Clarke e Rollo (2001, p.208) apresentam na Figura 2 a relação dos termos dado, informação, conhecimento, *insight* e sabedoria:

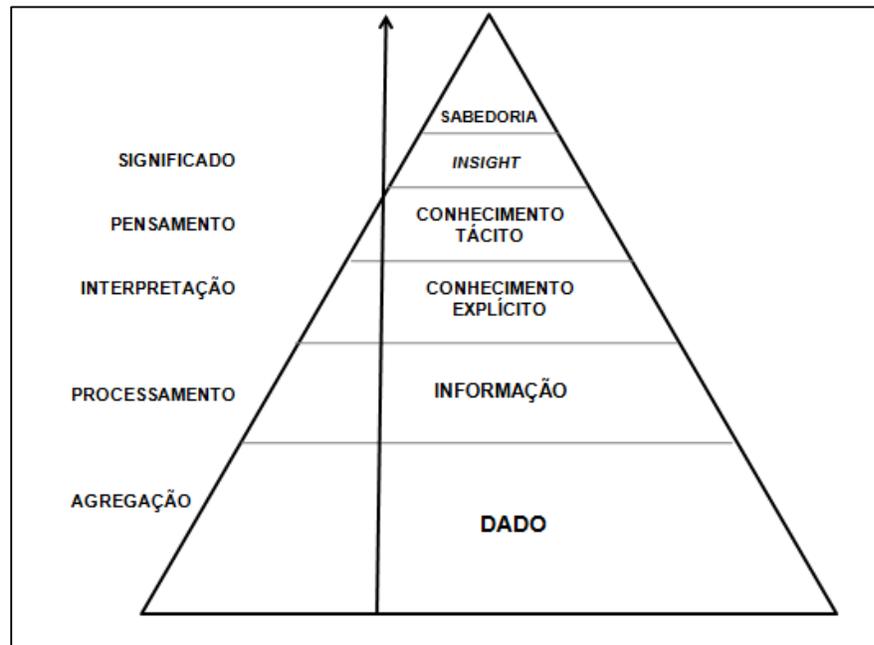


Figura 2: Relação entre Dado, Informação, Conhecimento, *Insight* e Sabedoria.
Fonte Adaptada: Clarke; Rollo (2001, p.208).

De acordo com a Figura 2, pode-se inferir que a partir de um conjunto de dados, são separados aqueles que podem trazer algum significado para alguém analisá-los e agregar valor, cujo resultado pode levar a constituição de uma informação que, quando processada, ou seja, quando a partir da apropriação permite uma nova percepção, dando vazão à construção de um conhecimento que, por sua vez, pode promover um *insight* e, conseqüentemente, um saber.

Contudo, a relação entre os termos não necessariamente ocorre da forma explicitada, pois cada indivíduo possui suas experiências de vida e podem compreender de forma diferente o processo.

Por exemplo, na organização, quando um especialista em algum tema é consultado para resolver determinado problema ou trazer uma nova perspectiva para os negócios, ele usará sua experiência para compreender o que está acontecendo, podendo fazer interrelações com a situação presente utilizando alguma situação passada.

Assim, há uma relação de extrema importância entre os termos informação e conhecimento nos contextos organizacionais. São explanadas nas seções seguintes as temáticas acerca dos tipos e fluxos informacionais, visando à compreensão da qualidade e diversidade da informação nesse âmbito e, por fim, o estudo de comportamento informacional com enfoque no ambiente empresarial, propiciando um entendimento acerca de como os indivíduos lidam com a informação.

2.1 Tipologias e Fontes de Informação: explorando as possibilidades de informação

A partir das discussões abordadas na seção anterior acerca da informação e do conhecimento no âmbito empresarial, fica evidenciado que a informação, quando bem gerenciada e usada para apoiar o rol de atividades pelos membros da empresa, promove uma nova dinâmica no ambiente organizacional, uma vez que permite uma maior compreensão dos negócios possibilitando ações mais efetivas para o bom gerenciamento. As empresas, para se manterem no mercado altamente competitivo, necessitam ser informadas sobre tudo o que acontece ao seu redor, ou seja, as necessidades dos consumidores, as pretensões dos concorrentes, isto somado em estar de acordo com as regulamentações governamentais. Portanto, ampla gama do volume informacional de uma empresa refere-se ao ambiente externo dos negócios (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A partir da percepção de necessidades informacionais, da busca e uso da informação requerida, algumas ações podem ser direcionadas no sentido de reduzir riscos, aperfeiçoar tarefas, melhorar significativamente a comunicação entre os membros, colegas ou colaboradores e fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, vale mencionar que a organização é formada por diferentes ambientes e fluxos informacionais, os quais permitem uma visualização geral da estrutura da organização, bem como das necessidades informacionais da empresa. A partir do reconhecimento dos diferentes ambientes organizacionais, é possível identificar os fluxos formais e informais de informação, que são utilizados nos processos, atividades e tarefas desenvolvidas no âmbito organizacional.

Os fluxos formais atuam na estrutura física da empresa, ou seja, no seu organograma, em que ocorrem interrelações entre os setores da mesma; os fluxos

informais são constituídos pela relação das pessoas das diferentes áreas de trabalho. Ambos os fluxos de informação são subsidiados pelos elementos dados, informação e conhecimento, contribuindo para a constituição dos ambientes informacionais (VALENTIM, 2002).

Portanto, é imprescindível reconhecer a importância da informação nesse âmbito, visando o bom andamento dos negócios no mundo contemporâneo. O ambiente organizacional é contemplado por uma vasta gama e variedade de informações, as quais visam a atender às necessidades informacionais das pessoas que compõem esse cenário.

Essa compreensão pode ser visualizada através das diferentes manifestações da informação nesse meio, ou seja, como os gestores usam a informação para o negócio. São apresentadas a seguir na Figura 3 as considerações de Kaye (1995a, p.15) a respeito da importância da informação no âmbito organizacional. O autor apresenta, apoiado na literatura, a maneira pela qual os gestores usam a informação através da tipologia, processo e uso da informação.

Tipologia da Informação	Informação como Processo	Uso da Informação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados numéricos e seus derivados; ▪ Conhecimento de fatos; ▪ Instruções e comandos; ▪ Requisições, ordens e pedidos; ▪ Relatórios e contas; ▪ Códigos e orientações; ▪ Narrativas e descrições; ▪ Publicidade, relações públicas e publicidade; ▪ Pareceres e interpretações; ▪ Avaliações e críticas; ▪ Argumentos, debates e discussões. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gravação, depósito e armazenagem; ▪ Edição e publicação; ▪ Cópia, reprografia e impressão; ▪ Tabulação; ▪ Colação; ▪ Análise e interpretação; ▪ Crítica e avaliação; ▪ Classificação, catalogação e indexação; ▪ Resumos; ▪ Recuperação; ▪ Comunicação, divulgação e distribuição; ▪ Custos e valorização; ▪ Restrição; ▪ Descarte; ▪ Corrupção e falsificação; ▪ Roubo, desvio; ▪ Proteção, <i>copyright</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizagem e compreensão; ▪ Ensino, instrução e formação; ▪ Descoberta e invenção; ▪ Resolução de problemas; ▪ Tomada de decisão e escolha; ▪ Ação informada e funcionamento; ▪ Justificativa, explicação e contabilidade; ▪ Vendas e marketing; ▪ Criação de imagem; ▪ Convencimento, influência e manipulação; ▪ Dominação e subordinação; ▪ Engano e traição.

Figura 3: Manifestações da Informação: tipo, processo e uso.

Fonte Adaptada: Kaye (1995a).

De acordo com Kaye (1995a), os tipos de informação podem ser desde dados quantitativos, fatos, relatórios até uma argumentação, discussão, etc. A

informação como processo revela quais os tipos de tratamento ela pode ser submetida de acordo com a situação. O uso da informação confere a finalidade a qual a mesma pode ser submetida, não se limitando as formas positivas e óbvias como formas de aprendizagem e compreensão, resolução de problemas etc., mas podendo também ser usada como meio de infringir regras, manipular pessoas, situações etc.

A natureza dos dados, informação e conhecimento que permeiam o ambiente organizacional foram contextualizados por Valentim (2002) em três tipos: estruturados – os termos já se encontram sistematizados, com tratamento técnico e estão disponíveis para acesso interno ou externo à organização; estruturáveis – produzidos nos diversos setores da organização, porém sem tratamento técnico; não-estruturados – produzidos fora da organização, não possuem identificação e nenhum outro tratamento técnico.

Com relação às origens, esses elementos podem provir de fontes formais e informais. As fontes formais podem ser encontradas em bases de dados, informações científicas e técnicas, além de outros documentos, em que se caracteriza a formalidade das informações e seu registro em um suporte físico; enquanto que as fontes informais, em seminários, congressos, encontros com clientes e fornecedores, exposições etc., em que as informações não estão registradas em um dado suporte físico (BEAL, 2004).

O uso de fontes de informação está atrelado às necessidades de informação das pessoas e podem ser classificados de acordo com o formato, o status ou a localização. Nesse sentido, são apresentados na Figura 4 os tipos de fontes de informação baseados nas considerações de Kaye (1995b):

Classificação	Exemplos
Formato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oral ou Documentada; ▪ Textual ou audiovisual/multimídia; ▪ Livros ou bases de dados eletrônicas.
Status	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pessoal ou Impessoal; ▪ Formal ou Informal; ▪ Publicada ou não publicada; ▪ Confidencial.
Localização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interna ou Externa.

Figura 4: Classificação das Fontes de Informação.
Fonte Adaptada: Kaye (1995b).

Cada termo já pressupõe o seu significado. No entanto, ressalta-se que no âmbito organizacional, fontes pessoais podem ser consideradas pessoas que fornecem informações aos gestores, incluem colegas da organização, superiores e/ou subordinados e, no ambiente externo, profissionais e outros contatos. Fontes impessoais incluem consultas às publicações, tais como livros, jornais, revistas, rádio e televisão da organização, relatório anual e contas e conteúdos da *Internet*. Podem, ainda, ser diferenciadas pelo tratamento recebido, ou seja, se estão formalizadas, regularizadas ou não. Outra ressalva é que fontes formais são freqüentemente também impessoais e fontes informais são freqüentemente pessoais, ou seja, um gestor pode consultar algum especialista em determinado assunto, sendo o especialista, neste caso, uma fonte de informação formal pessoal (KAYE, 1995b).

Como explanado na seção anterior, quem garante que tal informação será útil para informar algo a alguém é justamente o beneficiário da informação, ou seja, quem percebe uma fonte de informação dentro do contexto na qual ela é fornecida para então ser considerada uma fonte de informação pela pessoa.

A fonte de informação será usada se o beneficiário, por exemplo, um gestor, considerar a mesma relevante, oportuna e precisa para dada situação. Essa avaliação de relevância cabe à percepção e confiabilidade do gestor/beneficiário acerca da fonte de informação e, também, do estado, formato e localização da fonte.

Quanto à análise da qualidade da informação, De Sordi (2008, p.59) apresenta a Figura 5 a seguir:

Dimensão da Informação	Aspecto Principal a ser Analisado
Abrangência/ escopo	A informação que o público-alvo necessita está completa e somente ela, ou seja, sem excessos desnecessários?
Integridade	A informação presente está íntegra, inteira, ou está corrompida, adulterada?
Acurácia/ veracidade	A informação pode ser considerada fiel aos fatos que ela representa?
Confidencialidade/ privacidade	A informação é acessada somente por quem de direito?
Disponibilidade	A informação é facilmente acessada por quem de direito?
Atualidade	A informação é constantemente gerada/ atualizada nos intervalos de tempo considerados adequados pelo público-alvo?
Ineditismo/raridade	Trata-se de uma informação de difícil obtenção do ponto de vista de ser rara ou escassa?
Contextualização	A informação é atraente ao público ao público-alvo?
Precisão	A informação está suficientemente detalhada/ esmiuçada para o pronto uso?
Confiabilidade	A fonte e o conteúdo da informação têm credibilidade perante o público-alvo?

Originalidade	A informação original, ou seja, a informação com que se trabalha provém diretamente da fonte geradora ou de algum retransmissor que a traduziu, copiou, editou ou realizou alguma outra atividade que possa ter alterado seu conteúdo original?
Existência	Em quantas mentes, locais físicos e virtuais a informação está disponível?
Pertinência/ agregação de valor	O quanto a informação é importante ao público-alvo no tempo presente?
Identidade	A denominação da informação é representativa, pertinente e fiel no que tange ao seu conteúdo?
Audiência	A informação está sendo acessada pelo seu público- alvo?

Figura 5: Análise da Qualidade da Informação.

Fonte: De Sordi (2008, p.59).

Essas perguntas podem ser consideradas fundamentais para o processo de análise da qualidade da informação. Os gestores da informação podem se pautar nelas para analisar as situações críticas ao negócio, considerando as particularidades de cada informação analisada sendo, entretanto, necessário o aprimoramento contínuo das questões (DE SORDI, 2008).

De acordo com Kaye (1995b), diversas pesquisas acerca do uso de fontes no âmbito organizacional apontam que os gerentes e usuários da informação preferem fontes pessoais e contatos informais. A consulta de uma informação através das pessoas permite muito além de dados, pois possibilita um aconselhamento, um incentivo, um apoio, que pode também avaliar as informações fornecidas e indicar a melhor opção quando há possibilidades de escolhas.

O autor ainda revela que o próprio gerente da organização pode ser consultado, pois se constitui em uma das principais fontes de informação, porquanto é considerado uma fonte de conhecimentos e competências. Contudo, vale lembrar que muitos gestores não olham além dos limites do ambiente organizacional, podendo ser prejudicial aos negócios.

Nesse sentido, Kaye (1995b) apresenta uma visão geral da diversidade de fontes de informação que podem ser usadas pelos gestores. O autor separa em quatro quadrantes visando à apreensão da totalidade complexa da rede de fontes, as quais são apresentadas na Figura 6 a seguir.

Fontes	Informais	Formais
Externas	<p>Quadrante A</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comércio; ▪ Contatos personalizados com conselheiros (financeira, jurídica, etc.); ▪ Profissionais associados; Contatos sociais e familiares. 	<p>Quadrante B</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicações; ▪ Serviços de informação eletrônica; ▪ Comércio e associações de desenvolvimento; ▪ Profissionais e universidades; ▪ Centros de pesquisa; ▪ Padrões; ▪ Empresas de rádio e TV; ▪ Organizações de pesquisa de mercado; ▪ Agências de publicidade; ▪ Bancos e companhias de seguros; ▪ Leis; ▪ Departamentos governamentais e agências; ▪ Patentes; ▪ Autoridades locais; ▪ Fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas; ▪ Público; ▪ Bibliotecas; ▪ Fontes internacionais.
	<p>Quadrante C</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colegas, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Superiores; ○ Subordinados; ○ Funcionários de outros departamentos; ○ Membros do conselho. 	<p>Quadrante D</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatórios; ▪ Memorandos; ▪ Instruções de trabalho; ▪ Códigos e regulamentos; ▪ Orçamento, contas; ▪ Ordens e requisições; ▪ Faturas; ▪ Notas; ▪ Resultados de análises e testes; ▪ Gestão de sistemas de informação / decisão sistemas de apoio à decisão / sistemas de informação executiva; ▪ Sistemas especialistas; ▪ Sistemas de automação; ▪ Departamentos e unidades organizacionais.
Internas		

Figura 6: Quadrantes das Fontes de Informação no Universo Organizacional.

Fonte Adaptada: Kaye (1995b).

Diante da vasta quantidade e variedade de informações que contemplam o universo organizacional, Valentim (2006, p.13-14, grifo nosso) relaciona os tipos de informações que atendem às necessidades informacionais das pessoas no âmbito organizacional:

- a) **Informação estratégica**, que apóia o processo de tomada de decisão e possibilita à alta administração da organização definir e planejar as estratégias de ação de médio e longo prazo;
- b) **Informação voltada ao negócio**, que possibilita ao nível tático da organização definir ações de curto prazo, bem como observar oportunidades e ameaças para o negócio corporativo;
- c) **Informação financeira**, que apóia as atividades desenvolvidas pelos profissionais da área financeira para que processem estudos de custos, lucros, riscos e controles;

- d) **Informação comercial**, que subsidia as pessoas da área comercial nos processos relacionados à exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços; que subsidia também as pessoas da área jurídica no que diz respeito à legislação do país no qual se estabelece determinada transação comercial;
- e) **Informação estatística**, que subsidia várias áreas da organização, por meio de séries históricas, estudos comparativos, apresentando percentuais e/ou números relacionados ao negócio da organização;
- f) **Informação sobre gestão**, que atende as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, na gestão de pessoas etc.;
- g) **Informação tecnológica**, que tanto subsidia as pessoas da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na criação e no desenvolvimento de produtos, materiais e processos, por meio do monitoramento da concorrência referente às inovações de produtos, materiais e processos, como apóia a implantação dos sistemas de qualidade no ambiente organizacional;
- h) **Informação geral**, que subsidia todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais, que nela atuam, atualização constante;
- i) **Informação 'cinzenta'** de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso; esse tipo de informação não é detectado em buscas formais, podendo-se citar, como exemplo, colégio invisível, documentos confidenciais em difícil acesso, redes de relacionamento, etc.

O conhecimento pelas empresas desses tipos de informação contribui para que elas compreendam suas atividades, além de identificar o tipo de informação e o tratamento necessário, a fim de garantir um recurso competitivo. Faz-se importante a compreensão da dimensão dos tipos de fontes de informação nesse âmbito para propiciar uma maior consistência informativa.

Os estudos relativos a fontes de informação no contexto organizacional demonstram que as fontes de informação são basicamente classificadas como fontes externas (formais e informais) e fontes internas (formais e informais), como já mencionadas no decorrer do trabalho.

Suzana Mueller (2000) destaca o conhecimento que pode ser obtido a partir do desenvolvimento de pesquisas científicas, enfatizando o fator 'confiabilidade' como um componente importante da Ciência, pois prevê uma rigorosa metodologia científica para a construção de conhecimento e, além disso, é de suma importância que os resultados obtidos através da pesquisa sejam submetidos à avaliação por outros cientistas e, portanto, divulgados para apreciação. A divulgação e a avaliação pressupõem confiança entre os pares e, nesse sentido, existe um amplo sistema de comunicação, compreendendo canais formais e canais informais, os quais são

usados tanto para divulgar os resultados quanto para conhecer os trabalhos realizados por outros pesquisadores. De acordo com a autora, as publicações geradas a partir das pesquisas variam no formato como relatórios, artigos, livros entre outros; no suporte como papel, meio eletrônico etc.; audiências, ou seja, estudantes, colegas; e função, ou seja, informar, registrar autorias, obter reações entre outras.

Os documentos gerados podem ser classificados como primários secundários ou terciários⁷.

Os documentos ou fontes primárias “[...] são geralmente produzidos com interferência direta do autor da pesquisa” (MUELLER, 2000, p.31). São os relatórios técnicos, os trabalhos apresentados em congressos, as teses e as dissertações, as patentes, as normas técnicas e os artigos científicos. Para Grogan (1992⁸ *apud* MUELLER, 2000, p.31)

As fontes primárias, por sua natureza, são dispersas e desorganizadas do ponto de vista da produção, divulgação e controle. Registram informações que estão sendo lançadas, no momento de sua publicação, no corpo de conhecimento científico e tecnológico. As fontes primárias são, por essas razões, difíceis de serem identificadas e localizadas.

As fontes primárias podem ser consultadas para conhecer o que está ocorrendo no âmbito científico, através da consulta às pesquisas realizadas, por meio da leitura de artigos científicos, teses e dissertações, relatórios técnicos, normas e padrões, patentes, entre outras fontes, a fim de direcionar as atividades organizacionais de acordo com as manifestações do macroambiente.

Discute-se muito sobre a interação universidade-empresa, que pode propiciar a integração das pesquisas científicas com as organizações, pois se observa um distanciamento entre as pesquisas básicas e aplicadas, ou seja, entre o conhecimento científico e sua aplicação em realidades empresariais.

Entende-se que encontros científicos, por exemplo, podem contribuir por meio de conversas informais, para discussões intelectuais que, por sua vez, podem direcionar o desenvolvimento de pesquisas. As organizações, ao participarem desses eventos, também podem refletir efetivamente sobre sua prática.

⁷ Existem alguns autores que consideram a existência de apenas dois tipos de fontes, ou seja, fontes primárias (literatura propriamente dita) e fontes secundárias (serviços bibliográficos) (MUELLER, 2000).

⁸ GROGAN, D. **Science and technology**: an introduction to the literature. 2nd.ed. London: C. Bingley, 1992.Cap. I: The literature, p. 14-19.

Os documentos ou fontes secundárias “[...] apresentam a informação filtrada e organizada de acordo com um arranjo definido, dependendo de sua finalidade” (MUELLER, 2000, p.31). São as enciclopédias, os dicionários, os manuais, as tabelas, as revisões de literatura, os tratados, monografias e livros-texto, anuários e outras.

As organizações podem consultar fontes secundárias com diversas finalidades, a fim de buscar informações que são necessárias em um determinado momento. Essas fontes são utilizadas para consultas às fontes primárias, visto que elas organizam estas fontes como, por exemplo, os dicionários, as enciclopédias, entre outras.

Os documentos terciários são aqueles “[...] que têm função de guiar o usuário para as fontes primárias e secundárias” (MUELLER, 2000, p.31). São as bibliografias, os serviços de indexação e resumos, os catálogos coletivos, as bases de dados, os diretórios, entre outras.

As organizações podem consultar fontes terciárias para localizar fontes primárias e secundárias, visto que elas não abarcam o conteúdo informacional necessário, mas apenas oferecem subsídios para encontrar as demais fontes. Se bem elaboradas, as fontes terciárias podem ser bons instrumentos de consulta para suprir algumas das necessidades informacionais organizacionais. Desse modo, destacam-se os guias de fontes informacionais, que podem ser utilizados pelas organizações como instrumentos de consulta constante, pois são elaborados de acordo com os objetivos e necessidades das pessoas referentes ao negócio e do setor propriamente dito, ou seja, é um instrumento seletivo voltado a determinado público, contemplando os mais variados tipos de fontes de informação.

Compreender os tipos de fontes de informação, tanto formais quanto informais, permite às organizações um entendimento da função e abrangência dos materiais existentes internos à organização e as possibilidades de fontes que podem ser consultadas externamente.

Em suma, a categorização das fontes de informação permite compreender a dimensão de cada uma diante de sua função, ou seja, as fontes primárias exprimem a interferência direta do autor; as fontes secundárias facilitam o uso do conhecimento das fontes primárias, uma vez que existe um tratamento diferenciado para as mesmas de acordo com sua função e arranjo; e as fontes terciárias possibilitam que as fontes primárias e secundárias sejam encontradas.

As organizações são também consideradas fontes de informação, pois assim como afirma Campello (2000, p.35) “[...] constituem um ponto de convergência da sociedade, pois geram empregos, desenvolvem tecnologia e atraem investimentos”. Elas precisam estar constantemente vinculadas a outras organizações para se manterem e sobreviverem no mercado.

Existem diferentes tipos de organizações que variam de acordo com seu papel na sociedade, ou seja, existem organizações educacionais e de pesquisa, governamentais, profissionais e sociedades científicas, internacionais, organizações não-governamentais (ONGs), comerciais entre outras (CAMPELLO, 2000).

Nesse trabalho, são enfocadas as organizações comerciais, quais sejam aquelas que trabalham visando lucro. Elas podem ser industriais que produzem seus produtos ou organizações prestadoras de serviços. Segundo a mesma autora a identificação de organizações pode ser feita através de diretórios, os quais listam os nomes das organizações fornecendo informações gerais como “[...] endereço, telefone, fax, *e-mail*, produtos e serviços, nomes e cargos dos dirigentes e outras do gênero” (CAMPELLO, 2000, p.38).

Existem, ainda, empresas especializadas na produção de diretórios, as quais armazenam informações sobre empresas em bases de dados, que por sua vez são divulgadas e disponibilizadas através da Internet (CAMPELLO, 2000). A mesma autora ressalta que a fonte mais adequada para buscas sobre organizações é a Internet através do próprio *site* da empresa. Portanto, é imprescindível que as informações disponíveis no *site* sobre a empresa estejam atualizadas, assegurando informações consistentes.

É importante ressaltar que a busca por informações e fontes de informação através da Internet deve ser cuidadosamente refletida, porquanto é disponibilizada uma vasta quantidade e variedade de informações, produzidas por distintas pessoas ou instituições. Nesse contexto, existe a problemática da confiabilidade e consistência, visto que nesse emaranhado de informações só poderão ser consideradas as informações que fizerem sentido para alguém, a partir de uma avaliação prévia que estará relacionada a um contexto.

Em relação às fontes de referência na rede Internet, Tomaél et al. (2004) propõem dez critérios visando subsidiar a avaliação de fontes, os quais são apresentados na Figura 7. Vale mencionar que os critérios se constituem no

resultado de aprimoramento e ajuste dos critérios preliminares desenvolvidos por Tomaél et al. (1999⁹).

Critérios de Avaliação	Diretrizes
<p>Informações de identificação: dados detalhados da pessoa jurídica ou física responsável pelo <i>site</i> de forma a identificá-la plenamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Endereço eletrônico (URL) do <i>site</i> e da fonte de informação, definindo de forma clara e objetiva a autoria; ▪ <i>Email</i> do <i>site</i> (organização que disponibiliza a fonte) diferente do email da fonte de informação; ▪ Título da fonte de informação claro e preciso, além de informativo; ▪ Endereço eletrônico (URL) da fonte de informação definindo clara e objetivamente a autoria; ▪ Objetivos da fonte informando a que público destina-se; ▪ Disponibilidade de informações adequadas sobre a fonte (apresentação, nota explicativa, informações gerais etc.), descrevendo seu âmbito; ▪ Identificação da tipologia da fonte e de sua origem, no caso de tratar-se de evolução de formato impresso.
<p>Consistência das informações: detalhamento e completeza das informações que fornecem:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobertura da fonte, abrangendo informações de toda a área que se propõe; ▪ Validez do conteúdo, isto é, sua utilidade em relação aos propósitos do usuário final; ▪ Resumos ou informações complementares como elementos que realmente contribuam para a qualidade; ▪ Coerência na apresentação do conteúdo informacional; a fonte não pode ser “carregada” a ponto de prejudicar sua consistência ou ao contrário, apenas apresentar informações muito superficiais; ▪ Ofertas de informações filtradas ou com agregação de valor. Nesse caso, identificar se a informação oferecida é embasada ou somente opinativa; ▪ Apresentação de informação original ou apenas fornecimento do endereço para recuperá-la (baseada somente em acesso a links).
<p>Confiabilidade das informações: investiga a autoridade ou responsabilidade:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados completos de autoria como mantenedor da fonte, podendo ser pessoa física ou jurídica; ▪ Autor, pessoa física, reconhecido em sua área de atuação, demonstrando formação/ especialização; ▪ Organização que disponibiliza o <i>site</i>, o caso o autor da fonte pertença a ela; ▪ Conteúdo informacional relacionado à área de atuação do autor demonstra relevância; ▪ Observância de outras informações como: existência de referências bibliográficas dos trabalhos do autor; endereço para contato com o autor; se foi derivada de um formato impresso/ origem; ▪ Verificação de datas: quando foi produzida; se esta atualizada e quando.
<p>Adequação da Fonte: tipo de linguagem utilizada e coerência com os objetivos propostos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coerência da linguagem utilizada pela fonte com os seus objetivos e o público a que se destina; ▪ Coerência do <i>site</i> onde a fonte estiver localizada com seu propósito ou assunto.

⁹ TOMAÉL, M. I.; CATARINO, M. E.; VALENTIM, M. P. L.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de; SILVA, T. E. da. Critérios para avaliar fontes de informação na internet. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECONOMIA “PROF. DR. PAULO TARCÍSIO MAYRINK, 3., Marília, 1 a 3 det. 1999. **Anais...** Marília, 1999. p.271-280.

<p>Links internos: recursos que complementam as informações da fonte e permitem o acesso às informações e a navegação na própria fonte de informação:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clareza para onde conduzem; ▪ Tipos disponíveis: anexos, ilustrações, informações complementares, outras páginas do <i>site</i>; ▪ Atualização dos <i>links</i>, apontado para páginas ativas.
<p>Links externos: recursos que permitem o acesso às informações e a navegação em outras fontes/ sites:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clareza para onde conduzem; ▪ Devem apontar apenas para sites com informações fidedignas, úteis e apropriadas; ▪ Tipos disponíveis mais comuns: informações complementares e / ou similares, ilustrações, comércio relacionado, portais temáticos, entre outros; ▪ Revisão constante dos links, apontado para páginas existentes.
<p>Facilidade de uso: facilidade para explorar/ navegar no documento:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Links</i> que possibilitem fácil movimentação página-a-página, item-a-item, sem que o usuário perca-se ou confunda-se; <i>links</i> suficientes na fonte, que permitam avançar e retroceder; ▪ Quantidade de <i>clics</i> para acessar a fonte e a informação: <ul style="list-style-type: none"> ✓ da página inicial do <i>site</i> até a fonte: recomendável três <i>clics</i>; ✓ da fonte à informação: recomendável três ou menos <i>clics</i>; ▪ Disponibilidade de recursos de pesquisa na fonte: <ul style="list-style-type: none"> ✓ função de busca; ✓ lógica <i>booleana</i>; ✓ índice; ✓ arranjo; ✓ outros; ▪ Recursos auxiliares a pesquisa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ tesouros, listas, glossários, mapa do <i>site/</i> fonte, guia, ajuda na pesquisa, outros; ✓ instruções de uso; ✓ documentação/manuais da fonte de informação para download ou impressão.
<p>Layout da Fonte: mídias utilizadas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As mídias utilizadas devem ser interessantes; ▪ Tipos de mídias utilizadas: imagens fixas ou em movimento e som; ▪ A harmonia entre a quantidade de mídias utilizadas nos verbetes ou itens (partes) da fonte é fundamental; ▪ Coerência entre as várias mídias (texto x som x imagem): <ul style="list-style-type: none"> ✓ imagens com a função de complementar ou substituir conteúdos e não meramente ilustrar; ✓ pertinência com os propósitos da fonte; ✓ legibilidade (nitidez, tamanho da letra/ imagem); ✓ clara identificação das imagens; ▪ Na estrutura/ apresentação da fonte (layout e arranjo) é importante que: <ul style="list-style-type: none"> ✓ haja coerência na utilização de padrões, estéticas da página, tamanho da letra, cor; ✓ os recursos, como a animação, sirvam a um propósito e não sejam apenas decorativos; ✓ as imagens facilitem a navegação e não a dificultem; ✓ design do menu seja estruturado para facilitar a busca da informação; ✓ a criatividade no uso dos elementos incluídos na página web contribua para a qualidade; ✓ evite-se o frame, que limita o uso da fonte (espaço de

	visualização)
Restrições Percebidas: são situações que ocorrem durante o acesso e que podem restringir ou desestimular o uso da informação:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequena quantidade de acessos simultâneos permitida; ▪ Alto custo de acesso à fonte de informação; ▪ Mensagens de erro durante a navegação; ▪ Direitos autorais impedindo o acesso à informação completa.
Suporte ao usuário: elementos que fornecem auxílio aos usuários que são importantes no uso da fonte, tais como:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contatos com o produtor da fonte: endereços ou email; ▪ Informações de ajuda na interface: <i>Help</i>.
Outras observações percebidas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos que auxiliam o deficiente no uso da fonte; ▪ Opção de consulta em outras línguas.

Figura 7: Critérios e Diretrizes para Avaliação de Fontes de Informação na Internet.
Fonte Adaptada: Tomaél et al. (2004).

A definição de critérios para avaliar fontes de informação na Internet deve ser refletida constantemente, uma vez que as informações, os ambientes digitais e as tecnologias estão sempre se modificando e são afetadas pelas inovações, atualizações, novas possibilidades de acesso e uso, bem como estão em constante aperfeiçoamento para melhor atender as expectativas de um mundo globalizado.

Confere-se que para atuar nesse cenário de mudanças, as organizações precisam atentar para a importância da informação e do conhecimento como um recurso gerencial estratégico, a partir do reconhecimento de fontes de informação para suprir necessidades informacionais e ampliar as possibilidades de perceber informação, além também de se manter atualizado. Esse reconhecimento garantirá um melhor aproveitamento das atividades organizacionais pelos membros da organização, um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo, decisões mais assertivas no sentido de agir apoiado em fontes de informação relacionadas ao negócio, permitindo uma bagagem e consistência informativa para melhor direcionar o andamento da organização perante o mercado.

Na seção seguinte são exploradas as contribuições do comportamento informacional, visando uma maior compreensão do uso da informação no âmbito empresarial.

2.2 Comportamento Informacional: compreendendo o ciclo da informação

O ambiente empresarial precisa utilizar informações cotidianamente para tomar decisões, aperfeiçoar tarefas, propor metas entre outras atividades. Trata-se

de um universo extremamente rico de informações que provêm de várias fontes formais e informais derivadas tanto do ambiente interno como do ambiente externo à organização. No entanto, a relevância atribuída ou não a uma informação está condicionada aos aspectos cognitivos e sociais que estão relacionados aos indivíduos que atuam nesse ambiente, bem como na apropriação e no uso da informação pelo indivíduo em um determinado contexto.

O comportamento informacional é um estudo de extrema importância na busca da compreensão de como grupos de pessoas lidam com a informação. Especialmente nas empresas, esse estudo é coerente com a importância atribuída à informação e ao conhecimento, tendo em vista que a gestão baseada nesses elementos conduz as ações competitivas por meio de fontes de informação e tecnologias de informação e comunicação.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o aspecto humano em relação ao uso das informações é um elemento pouco explorado no âmbito empresarial. Nesse sentido, é de extrema importância conhecer a maneira pela qual as pessoas lidam com a informação (comportamento informacional) e, a partir dessa iniciativa, construir uma cultura informacional que culmine no êxito das atividades e processos organizacionais.

Comportamento informacional se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes. Conseqüentemente, quando administramos o comportamento ligado à informação, tentamos aperfeiçoar a eficácia global de um ambiente informacional por meio de uma ação combinada [...] **Cultura** abrange grupos ou organizações – em particular os valores e crenças de um grupo. Por **cultura em relação à informação** entendo como o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.110, grifo nosso).

Segundo os autores, enfatizar o comportamento informacional é essencial, devido à quantidade expressiva de trabalhadores que lidam com o segmento informacional e, além disso, há um reconhecimento por parte das empresas de que o valor das mesmas está no conhecimento que possuem. Portanto, utilizá-lo com vantagem significa instituir mudanças no comportamento informacional.

Evidentemente, um comportamento informacional adequado está atrelado à cultura informacional, que é entendida como “[...] um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos

em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo” (WOIDA; VALENTIM, 2006, p.40).

A interferência no comportamento informacional, no sentido de utilização proativa das fontes informacionais, somada à capacitação para o uso efetivo das tecnologias de informação e comunicação, uma vez que estas podem auxiliar na obtenção e disseminação do conhecimento organizacional, pode propiciar um ganho significativo para a organização. Davenport e Prusak (1998, p.113) afirmam que “[...] a finalidade do gerenciamento do comportamento informacional não se limita à eficiência interna, mas também à busca de uma vantagem competitiva”. Entretanto, gerenciar o comportamento informacional não é tarefa fácil, devido à insegurança no que diz respeito ao controle por parte das empresas de como compartilhar informações e com quem fazê-lo. Davenport e Prusak (1998) comentam sobre três espécies fundamentais de comportamento informacional que auxiliam o ambiente informacional de uma empresa, os quais foram sintetizados a seguir:

- O **compartilhamento de informações** trata-se de uma iniciativa para tornar os processos de negócios interfuncionais. Estes, por sua vez, devem ser avaliados e recompensados de maneiras distintas. Além disso, devem estar familiarizados com as subculturas competitivas existentes. A alta administração deve estimular planos de carreira para que os executivos exerçam mais funções. Portanto, o intercâmbio de informações pode acarretar em benefícios competitivos e econômicos. Em contrapartida, sua principal barreira está arraigada na política informacional da organização que pode vetar ou não tal comportamento;
- Outro comportamento diz respeito à **administração da sobrecarga de informações**, devido ao acesso demasiado fornecido pelas novas fontes e meios que superam nossa capacidade de atenção. Algumas empresas baseiam-se na intuição para tomarem decisões; outras preferem atuar de acordo com informações factuais para o processo decisório.
- Por fim, a **redução de significados múltiplos**, ou seja, a proliferação de significados para termos-chave pode levar a diferentes ruídos na comunicação entre gerentes. Nessa perspectiva, se faz necessária a criação e a manutenção de um vocabulário que atenda às necessidades informacionais da empresa.

Informação e conhecimento atuam como engrenagens para subsidiar as ações das pessoas no contexto organizacional.

O tema comportamento informacional (*information behavior*) (IB) tem ganhado atenção dos estudiosos da informação, uma vez que possui sua origem em uma área bastante relevante e conhecida da Ciência da Informação, o estudo de usuários. De acordo com Ferreira (1995), os estudos de usuários expandiram sua orientação e seu foco, passando de uma orientação centrada no sistema para uma orientação centrada no usuário.

Donald Case (2007) afirma que não existem conceitos efetivamente estabelecidos com relação à informação e ao comportamento humano. Contudo, o comportamento informacional é entendido como a somatória de várias ações e sentimentos de pessoas em um dado contexto e como elas lidam com a informação.

Tom Wilson (2000, p.1, tradução nossa) define comportamento informacional como “[...] a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informações, e o uso de informações¹⁰”.

Ressalta-se que o comportamento informacional está relacionado ao modo como as pessoas lidam com a informação, considerando que não necessariamente as pessoas possuem uma necessidade informacional para buscar por informações. Desse modo, inclui também a passividade de encontrar informações por meio do comentário de um colega ou de um noticiário da televisão, por exemplo (WILSON, 2000).

De acordo com Case (2007) existem muitas questões acerca da necessidade informacional, e muitos pesquisadores assumem ser uma questão problemática. Podem ser citadas, de acordo com o autor e com a literatura consultada por ele, quatro visões que consideram a necessidade de informação, ou seja, as questões de busca, a redução da incerteza, fazer sentido (*sense-making*) e o espectro de motivações.

Com relação às **questões de busca**, Case (2007 p.72) remete ao estudo de Taylor (1968¹¹), de forma que o pesquisador verifica como as pessoas na biblioteca

¹⁰ [...] the totality of human behavior in relation to sources and channels of information, including both active and passive information seeking, and information use.

¹¹ TAYLOR, R. S. Question-negotiation and information seeking in libraries. **College and research libraries**, n.29, p.178-194.1968.

questionam sua necessidade informacional. Para Taylor existem quatro tipos de necessidade de informação:

- Necessidade visceral: é caracterizada como inconsciente, pois a pessoa não sabe o que quer, o que precisa;
- Necessidade consciente ocorre quando a pessoa sabe o que precisa, mas não consegue expressar o que quer;
- Necessidade formalizada: ocorre quando o indivíduo sabe expressar sua necessidade;
- Necessidade comprometida: ocorre quando a pessoa sabe como e onde procurar utilizando-se de estratégias de busca.

No que diz respeito à **redução das incertezas**, Case (2007) recorre a fatos históricos, destacando o estudo de Nicholas Belkin (1978¹², 2005¹³) que investigou o estado anômalo do conhecimento (*anomalous state of knowledge*) (ASK) a partir do conceito de necessidade visceral de Taylor. Para Belkin, a busca de informação é motivada quando se reconhece que existe uma anomalia, um *gap*. A pessoa pode reconhecer essa “falha” e tentar obter êxito na busca ou permanecer com essa anomalia, podendo levar a outra anomalia de conhecimento. Outro estudo que Case (2007) destaca é o trabalho de Carol Kuhlthau (1988a¹⁴, 1988b¹⁵, 1991¹⁶, 1993a¹⁷, 1993b¹⁸, 1997¹⁹, entre outros) o qual é baseado na pesquisa do psicólogo George Kelly's (1963²⁰) em que a pesquisadora preocupou-se com os estágios do processo da busca de informação de acordo com a diminuição da incerteza.

Com relação ao **sense making** – fazer sentido, Case (2007) nos remete ao estudo de Brenda Dervin (1983²¹), que desenvolveu um modelo de criação de

¹² BELKIN, N. J. Information concepts for information science. **Journal documentation**, n.34, p.55-85, 1978.

¹³ BELKIN, N. J. Anomalous state of knowledge. In: FISCHER, K.E.; ERDELEZ, S.; MCKECHNIE, E.F. (Eds.). **Theories of information behavior**. Medford, NJ, Information Today, Inc. 2005. p.44-48.

¹⁴ KUHLTHAU, C. C. Developing a model of the library search process: cognitive and affective aspects. **Reference quarterly**, n.28, p.232-242, 1988a.

¹⁵ KUHLTHAU, C. C. Longitudinal case studies of the information search process of users in libraries. **Library and information science research**, n.10, p.251-304, 1988b.

¹⁶ KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the american society for information science**, n.42, p.361-371, 1991.

¹⁷ KUHLTHAU, C. C. **Seeking meaning**: a process approach to library and Information services. Norwood, NJ: Ablex, 1993a.

¹⁸ KUHLTHAU, C. C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of documentation**, n.49, p. 339-355, 1993b.

¹⁹ KUHLTHAU, C. C. The influence of uncertainty on the information seeking behavior of a securities analyst. In: VAKKARI, P.; SAVOLAINEN, R.; DERVIN, B. (Eds.) **Information seeking in context**: proceedings of a meeting in Finland, 14-16. London: Taylor Graham, 1997.

²⁰ KELLY, G. **A theory of personality**: the psychology of personal constructs. New York: Norton, 1963.

²¹ DERVIN, B. I. Information as a user construct: the relevance of perceived information needs to synthesis and interpretation. In: WARD, S. A.; REEDS, L. J. (Eds.) **Knowledge structure and use**:

significado, em que a pessoa cria significados para suas ações e para o ambiente. Porém, quando esse processo é bloqueado, a pessoa cria táticas para superar esse obstáculo e transpô-lo.

O **espectro de motivações** está relacionado com o lado objetivo e subjetivo do processo de busca.

Vale ressaltar que o estudo sobre o comportamento informacional é bastante abrangente, ou seja, pode servir de base para a compreensão de diferentes grupos que utilizam informação em um dado contexto.

Nesse sentido, existem diversos modelos de comportamento informacional desenvolvidos por vários autores para investigar como as pessoas lidam com a informação. Quanto às características dos modelos de comportamento informacional Garcia (2007, p.78) comenta que existem dois tipos, “[...] aqueles desenvolvidos para o comportamento de busca de informação e aqueles para a busca em sistemas de recuperação da informação”.

A Figura 8 apresenta a complexidade conceitual do estudo de comportamento informacional, segundo Wilson (2000):

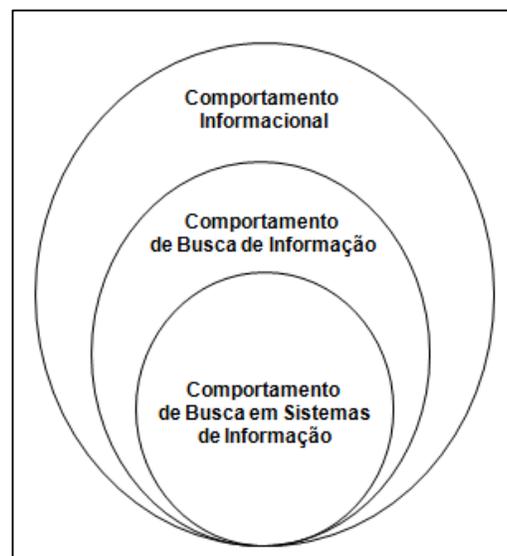


Figura 8: Complexidade Conceitual do Comportamento Informacional.

Fonte Adaptada: Wilson (1999, p.19).

O **comportamento de busca de informação** (*information seeking behavior*) se refere à busca intencional de informação a partir de uma necessidade informacional prévia. A busca pode decorrer da interação com sistemas manuais, tais como jornais e bibliotecas ou por meio de sistemas baseados em computador, como a *World Wide Web* (WILSON, 2000).

O **comportamento de busca em sistemas de informação** (*information search behavior*) se refere à busca por informação em sistema de informação, considerando todos os níveis de interação, quer seja em nível de interação humano-computador ou em nível intelectual. No que diz respeito à interação humano-computador, cita-se como exemplo o uso do mouse e os cliques em *links*. Enquanto que, em nível intelectual, destaca-se a utilização da estratégia de busca *booleana* ou escolha de um material mais relevante, considerando ações mentais para avaliar a relevância das informações recuperadas (WILSON, 2000).

Wilson (2000) também considera o **comportamento de uso da informação** (*Information use behavior*) que ocorre no momento em que as pessoas agregam valor a uma informação e a incorporam em sua base de conhecimento. Esse processo envolve ações físicas, como destacar pontos importantes em um texto, bem como ações intelectuais que envolvem, por exemplo, a comparação das novas informações com o conhecimento atual.

Constata-se que a maneira como as pessoas lidam com a informação independe da percepção de uma necessidade informacional. A informação pode provir de diversas fontes, cabendo à pessoa percebê-la como informação e agir com relação à mesma.

Case (2007) ressalta a importância do contexto em estudos do comportamento informacional, que estão relacionados aos diversos segmentos profissionais, sociais e demográficos aos quais englobam os indivíduos. Os diferentes grupos possuem características distintas revelando percepções e necessidades específicas de informação, comportamento específico de busca e uso de informação, fontes de informação específicas e, principalmente, sentimentos que permeiam o trabalho, as atividades e o dia-a-dia das pessoas.

Destaca-se neste trabalho o modelo de Wilson (1996²²), considerado uma importante revisão expandida do modelo inicial deste autor (1981), o qual foi

²² De acordo com Wilson (2006), esse modelo foi publicado como parte do relatório de pesquisa de Tom Wilson e Christina Walsh (1996) e foi revisto em publicações posteriores, na revista

utilizado como base para integrar outros estudos resultando no modelo geral de comportamento informacional (WILSON, 2006). Este modelo destaca uma variedade de outros saberes: a Psicologia, o processo decisório, a inovação, a comunicação em saúde e a pesquisa do consumidor (WILSON, 1999; 2006).

De acordo com Garcia (2007), o modelo de Wilson (1981) engloba implicitamente um conjunto de hipóteses que podem ser verificadas a partir da pesquisa empírica. Contudo, ressalta-se a fragilidade do modelo, pois não deixa clara a indicação dos processos pelos quais o contexto afeta o indivíduo, nem mesmo a percepção de barreiras pelas quais podem intervir positiva e negativamente em outros indivíduos.

Nesse sentido, o modelo de Wilson (1996), embasado na estrutura do seu primeiro modelo, ressalta a importância do indivíduo no contexto permanecendo o foco na necessidade de informação, em que as barreiras são representadas pelas “variáveis interferentes” e o comportamento de busca é identificado, ou seja quando o indivíduo empreende uma ação para buscar informação (GARCIA, 2007).

Na Figura 9 a seguir é apresentado o modelo geral de comportamento informacional de Tom Wilson, o qual engloba todas as atividades relacionadas à informação desde a percepção de uma necessidade de informação até o seu uso. Ressaltam-se as variáveis interferentes citadas, as quais possuem influências significativas no comportamento informacional, bem como os mecanismos que ativam tal comportamento.

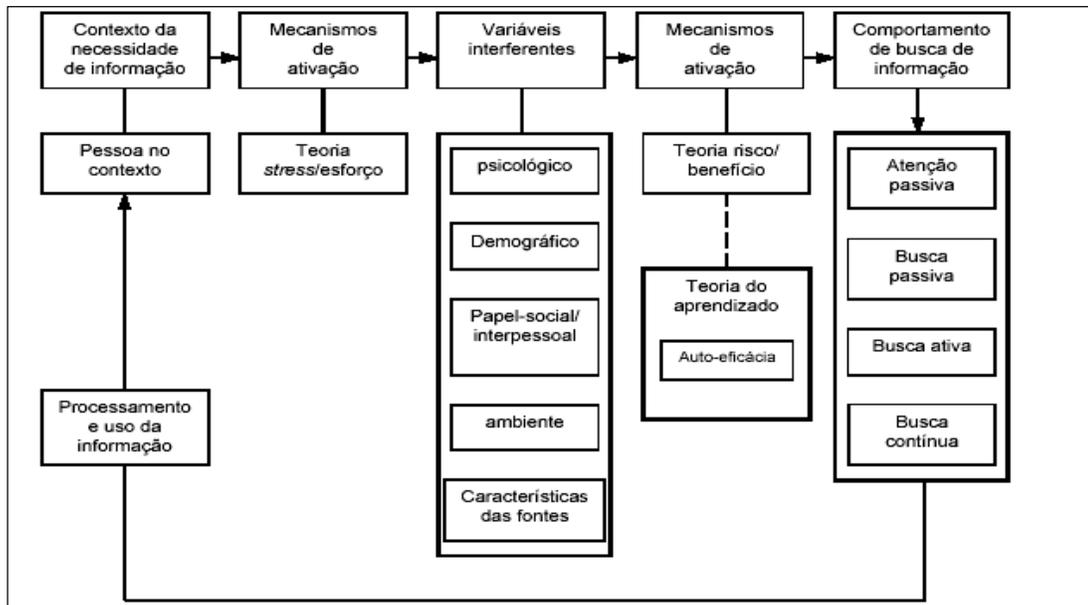


Figura 9: Modelo Geral de Comportamento Informacional.

Fonte Adaptada: Wilson (2006).

Destaca-se que cada indivíduo possui sua experiência de vida e sua percepção varia de acordo com seus interesses e o contexto que o envolve. Assim, no âmbito empresarial, pode-se mencionar que uma necessidade informacional de um gerente não é necessariamente a mesma de um funcionário ou colaborador subordinado a ele. O que difere justamente um do outro é o papel desempenhado por cada um deles no trabalho, a hierarquia, cada um com sua necessidade de informação específica. Além disso, existem as manifestações do macroambiente, em que cada um reage e o percebe de forma particular (CHOO, 2003).

O ambiente em que o indivíduo está inserido influencia e condiciona a ocorrência de necessidades informacionais, bem como consultar as fontes de informação formais ou informais podem também retratar o comportamento informacional do indivíduo.

Garcia (2007, p.86-87, grifo do autor) comenta os elementos do modelo apresentado na Figura 9.

[...] apesar de Wilson (1996) separar graficamente o **contexto** da necessidade de informação em seu modelo, estes fatores contextuais não só influenciam a ocorrência e determinam o tipo de uma necessidade de informação, como também afetam a **percepção** de barreiras de informação e os **modos** pelos quais uma necessidade é satisfeita (os chamados mecanismos de ativação). Os fatores que condicionam o comportamento informacional podem ser estimulantes ou preventivos. Para indicar este duplo impacto, Wilson (1996) usa o termo '**variáveis interferentes**', em vez de 'barreiras',

como era usado no modelo de 1981, além dos '**mecanismos de ativação**' (stress/esforço e risco/benefício).

Case (2007) ressalta que um aspecto importante do modelo de Wilson (1996) é o reconhecimento da existência de diferentes tipos de comportamentos, tais como atenção passiva, a busca passiva, a busca ativa e a busca em andamento.

No âmbito organizacional, os gerentes e os trabalhadores podem ser considerados grupos a serem pesquisados no estudo de comportamento informacional.

Case (2007) e Barbosa (2002) indicam o trabalho de Choo e Auster (1993)²³ para servir de base para a compreensão de como os gestores adquirem e usam a informação do ambiente externo para auxiliar no processo decisório. Esse trabalho dos autores deu vazão a diferentes artigos acerca deste estudo desenvolvido. Auster e Choo (1993) centraram seus estudos na seleção e utilização de fontes de informação pelos chefes oficiais executivos (*chief executive officer* - CEOs) de duas indústrias canadenses. O estudo visava perceber como os CEOs monitoravam o ambiente para adquirir e selecionar fontes para auxiliar no processo decisório. Os pesquisadores Choo e Auster (1993) examinaram como os CEOs percebiam a incerteza ambiental, a acessibilidade das fontes e como a qualidade da fonte influenciava no uso por parte dos CEOs.

Os autores consideram de suma importância a compreensão de todos os fatores críticos do ambiente externo, quais sejam preferências dos clientes, estratégias, concorrência, avanços tecnológicos, regulamentações governamentais, condições sociais e econômicas, uma vez que estão em constante evolução. Portanto, cabe aos gestores perceberem esses fatores críticos aos negócios como uma forma de sobrevivência e melhor desempenho de suas organizações. Isso ocorre através do monitoramento ambiental (*environmental scanning*) definido como "aquisição e utilização de informações sobre os acontecimentos e tendências do ambiente externo de uma organização como meio de conhecimento para auxiliar no

²³ CHOO, C. W.; AUSTER, E. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. In: WILLIAMS, M. (Ed.) **Annual review of information science and technology**. v.28. MEDFORD, NJ: Learned Information. 1993. p.279-314.

planejamento e futuros cursos de ação da organização²⁴ (AUSTER; CHOO,1994a, AUSTER; CHOO, 1994b; AGUILAR, 1967²⁵, tradução nossa).

A investigação acerca do monitoramento ambiental iniciou na década dos anos 1960 com os estudos de Aguilar (1967) e Keegan (1968²⁶). Desde então, a maior parte dos estudos tem circundado as temáticas: a percepção do efeito da incerteza ambiental, o foco do monitoramento, fontes de informação usadas e os métodos utilizados para monitorar (AUSTER; CHOO 1994a, AUSTER; CHOO, 1994b).

Baseados em Dill (1962²⁷) e Weik (1979²⁸), os autores Auster e Choo (1994a; 1994b) investigam o ambiente externo das organizações, como uma fonte de informação que cria sinais e mensagens continuamente, as quais as organizações precisam ponderar.

Auster e Choo (1993; 1994b) consideram a divisão feita por Daft et al. (1988²⁹) para compreender o ambiente externo organizacional, o qual é dividido em seis setores ambientais:

- Setor cliente: refere-se às empresas ou indivíduos que adquirem os produtos e serviços ofertados;
- Setor concorrência: inclui as empresas, os produtos e as táticas competitivas, por exemplo: empresas do mesmo ramo com produtos similares;
- Setor tecnológico: inclui o desenvolvimento de novas técnicas de produção e métodos, a inovação de materiais, produtos e processos e as tendências gerais científicas relevantes para o negócio;
- Setor de regulamentação: inclui as legislações e regulamentos local, regional, nacional e os desenvolvimentos políticos em todos os níveis de governo;

²⁴ Environmental scanning is defined as the acquisition and use of information about events and trends in an organization's external environment, the knowledge of which would assist management in planning the organization's future courses of action.

²⁵ AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan, 1967.

²⁶ KEEGAN, W. J. The acquisition of global information. **Information management review**, v.8, n.1, p.54-56, 1968.

²⁷ DILL, W. R. The impact of environment on organizational development. In: MAILICK,S.; NESS, E. H. V. (Eds.), **Concepts and issues in administrative behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1962. p. 94-109

²⁸ WEIK, K. E. **The social psychology of organizing** 2.ed. New York: Random House,1979.

²⁹ DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning environment characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic management journal**, v.9, n.2, p.123-139, 1988.

- Setor econômico: incluem os fatores econômicos, tais como a bolsa de valores, taxa de inflação, balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, taxa de desemprego, taxa de crescimento econômica;
- Setor sócio-cultural: engloba os valores sociais entre a população em geral, ética no trabalho, tendências demográficas entre outros.

Assim, é necessário conhecimento e compreensão de diferentes tipos de fontes de informação por parte dos decisores, a fim de que eles ampliem a visão acerca do mercado e a respeito da própria empresa, bem como tomem decisões baseados não apenas em sua intuição e/ou experiência (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; CHOO, 2003).

De acordo com Choo (2003), o estudo relativo ao comportamento das pessoas quando buscam e usam a informação já possui uma longa trajetória, e nos remete ao ano de 1948, quando na Conferência sobre Informação Científica da *Royal Society* foram apresentados dois estudos acerca do comportamento durante a busca da informação.

A busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, e a análise das necessidades e dos usos da informação vêm se tornando um componente cada vez mais importante da pesquisa em áreas como a psicologia cognitiva, estudo da comunicação, difusão de inovações, recuperação da informação, sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional (CHOO, 2003, p.67).

Para compreender a história no âmbito dos estudos sobre o comportamento humano em relação à informação, Choo (2003) mapeou as pesquisas realizadas, atentando-se para a orientação e a finalidade da pesquisa. Sintetizando as considerações levantadas pelo autor destacam-se os quadrantes formulados: estudos centrados em sistemas e orientados a tarefas; estudos integrativos e centrados em sistemas; estudos centrados no usuário e orientados para tarefas; e estudos integrativos e centrados no usuário.

Diante deste levantamento, o autor explica que ao longo dos anos as pesquisas ampliaram sua orientação e seu foco, sendo hoje mais centrada no usuário. Essa experiência do autor propiciou uma visão clara a respeito do estudo das necessidades e dos usos da informação.

Um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o

ambiente onde se manifestam. Partimos da posição de que o usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva; de que a busca e o uso da informação constituem um processo dinâmico que se estende no tempo e no espaço; e de que o contexto em que a informação é usada determina de que maneiras e em que medida ela é útil (CHOO, 2003, p.83).

Choo (2003, p.111, grifo nosso) apresenta um modelo multifacetado de uso da informação enfatizando a atuação em organizações, baseado em algumas idéias guia sobre comportamento informacional de diversos autores³⁰. O modelo destaca propriedades acerca da busca e uso da informação:

Primeiro, o uso da informação é construído, porque é o indivíduo que insufla significado e energia a informação fria. A maneira como a informação ganha forma e propósito depende das estruturas cognitivas e emocionais do indivíduo.

Segundo, o uso da informação é situacional. O meio social ou profissional ao qual o indivíduo pertence, a estrutura dos problemas enfrentados pelo grupo, o ambiente onde os grupos vivem ou trabalham e o modo de resolver os problemas – tudo isso se combina para estabelecer um contexto para o uso da informação. O contexto define normas, convenções e práticas que moldam os comportamentos por meio dos quais a informação torna-se útil.

Terceiro, o uso da informação é dinâmico em dois sentidos complementares. A necessidade, a busca e o uso da informação ocorrem em ciclos recorrentes, que interagem sem ordem predeterminada, de modo que, de fora, o processo muitas vezes parece caótico e aleatório. O processo de busca e uso da informação também é dinâmico na maneira como interage com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente.

A Figura 10 que segue apresenta o modelo de multifacetado de uso da informação, com enfoque às organizações.

³⁰ TAYLOR, R. S. Information use environments. DERVIN, B. From the minds eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. KUHLTHAU, C. A principle of uncertainty for information seeking.

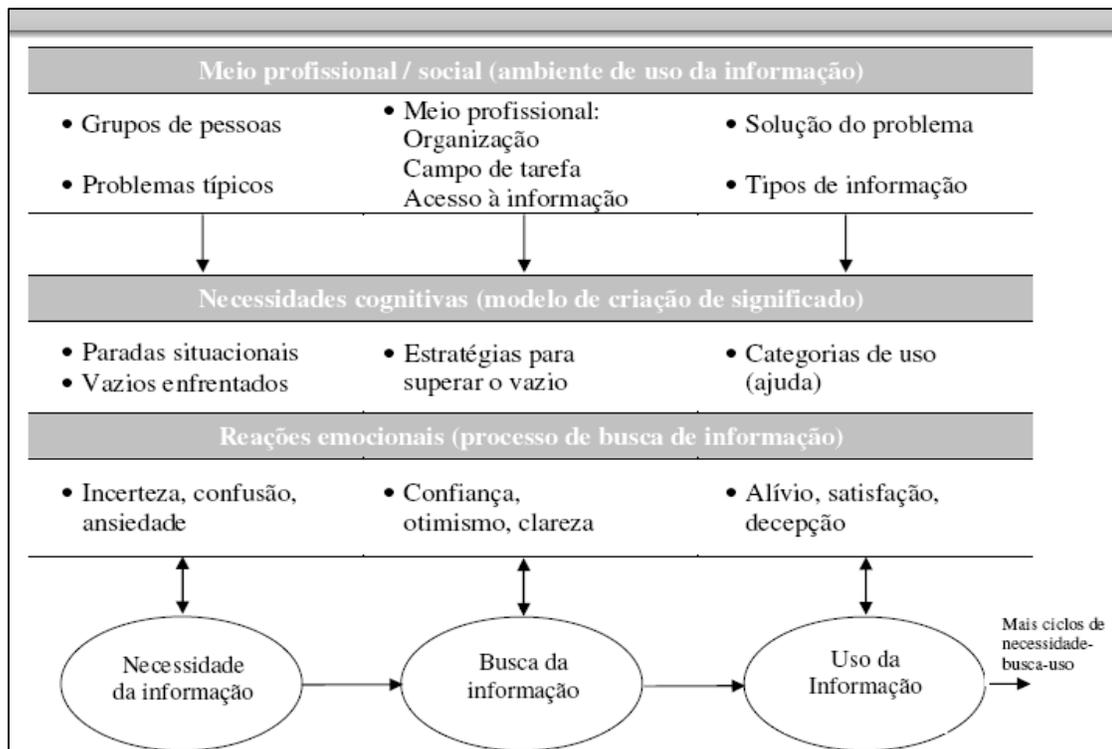


Figura 10: Modelo de Uso da Informação.

Fonte: Choo (2003, p.114).

De acordo com o modelo do autor, pode-se afirmar que a necessidade da informação é analisada com relação aos elementos cognitivos, emocionais e situacionais, pois será filtrada pelo indivíduo cognoscente em um determinado contexto. O indivíduo pode estar inseguro quanto ao seu grau de conhecimento ou sua compreensão de determinada situação e essa sensação poderá ser clarificada através de conversas com outras pessoas, até que o indivíduo consiga se expressar, através de uma narrativa ou falas dispersas. A busca de informação é o estágio seguinte do modelo.

Através da compreensão de que existe uma necessidade informacional, o indivíduo é capaz de expressá-la por meio de perguntas ou tópicos que direcionarão a busca. Concentra-se, portanto, no comportamento do indivíduo enquanto busca a informação (*information seeking*). Essa fase está intimamente relacionada ao meio social ou profissional, pois podem induzir ou restringir o comportamento de busca. Portanto, a cultura e a estrutura da organização afetarão as atitudes do indivíduo com relação a sua busca. Choo (2003) atenta que a identificação de fontes poderá ser restringida de acordo com o acesso às mesmas e, além disso, pelo fluxo de

informação dentro da organização. O autor ressalta que é de responsabilidade da organização estimular a alta qualidade das informações, provendo de fontes potenciais para assegurar informações confiáveis. Essa atitude somada a iniciativas de criar instrumentos e serviços fará toda a diferença quanto à relação do indivíduo com a informação, uma vez que na medida em que os indivíduos avançam e obtêm sucesso em suas buscas, sua ansiedade informacional diminui (WURMAN, 1995), dando sentido a sua necessidade informacional conforme a busca progredir, trazendo otimismo e confiança.

Por fim, na fase de uso da informação, o indivíduo atua sobre a informação que selecionou na etapa anterior, visando responder uma dúvida, solucionar um problema, tomar uma decisão, dar sentido a uma situação, negociar uma posição. Isso resulta em uma mudança de estado de conhecimento pelo indivíduo e, também, na sua capacidade de agir. Conclui-se que o uso da informação é contínuo e cíclico, pois o indivíduo é quem define e avalia a qualidade e pertinência da informação para uma determinada situação.

O comportamento informacional, portanto, pode ser significativo para as organizações, pois se trata de um estudo que engloba o contexto, as pessoas, o processo de busca, de recuperação da informação, as fontes de informação, ou seja, a relação humana lidando com a informação em um contexto específico. A aplicação de um modelo de comportamento informacional permite um maior entendimento do ambiente e das ações das pessoas no referido meio. Considera-se que uma ação, para melhor explorar os elementos que permeiam esse ambiente, pode somar e trazer muitos benefícios tanto para as pessoas quanto para a organização como um todo. O ambiente empresarial é dinâmico e os gestores e seus membros precisam estar atentos a tudo o que ocorre internamente e externamente à organização.

No próximo capítulo são explorados os conceitos e aplicações da gestão da informação no âmbito da inteligência competitiva, um modelo de gestão estratégica que se fundamenta no uso efetivo da informação para subsidiar as ações táticas e decisivas.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: INFORMAÇÃO SUBSIDIANDO A GESTÃO ESTRATÉGICA

A conscientização da importância da informação e do conhecimento para o bom desempenho empresarial está ganhando espaço no ambiente organizacional. Isso devido ao cenário atual com as constantes transformações que afetam sobremaneira os negócios, por meio da política, da economia e das tendências em geral, somadas às constantes inovações tecnológicas, as quais estão estimulando as empresas a se adaptarem a esse contexto, visando se manterem no mercado competitivo.

O advento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) motivou a convergência dos tradicionais suportes de informação, ampliando as possibilidades de acesso aos mesmos, bem como foram criadas outras formas de informar no meio digital, através das representações e objetos nos diferentes ambientes informacionais digitais.

Essa perspectiva atingiu sobremaneira as formas de trabalho, ou seja, as profissões de maneira geral, provocando uma postura proativa diante das possibilidades de se manter atualizado, de usufruir dos recursos de uma tecnologia de informação e comunicação, de aperfeiçoar as atividades realizadas entre outros aspectos.

A conscientização de que o uso da informação nos dias de hoje é primordial, no sentido de guiar ações quaisquer que sejam, torna-se cada vez mais importante.

No que tange as organizações, essa noção da importância da informação é perceptível, uma vez que utilizada como um recurso e bem gerenciada pode propiciar o bom andamento dos negócios. A informação, neste sentido, pode ser considerada como um fator estruturante e um instrumento de gestão (MORESI, 2001a).

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais (BEUREN, 2000, p.43).

Considerada em duas perspectivas, a informação pode indicar alternativas inovadoras para o processo de elaboração de estratégia empresarial, apoiando a definição de estratégias ou também como componente vital, o qual se incorpora na estratégia definida (BEUREN, 2000).

Kluyver e Pearce II (2007) comentam que o processo de formulação de uma estratégia responde a três perguntas-chave: Onde estamos? Para onde vamos? e Como chegaremos lá? A primeira pergunta atenta para o estado atual do negócio ou da empresa como um todo, através da reavaliação de questões importantes para a empresa, tais como a missão da organização, visão a longo a prazo da gerência para a empresa, quem são os principais *stakeholders*³¹. Outros componentes precisam de uma atenção detalhada com relação ao desempenho atual da empresa, quais sejam as tendências pertinentes nos ambientes sociopolítico, econômico, tecnológico, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Na segunda pergunta “para onde vamos?”, considerando as respostas geradas na primeira pergunta, são exploradas alternativas estratégicas tais como: focar no crescimento do mercado ou adotar um foco de mercado mais amplo; enfrentar o mercado só ou associar-se à outra empresa; investir em soluções de alto valor agregado ou de baixo custo para os clientes. E, por fim, a terceira pergunta “como chegaremos lá?” está focada em como atingir os objetivos pretendidos. Nesse momento os autores ressaltam a importância em abordar como preencher o ‘*gap* de competência’, que separa habilidades e capacidades organizacionais atuais daquelas que são necessárias para atingir o propósito estratégico. “Ela lida com o ‘alinhamento estratégico’ de competências essenciais com necessidades emergentes do mercado e com a identificação de fatores-chave de sucesso associados à implementação bem-sucedida da estratégia escolhida” (KLUYVER E PEARCE II, 2007, p.14).

Ponjuán Dante (2007, p.19, tradução nossa) compreende a gestão da informação – GI como:

[...] o processo pelo qual se obtém, desdobra e utiliza recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para gerenciar a informação interna e para a sociedade que serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida deste recurso o que acontece em qualquer organização. É própria também de unidades

³¹ *Stakeholder* – “[...] é qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização” (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004, p.96).

especializadas que lidam com este recurso de forma intensiva, denominadas unidades de informação³².

De acordo com a autora, a gestão da informação é fundamentalmente regida por dois princípios, quais sejam a Teoria dos Sistemas e a Teoria do Ciclo de Vida. Um sistema de informação está integrado por um conjunto de componentes, os quais armazenam, processam e distribuem informação. A gestão da informação é a gestão desenvolvida em um sistema de informação, que tem como propósito obter saídas de informação. Além disso, a gestão da informação está associada às dimensões do ambiente, dos processos, das pessoas, da tecnologia, da infraestrutura e dos produtos e serviços (PONJUÁN DANTE, 2007).

Os processos de agregação de valor à informação também são identificados como básicos para o profissional em gestão da informação, incluindo-se aí as habilidades de análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca e apresentação/formatação da informação – tendo em vista os diferentes suportes, canais que esta informação possa estar (e ser) disponibilizada, assim como o(s) tipo(s) de informação que é objeto de tal atividade (ou seja, textual, sonoro, numérico, visual etc., ou ainda, a reunião de vários tipos, haja vista a demanda identificada). (MARCHIORI, 2002, p.75).

A gestão da informação atua alicerçada aos fluxos formais de informação da empresa, com foco no negócio da organização, agindo restritamente às informações explicitadas em algum suporte, podendo este ser impresso, eletrônico, digital, ou de outro tipo (VALENTIM, 2006).

Decorrente da biblioteconomia especializada e da ciência da informação, o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais (TARAPANOFF, 2006, p.22).

Para Wilson (1997³³ *apud* TARAPANOFF, 2006, p.23), a “gestão da informação preocupa-se com o valor, qualidade, posse, uso e segurança da informação no contexto do desempenho organizacional”.

³² El proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y ocurre en cualquier organización. Es propia también de unidades especializadas que manejan este recurso en forma intensiva, llamadas unidades de información.

³³ WILSON, T. D. Information management. In: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE. London: Routledge, 1997. p.187-196.

Com relação à importância da informação para as empresas os autores Lesca e Almeida (1994) apresentam alguns argumentos que enfatizam essa afirmação:

- Apoio à decisão: as informações, quando são caracterizadas de qualidade e no momento oportuno podem auxiliar sobremaneira a tomada de decisão. O uso da informação como um elemento do processo decisório permite que sejam estabelecidas escolhas amparadas nas melhores alternativas, reduzindo a incerteza;
- Fator de produção: a informação pode ser considerada um elemento importante para projetar e introduzir no mercado produtos e serviços;
- Fator de sinergia: o desempenho de uma organização está associado à qualidade das ligações e relações entre suas unidades organizacionais, de forma que cada unidade, cada elo da cadeia produtiva, pode apresentar isoladamente um excelente desempenho. Contudo, é importante observar as relações e a coordenação entre essas unidades, pois se não forem eficientes à empresa, esta pode ser percebida pelos clientes como uma empresa de baixo desempenho quanto à qualidade dos seus serviços prestados e produtos manufaturados. Portanto, é importante a coordenação das atividades para a eficiência dos fluxos de informação;
- Fator determinante de comportamento: a informação exerce influência no comportamento dos indivíduos e dos grupos internos e externos à empresa. Internamente, a informação está condicionada às ações dos indivíduos para que as mesmas sejam condizentes com os objetivos da empresa e, externamente, a informação visa a influenciar o comportamento dos atores (clientes atuais e/ou potenciais, fornecedores, governo entre outros) de modo que seja favorável às metas organizacionais.

Contextualizar a informação no ambiente organizacional é imprescindível, pois significa direcioná-la ao seu público-alvo de acordo com interesses previamente levantados, de modo que seja interpretada de maneira significativa, fazendo sentido e, assim, prover o uso efetivo da informação como um recurso (CHOO, 2003; MORESI, 2001a; DE SORDI, 2008).

Contudo, em muitos momentos não é possível quantificar o valor da informação, no sentido de se pagar algum valor em dinheiro pela mesma. Uma vez que se trata de um bem abstrato e intangível, o seu valor estará atrelado ao contexto de uso dessa informação (MORESI, 2001a).

Nesse sentido, Moresi (2001a, p.113) classifica o valor da informação da seguinte forma:

- Valor de uso: baseia-se na utilização final que se fará com a informação;
- Valor de troca: é aquele que o usuário está preparado para pagar e variará de acordo com as leis de oferta e de demanda, podendo também ser denominado valor de mercado;
- Valor de propriedade que reflete o custo substantivo de um bem;
- Valor de restrição que surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.

A informação, enfim, assume valor estratégico nas organizações, uma vez que viabiliza a melhoria dos processos e da geração de produtos e serviços.

Para Tarapanoff (2006, p.23)

A idéia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois que a gestão da informação mudou, de seu foco inicial de gestão de documentos e dados, para recursos informacionais, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos.

Para assegurar o valor estratégico da informação, Beuren (2000) afirma que na fase de planejamento organizacional é necessário desenvolver um processo coordenado abrangendo todas as fases do gerenciamento da informação. A autora afirma que deve existir uma compreensão ampla da seqüência das tarefas para o êxito do processo de gestão da informação, como: identificação de necessidades e requisitos da informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação. Desse modo, pontuar-se-á algumas questões relacionadas a cada uma dessas tarefas:

- Identificação de necessidades e requisitos de informação: consiste no conhecimento das diversas alternativas que podem tornar a informação mais estratégica para seus usuários. A quantidade de fontes deverá ser superior quanto mais amplo for o número de variáveis críticas contidas no ambiente que se queira representar. Outra ressalva é que a variedade de

informações necessárias para a gestão tende a crescer na medida em que aumenta a complexidade do ambiente organizacional;

- Coleta/entrada de informação: essa fase requer uma estrutura formal ou informal para a entrada e coleta de informação. Essa estrutura visa, inicialmente, identificação e compreensão das informações necessárias e, assim, progredir para a fase de coleta em bancos de dados;
- Classificação e armazenamento da informação: tem como foco o usuário, uma vez que a interface dele com o sistema precisa considerar suas percepções no momento de interação. Quanto à classificação da informação, as informações poderão ser acessadas pelos usuários através de um sumário/índice, indicando as diferentes classes das informações. A classificação e o armazenamento precisam ser refletidos de maneira seletiva propiciando o uso efetivo do sistema de informação;
- Tratamento e apresentação da informação: essa fase atua em conjunto com os processos de classificação e armazenamento dos dados e informações. No entanto, essa atividade deve ser previamente planejada a fim de proporcionar um trabalho diferenciado, que permite buscar por metodologias e representações diferenciadas, permitindo, assim, deixar disponível no sistema informações das diferentes percepções de necessidades informacionais contendo uma variedade de fontes e estilos de informação;
- Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: essa fase é de extrema importância, em que são produzidos os produtos e serviços de informação a fim de auxiliar na execução de uma estratégia organizacional. Esse processo pode ser otimizado a partir da maior participação dos usuários do sistema e as interações com diferentes formações profissionais;
- Demais tarefas do processo de gestão da informação: dando seqüência ao processo de gerenciamento da informação, após a elaboração dos produtos e serviços, é necessário atentar para as atividades de distribuição e disseminação da informação, bem como da análise e do uso da informação. A autora atenta que todos os processos de gestão da informação devem contar com os usuários, permitindo um melhor aproveitamento dos processos. Neste sentido, o gestor da informação

pode criar um dispositivo de interface em que se estabeleça a ligação com os usuários e entre as pessoas responsáveis em distribuir e disseminar a informação. A autora aponta também que seria interessante a criação de uma rede formal de comunicação ou a criação de unidades de informação que ficassem encarregadas pelo levantamento das necessidades informacionais das lideranças ou grupos de usuários.

Constata-se que, para um melhor aproveitamento do sistema de informação na organização, visando priorizar o valor estratégico da informação, é importante que os gestores da informação realizem um levantamento das necessidades informacionais dos usuários e um planejamento dos demais processos considerando os usuários do sistema. É importante salientar que os processos devem ser sempre refletidos, a fim de garantir um gerenciamento da informação que se preocupa com os seus usuários.

Choo (1997) propõe, baseado em Choo (1995³⁴), Davenport (1993³⁵) e McGee e Prusak (1993³⁶), que a gestão da informação deve ser compreendida como um ciclo contínuo de cinco processos relacionados, tais como identificação das necessidades informacionais, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, distribuição e utilização da informação. De acordo com Choo (1997), “essa perspectiva contrasta com a visão mais convencional da gestão da informação como gestão dos recursos informacionais ou *design* e implementação de sistemas de informação³⁷” (CHOO, 1997, p.5, tradução nossa).

Assim, reproduz-se na Figura 11 o modelo de gestão da informação proposto pelos autores supracitados:

³⁴ CHOO, W. C. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. Medford, NJ: Information Today, 1995.

³⁵ DAVENPORT, T. H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

³⁶ MC GEE, J. V.; PRUSAK, L. **Managing information strategically**. New York, NY: Wiley, 1993.

³⁷ This perspective contrasts with the more conventional view of information management as the management of information resources or design and implementation of information systems.

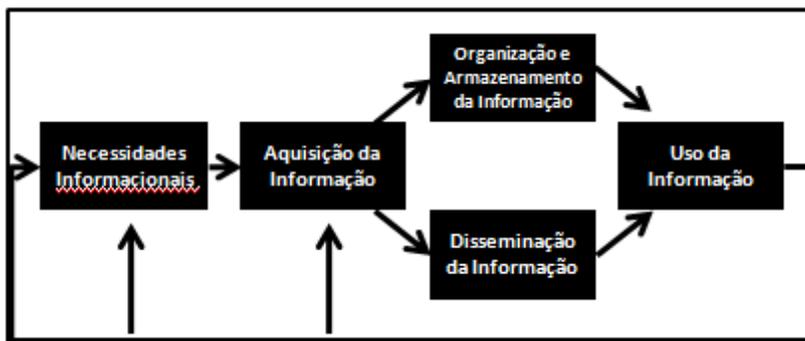


Figura 11: Modelo de Gestão da Informação.

Fonte Adaptada: Choo (1997, p.5).

Choo (1997) comenta este modelo de gestão da informação, iniciando pelo processo de uso da informação. Destaca que as organizações usam a informação em três arenas estratégicas: *sensemaking* (fazer sentido), construção de conhecimentos e tomada de decisão, como já abordados no Capítulo 2 deste trabalho. Referem-se à maneira pela qual as organizações interpretam o ambiente para criar significado e tomar decisões.

Durante o *sensemaking*, o principal processo de informação é a interpretação das notícias e mensagens sobre o ambiente. Os membros devem decidir que informação é significativa e devem ser assistidas, eles formam explicações possíveis a partir de experiências anteriores e eles trocam e negociam seus pontos de vista, a fim de chegar a uma interpretação comum. Durante a construção de conhecimento, o principal processo de informação é a conversão e compartilhamento de conhecimento. Os membros partilham os seus conhecimentos pessoais, através do diálogo e dos discursos e articulam o que eles sabem intuitivamente através de analogias, assim como metáforas e canais formais. Durante a tomada de decisão a atividade para a informação-chave é o processamento e análise de informações sobre alternativas disponíveis a fim de ponderar os seus méritos e deméritos relativos³⁸ (CHOO, 1997, p.7, tradução nossa).

Em seguida, Choo (1997) comenta a respeito do processo de identificação de necessidades de informação. As necessidades informacionais no âmbito organizacional estão relacionadas aos problemas, incertezas e ambigüidades

³⁸ During sensemaking, the principal information process is the interpretation of news and messages about the environment. Members must choose what information is significant and should be attend to, they form possible explanations from past experience and they exchange and negotiate their views in order to arrive at a common interpretation. During knowledge creation, the main information process is the conversion and sharing of knowledge. Members share their personal knowledge through dialogue and discourse and articulate what they intuitively know through analogies, metaphors as well as more formal channels. During decision making the key information activity is the processing and analysis of information about the available alternatives in order to weigh their relative merit and demerits.

encontradas em determinadas situações organizacionais. Essas situações e experiências são resultados não apenas do assunto a ser questionado, mas também com relação às interações de um número de fatores contextuais, tais como os relativos à cultura da organização.

A aquisição de informação envolve dois aspectos. Por um lado, a organização precisa de informações que reflitam a amplitude e a diversidade das suas preocupações sobre mudanças e acontecimentos do ambiente externo. Por outro lado, é necessário reconhecer que a atenção e a capacidade cognitiva do ser humano é limitada de modo que as organizações selecionem necessariamente as mensagens que as atendem. A seleção e a utilização das fontes de informação devem ser planejadas e monitoradas continuamente como qualquer outro recurso vital da organização (CHOO, 1997).

A organização e o armazenamento da informação parte da informação que é adquirida ou que é criada na organização, passa pelo processo de organização e armazenamento em arquivos, bases de dados entre outros sistemas de informação visando facilitar o compartilhamento da informação. A forma em que a informação é armazenada reflete a percepção e a representação do ambiente da organização, incluindo a sua rotulagem e as relações dos assuntos, transações e medição de desempenho. Além disso, a flexibilidade dos sistemas de armazenagem permite explorar padrões e conexões pelos usuários (CHOO, 1997).

A distribuição da informação é o processo pelo qual a informação é divulgada e encaminhada na organização para as pessoas, de forma direcionada, considerando o momento certo, o local, o formato. Essa iniciativa possibilita muitas conseqüências positivas, como a aprendizagem organizacional, a recuperação da informação entre outros (CHOO, 1997).

Choo (1999) apresenta uma nova versão de gestão da informação, baseada na Figura 11 apresentada anteriormente, inserindo o processo de comportamento de maneira adaptada:



Figura 12: Gestão da Informação no Monitoramento Informacional.

Fonte Adaptada: Choo (1999, p.24).

O comportamento adaptado refere-se ao *feedback* dos processos mencionados relacionados à informação. Esses processos, quando estimulados na organização, podem provocar uma mudança no comportamento individual e coletivo da organização, adaptando a uma nova postura de lidar com a informação neste contexto.

Para auxiliar as organizações no processo de gerenciamento da informação no âmbito organizacional, Davenport e Prusak (1998) propõem um modelo ecológico de informação. O modelo compreende os ambientes informacional, organizacional e externo numa perspectiva holística, ou seja, todos os elementos relativos à organização atuam integrados de acordo com a concepção sistêmica. Os autores enfatizam a importância da informação como um recurso da gestão.



Figura 13: Um Modelo Ecológico³⁹ para o Gerenciamento da Informação

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.51).

³⁹ Para Davenport e Prusak (1998), o modelo ecológico ou pensar ecologicamente consiste em concentrar as ações administrativas no ambiente informacional.

Para Davenport e Prusak (1998), o ambiente informacional compõe o núcleo da abordagem holística e abrange seis componentes que são sintetizados a seguir:

- A estratégia da informação, em que a preocupação está na intenção informacional, ou seja, como a informação requerida está sendo usada, ao invés de se atentar para intenções específicas, focalizar nos objetivos e princípios básicos para melhor explicitar uma estratégia informacional;
- A política da informação, que “[...] envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso” (p.52), ou seja, como a estrutura política da empresa age no que tange a informação;
- A cultura e o comportamento em relação à informação, componentes que estão relacionados, ou seja, o comportamento em relação à informação, sendo este positivo ou negativo, formará a cultura informacional de uma organização que, por sua vez, indicará se os indivíduos envolvidos valorizam a informação, se as compartilham, se há troca interna e externamente e se a utilizam nos negócios;
- A equipe da informação, a qual deve ser interdisciplinar, ou seja, deve ser formada por especialistas em conteúdo, como bibliotecários e pesquisadores de mercado, projetistas, analistas e elos de relação, que permitam ao usuário identificar suas necessidades para um melhor aproveitamento da diversidade informacional existente;
- Os processos de administração informacional, componente que mostra como o trabalho é realizado. A descrição completa de como funciona cada parte do trabalho informacional permite uma visão mais ampla do processo de quem trabalha com a informação;
- A arquitetura da informação, a qual deve estruturar e localizar a informação dentro da organização. “A arquitetura pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura” (p.54).

Esses seis componentes apresentados congregam o ambiente informacional que se origina do ambiente organizacional, o qual, por sua vez, inclui três componentes distintos, segundo Davenport e Prusak (1998):

- A situação dos negócios, a qual possui aspectos que afetam cada empresa ou setor de forma diferente. Os ecologistas atentam para a estratégia de negócio, aos seus processos, à cultura organizacional e aos recursos humanos, pois tais aspectos irão refletir nos componentes do ambiente informacional. Assim, um ambiente afeta o outro e vice-versa;
- Os investimentos em tecnologia, sendo que o advento das novas tecnologias propiciou uma melhor infra-estrutura às empresas, permitindo novos meios de gerenciamento de diferentes mídias. Entretanto, o crescente investimento em tecnologias nas empresas sem a devida avaliação das necessidades informacionais no que tange a empresa, pode culminar no mau uso dessas tecnologias e na falta de acesso à informação;
- A distribuição física, componente que afeta o uso e o gerenciamento da informação, pois é através da proximidade física que ocorre com maior frequência a troca de informações. Na ecologia da informação, este item inclui também os aspectos físicos dos meios de comunicação.

O que se nota atualmente é que, cada vez mais, as empresas podem escolher entre os meios físicos e tecnológicos para facilitar a troca de informações.

Tem-se, portanto, o ambiente externo que agrega os ambientes informacional e organizacional, influenciando a empresa no todo. Esse ambiente abrange os agentes que influenciam as ações e decisões e que estão fora do poder da empresa como mercado, governo, concorrência, consumidores, tendências, ou seja, tudo que possa ter relevância ao desenvolvimento dos negócios. Entretanto, o ambiente externo não pode ser controlado ou modificado. E, ainda assim, as empresas necessitam de informações advindas deste ambiente, cada vez mais, sendo um fator de sobrevivência no mercado tão competitivo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Na ecologia da informação, o ambiente externo consiste em três tipos de mercados:

- **Mercados de negócios:** criam as condições gerais de negócios, o que afeta a capacidade de as empresas adquirirem e gerenciarem informação, bem como optar pelo tipo de informação de que precisam [...]
- **Mercados tecnológicos:** onde são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar nosso mundo informacional [...]

- **Mercados da informação:** [...] no qual todas as coisas, de tendências industriais a malas-diretas, são negociadas [...] (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.56-57).

De acordo com os autores, identificar os mercados separadamente auxilia os gestores a se concentrarem em como os usuários obtêm informação.

Os **mercados de negócios** são vistos por especialistas como empresas orientadas para o *marketing*, devido à capacidade dos mesmos em gerar e disseminar informações. Alterações no âmbito dos consumidores, concorrentes, fornecedores, parcerias comerciais e órgãos governamentais são informações essenciais para qualquer tipo de empresa. Diante disso, cabe aos gerentes selecionar o que é essencial conhecer no ambiente externo para um melhor desempenho. Algumas empresas necessitam das mesmas informações relativas a consumidores, fornecedores e concorrentes, porém a maneira pela qual as obterão e utilizarão diz respeito à política e à estratégia de cada empresa.

Os **mercados de tecnologia**, por sua vez, englobam produtos e serviços disponíveis no ambiente externo de um negócio. Para um melhor proveito de informações advindas dos mercados externos de tecnologia, Davenport e Prusak (1998, p.257-258) apresentam algumas etapas para esse processo:

- rastreamento / identificação de novas tecnologias externas;
- geração de um negócio demonstrativo para aplicar a nova tecnologia;
- análises técnicas e de mercado;
- implementação e avaliação.

Evidentemente, obter informações sobre os avanços de TI é mais fácil quando comparadas com as oriundas de concorrentes e fornecedores, e também pode ser mais rentável.

Os **mercados de informações** abarcam informações dos ambientes interno e externo à organização. Os mercados externos de informação “[...] são integrados por uma variedade de fontes e formatos, como bancos de dados on-line, obras publicadas, opiniões de especialistas e de líderes setoriais, temas políticos e sociais e os últimos rumores de uma feira de negócios” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.264).

A informação externa é uma fonte valiosa para qualquer empresa. Todas as empresas devem trocar informações com o ambiente externo, adaptando-se a ele em alguma medida.

Constata-se a partir dos modelos de gestão da informação apresentados por Beuren (2000), Choo (1997; 1999) e Davenport e Prusak (1998), a importância da informação como um recurso estratégico vital da organização. A gestão da informação pode ser considerada uma atividade essencial de sobrevivência das organizações no cenário atual, cada vez mais instável e complexo, à medida que as organizações percebem o ganho significativo que podem adquirir atuando nessa perspectiva.

As organizações precisam atuar em consonância com o ambiente externo, buscando interpretá-lo e se adaptando de acordo com suas manifestações para uma melhor atuação perante o mercado. Nessa perspectiva, atua a **inteligência competitiva**, compreendida como um modelo de gestão estratégica que utiliza a informação como um recurso para a realização do processo como um todo.

No campo empresarial, inteligência competitiva (IC) é entendida como um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa. Ela é conduzida, a partir de uma orientação estratégica, para a obtenção de vantagem competitiva (ROEDEL, 2006, p.77-78).

O surgimento da inteligência competitiva (IC) está relacionado com os avanços das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e a evolução do contexto sócio-econômico mundial, perpassando a era industrial à atual sociedade, denominada sociedade da informação (QUEYRAS, QUONIAM, 2006; FULD, 2007).

A inteligência competitiva é tratada em duas vertentes. No que tange a tradição americana, o termo inteligência “[...] refere-se a como o conhecimento é adquirido – baseado em uma análise lógica e integrado de informação disponível sobre competidores ou sobre o ambiente competitivo” (TARAPANOFF, 2006, p.26). Com relação à tradição francesa, a autora comenta que a inteligência é desenvolvida através da *veille technologique*, ou seja, por meio do monitoramento de fatores científicos e tecnológicos.

De acordo com a revista espanhola da área de IC, PUZZLE (2009), existem alguns termos relacionados à inteligência competitiva, tais como: *Business Intelligence*, Vigilância Tecnológica, Inteligência de Negócio, Inteligência Empresarial e Inteligência Comercial.

Com relação a alguns termos supracitados Palop e Vicente Gomila (1999) revelam a que cada termo está relacionado com o outro. De modo geral, baseando-se nos autores, a Inteligência Competitiva e Vigilância Tecnológica possuem a mesma essência

Um sistema organizado de observação e análise do ambiente e, em seguida, uma boa distribuição interna e utilização de informações na empresa, em que qualquer decisão seja tomada, é a essência da inteligência competitiva e de vigilância, e isto deve envolver o coletivo da empresa com a ajuda de recursos externos, se necessário⁴⁰ (PALOP; VICENTE GOMILA, 1999, p.12).

Tena Millán e Comai (2006, p.13) compreendem inteligência competitiva (IC) e vigilância tecnológica (VT) como um instrumento

Para saber o que ocorre de relevante no ambiente externo da empresa. Tem como propósito ajudar e incentivar antecipar o futuro e adotar decisões com maior probabilidade de acerto. É utilizada principalmente por empresas em ambientes competitivos, mas também empregam instituições setoriais ou associações de apoio, ao exposto, e organizações sem fins lucrativos⁴¹.

Os autores complementam que a IC e a VT estão integradas no desenvolvimento e na concretização da estratégia e no desempenho em determinadas unidades de negócio, áreas funcionais e departamentos da empresa, visando proporcionar vantagens competitivas palpáveis e, além disso, contribuir para um impacto positivo para o progresso da organização (TENA MILLÁN; COMAI, 2006).

Palop e Vicente Gomila (1999) explicam a diferença entre os termos vigilância e *benchmarking*, este último está relacionado a um aspecto ou função, dentro de um período de tempo determinado. O *benchmarking* trata-se do esforço de melhorias incrementais internas da empresa. A vigilância, neste contexto, pode identificar empresas que poderiam servir de exemplo de atuação para que sejam exploradas as melhores práticas de outra empresa.

Com relação aos termos vigilância e prospectiva tecnológica, os autores revelam que a prospectiva tecnológica, em particular, “estuda métodos e estratégias

⁴⁰ Un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de una correcta circulación interna y utilización de la información en la empresa, allá donde se tome cualquier decisión, es la esencia de la vigilancia e inteligencia competitiva, y en esta debe participar el colectivo de la empresa con el concurso de recursos externos si es necesario.

⁴¹ Para saber que ocurre em el entorno relevante de la empresa. Tiene como propósito ayudar a anticipar el futuro y alentar que se adopten decisiones con mayor probabilidad de acierto. Es utilizada principalmente por empresas em entornos competitivos, pero también la emplean instituciones sectoriales o gremiales de apoyo a las anteriores, y organizaciones no lucrativas.

para tentar prever com certo nível de confiança os possíveis estados futuros da tecnologia e sua influência na organização, em um setor industrial, ou na sociedade em geral⁴² (PALOP; VICENTE GOMILA, 1999, p.14, tradução nossa). A vigilância é tanto uma atitude como um procedimento de toda a organização para toda a organização, isto é, é um procedimento relacionado aos especialistas que atuam na empresa, cuja ação alimenta o sistema de vigilância tecnológica (PALOP; VICENTE GOMILA, 1999).

Os autores Tena Millán e Comai (2006) e Palop e Vicente Gomila (1999), através de seus estudos e da aplicação dos mesmos em empresas espanholas, permitem inferir que a inteligência competitiva está mais relacionada ao mercado e seus atores, especialmente clientes e concorrentes, visando ampliar sua perspectiva de ação. Por outro lado, a vigilância tecnológica está relacionada aos processos de observar, buscar, captar e difundir, analisar, tratar e validar as informações de um determinado sistema de informação.

Considera-se, neste trabalho, que a vigilância tecnológica é um tipo de monitoramento de informações do ambiente externo e que é intrínseca ao processo de inteligência competitiva.

A inteligência competitiva é compreendida como o processo pelo qual atua embasado na informação para direcionar ações estratégicas pela organização, perpassando o percurso de vida da mesma e possibilitando que sejam planejadas as atividades relacionadas à gestão da informação, visando o futuro do negócio.

Para a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), a inteligência competitiva define-se como

Um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento agregado (ABRAIC, 2009).

O desenvolvimento da IC permite à organização manter-se no mercado com competitividade, na medida em que antecipa a identificação de tendências gerais ao negócio, possibilitando uma maior amplitude de informações críticas que podem auxiliar o processo de tomada de decisão da empresa a agir estrategicamente, a fim

⁴² Estudia métodos y estrategias para intentar prever con cierto nivel de confianza posibles estados futuros de la tecnología y su influencia em la organización, em sector industrial o em la sociedad em general.

de conferir um plano de ação que proporcione a vantagem competitiva perante os concorrentes.

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.1).

Para a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), ou em português Associação dos Profissionais de Inteligência Competitiva, a inteligência competitiva é um “[...] processo de coleta, análise e disseminação éticas de inteligência, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si” (MILLER, 2002, p.35).

A implantação da inteligência competitiva no âmbito organizacional é entendida como um processo dinâmico e visa o estabelecimento de ações estratégicas na situação presente e futura da empresa.

O processo de inteligência competitiva para ser implementado requer contínua utilização de dados e informações e, no processo de análise e agregação de valor a esses dados e informações, utiliza o know-how e o conhecimento individual e corporativo (TARAPANOFF, 2006, p.27).

O sistema de IC trata-se basicamente de um processo de coleta e análise sistemática de informação e, em seguida, realizando a promoção e disseminação de informações relevantes, com o objetivo de apoiar o processo decisório nos níveis tático e estratégico.

Um sistema genérico de inteligência competitiva deve ser capaz de contemplar as dimensões tecnológica, econômica, política e social. Funciona como uma antena na identificação de novas oportunidades e sinais de mudança do ambiente. Ao mesmo tempo, ajuda a empresa a não perder o foco estratégico no processo de coleta, armazenamento e análise da informação. Necessita, portanto, da estrutura de um programa sistemático de coleta e análise de informação em fontes diversas, formais e informais e em redes de especialistas (BATTAGLIA, 1999, p.204).

O processo de inteligência competitiva visa a análise das necessidades informacionais das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento do negócio organizacional, imbricadas à análise das informações obtidas nos ambientes interno e externo, cuja ação perpassará a filtragem, tratamento, agregação de valor, organização e disseminação às pessoas. Além disso, a IC identifica as fontes de

informação relevantes que devem ser monitoradas, com o objetivo de elaborar e disponibilizar produtos e serviços informacionais específicos ao processo decisório. (PACHECO; VALENTIM, 2008).

A inteligência competitiva surgiu como recurso administrativo capaz de disponibilizar informações analisadas que podem propiciar *insights* aos executivos, auxiliando no processo de tomada de decisões e na execução de estratégias, garantindo vantagem competitiva.

A IC pode ser muito significativa para organização que se dispõe a atuar nessa perspectiva, portanto, é importante uma dedicação e uma paciência visando os benefícios proporcionados pela execução do processo de IC, uma vez que não aparecem facilmente, pois exige uma adaptação de comportamentos das pessoas, bem como a cultura organizacional precisa incorporar essa perspectiva.

Existem na literatura diversos modelos para aplicação da inteligência competitiva, os quais são contemplados por etapas que visam o uso efetivo da informação agregada para fins estratégicos. De acordo com Canongia et al. (2001), o sistema de inteligência competitiva compreende seis etapas: planejamento, coleta, tratamento, análise, disseminação e *feedback*. Enquanto que, para Valentim (2002, p.9), o processo é compreendido em sete etapas para seu funcionamento contínuo:

1. Identificar os “nichos” de inteligência internos e externos à organização;
2. Prospectar, Acessar e Coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
3. Selecionar e Filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
4. Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;
5. Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criar mecanismos de *feed-back* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Podemos citar também o ciclo de inteligência competitiva elaborado pelo Núcleo de Informação Tecnológica (NIT) da Universidade Federal de São Carlos

(UFSCar), o qual é uma adaptação do ciclo de IC de Herring (1999⁴³). Ele é composto por seis fases: Identificação de Necessidades, Planejamento, Coleta, Análise, Disseminação e Avaliação. Hoffmann e Chemalle (2006, p.4) atentam para a complexidade do processo de inteligência competitiva, pois as fases do processo não acontecem de forma isolada, pois “[...] a própria natureza do processo de IC requer a sobreposição parcial de atividades e fases”.

Baseando-se nas autoras, é sintetizada cada fase do ciclo de IC do NIT-UFSCAR. A fase de identificação de necessidades é considerada atividade inicial do processo de IC como todo, pois proporcionará “[...] o foco e as prioridades para o trabalho”. Essa fase visa identificar quais “[...] as reais necessidades do usuário ou cliente (interno ou externo à organização), que são normalmente relacionadas à “[...] tomada de decisão, elaboração de planos e implementação de ações estratégicas” (HOFFMANN; CHEMALLE, 2006, p.4). As autoras mencionam uma diretriz que auxilia no levantamento das necessidades dos usuários/clientes de inteligência, o *Key Intelligence Topics* (KIT) que, segundo Herring (1999 *apud* HOFFMANN; CHEMALLE, 2006), consiste em priorizar os tópicos principais de inteligência com base nas necessidades da alta administração. O levantamento pode ser feito através de entrevistas com gerentes e responsáveis por decisões, direcionando as prioridades de inteligência.

A fase de planejamento visa estabelecer a elaboração de um plano consistente para obter respostas às necessidades levantadas *a priori*, evitando falhas, alicerçando e orientando a realização do trabalho, preservando a eficiência e eficácia do trabalho no todo.

A fase de coleta é a responsável pela obtenção de dados e informações para o processo de IC, os quais serão coletados e organizados. Como já enfatizado neste trabalho, no Capítulo 2, em relação à importância das fontes de informação como consulta de informações consistentes, cada área de trabalho engloba uma vasta gama de informações que podem ser exploradas e podem servir de alicerces para compreender uma situação ou resolver um problema e podem provir de fontes internas ou externas à organização. Hoffmann e Chemalle (2006, p.5) destacam que essa fase “[...] antecipa uma verdade observada na prática: o trabalho de coleta é entrecortado por momentos de análise das informações obtidas, até que os dois

⁴³ HERRING, J. P. Key intelligence topics: process to determinate the needs of intelligence. *Competitive intelligence review*, v.10, n.2, p.4-14, 1999.

processos, de análise e coleta, se sobrepõem, se tornando paralelos e inter-determinantes”.

A fase de análise é de suma importância, pois é o momento em que as informações coletadas são analisadas, visando suscitar soluções para as necessidades identificadas na primeira fase do processo de IC. Alguns métodos e ferramentas podem apoiar essa fase de análise das informações. Hoffmann e Chemalle (2006), baseadas nos autores Sammon et al (1994⁴⁴); Kahaner (1996⁴⁵) e Fuld (1995⁴⁶) destacam que o método de análise pode ser constituído por três etapas, quais sejam a avaliação, interpretação e criação de cenários. Caso seja necessária uma análise mais profunda, as autoras, baseadas em Rodrigues (2005⁴⁷) e Calof (1999⁴⁸), indicam o uso de ferramentas de análise, tais como

A análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities e threats*); Cinco Forças de Porter, Análise de patente, Avaliação tecnológica, Análise de cenários, Análise das competências, *Benchmarking*, Árvore de decisão, Engenharia reversa, Ciclo de vida de produto, *Balanced scorecard*, Bibliometria, Fatores Críticos de Sucesso, entre outras. Além do apoio de *softwares* que são facilitadores no tratamento e análise das informações propiciando rapidez e agilidade ao processo (HOFFMANN; CHEMALLE, 2006, p.5).

A fase de disseminação se refere à distribuição do que foi gerado, considerando quem irá usufruir as informações o conhecimento gerado, critério este que deve ser estabelecido previamente, o que será comunicado, o meio que será usado para comunicar.

Por fim, na fase de avaliação ocorre o *feedback* das fases anteriores e dos produtos de IC gerados. É nesta fase que se mede a satisfação do cliente que solicitou o trabalho de IC realizado, em que se avalia uma possibilidade de visão de impacto do mesmo sobre a organização e também a identificação de informações que permitirão implementar um processo de melhoria de seus produtos e serviços continuamente (HOFFMANN; CHEMALLE, 2006).

⁴⁴ SAMMON, W. L.; KURLAND, M. A.; SPITALNIC, R. **Business competitor intelligence**: methods for collecting, organizing and using information. New York: Wiley, 1994. 357p.

⁴⁵ KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Simon & Simon & Schuster, 1996. 300p.

⁴⁶ FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, using information about your competitors. New York: Wiley, 1995. 482p.

⁴⁷ RODRIGUES, A. S. **Concepção de um sistema de inteligência para uma organização do setor de bens de produção do complexo agroindustrial**. São Carlos: UFSCar, 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Centro de Ciências Exatas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

⁴⁸ CALOF, J. L. Ensinando inteligência competitiva: oportunidades e necessidades. **Competitive intelligence magazine**, v.2, n.4, Oct./Dec. 1999.

Pode-se concluir que os modelos citados são bem próximos e visam o *feedback* da informação agregada para contemplar o conhecimento organizacional.

É importante ressaltar que o processo de inteligência competitiva agrega outros fatores imprescindíveis, tais como os relacionados à cultura organizacional e à cultura informacional.

Cultura organizacional é entendida como um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização, como a forma correta de perceber, pensar e sentir (SHEIN, 2001⁴⁹ *apud* VALENTIM, 2006, p.16).

A cultura organizacional é uma questão importante e vem ganhando espaço através de discussões e estudos acerca do tema, uma vez que se subentende que a organização está inserida no contexto social, o qual influencia o ambiente organizacional, a partir de características entre as culturas organizacionais inseridas no mesmo ambiente e através dos fatores que fazem parte da sociedade em que atuam.

A cultura organizacional positiva relacionada à geração/construção, compartilhamento/socialização e uso de dados, informação e conhecimento, pode ser obtida através de diferentes ações; entre elas podem-se citar os treinamentos e a educação corporativa. O processo de ICO depende da cultura organizacional, visto que ela possibilita a apreensão desses valores, comportamentos e atitudes positivos essenciais ao processo (VALENTIM, 2006, p.16).

A apreensão dos elementos relativos às culturas essenciais, valores, crenças, mitos entre outros, somados ao comportamento em relação à informação no que tange o ambiente empresarial refletem na construção da cultura informacional organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WOIDA; VALENTIM, 2006).

Portanto, pode-se afirmar que a cultura informacional é base para o processo de IC, por trabalhar diretamente com os elementos dado, informação e conhecimento, alicerces do processo. Evidentemente, atentar para um melhor comportamento em relação à informação deve acarretar em uma cultura informacional e, assim, em um recurso competitivo.

⁴⁹ SHEIN, E. H. **Guia de sobre vivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

O processo de IC é alicerçado também pelas atividades de prospecção e monitoramento informacional, que permitem o diagnóstico e a avaliação organizacional, respectivamente, as quais serão tratadas no Capítulo 4 deste trabalho.

De acordo com Alfredo Passos (2007, p.33-34) o interesse na aplicação da IC em pequenas e médias empresas é válido devido à realidade imposta às empresas que atuam no cenário competitivo.

Inicialmente é oportuno pensar que, para obter informação analisada sobre a concorrência, exige-se inteligência desde o início do seu processo. A necessidade desta informação competitiva nasce do conhecimento do ambiente que a empresa atua e no que e como ele pode afetar sua performance, e do conhecimento da dinâmica do negócio em questão. Identificar e entender esta necessidade, expressá-la e criar estratégias para atendê-la demanda diversas competências dos próprios gestores que usarão a informação.

O autor comenta acerca das competências para lidar com a informação, a competência informacional, estudo que também pode ser explorado de forma empírica, a fim de conferir as habilidades quanto ao uso de bases de dados e fontes de informação pelas pessoas. Passos (2007) explica a importância da habilidade de identificar informações relevantes para gerar a inteligência. Nesse sentido, o autor afirma que

Uma vez obtida a informação, avaliar sua qualidade e aplicabilidade à necessidade identificada, organizá-la de forma a ser utilizada na prática, ser capaz de inseri-la e integrá-la a conhecimentos e experiências já adquiridas e ciclicamente, construir novos conhecimentos a partir dela, usá-la para ação e, o mais difícil, potencializar seu uso e reuso por outros profissionais e socializar seu acesso físico e intelectual; exige inteligência por parte de todos os envolvidos (PASSOS, 2007, p.34).

Ressalta-se o uso proativo de fontes de informação pelos gestores da informação, a fim de garantir informações relevantes ao negócio que serão devidamente tratadas e agregadas ao sistema de informação, as quais podem dar vazão à elaboração de produtos e serviços que podem ser disseminados de acordo com as necessidades informacionais levantadas previamente e direcionando as informações analisadas às pessoas certas.

Vale ressaltar que o conhecimento gerado por meio da execução das atividades relacionadas à informação é de suma importância, uma vez que compartilhado com os demais membros da organização, dá-se vazão à construção de outros conhecimentos. Sendo assim, a gestão do conhecimento (GC) pode fazer

parte do processo de inteligência competitiva assim como a gestão da informação, uma vez que informação e conhecimento atuam em sinergia, um levando ao outro. Isso pode ser percebido através das conversões de conhecimento, ou seja, a conversão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, tais como, socialização, exteriorização, combinação e internalização, explicitados por Nonaka e Takeuchi (1995), mencionados no Capítulo 2 deste trabalho.

O conhecimento coletivo e o conhecimento individual, no âmbito corporativo, são frutos das interações, do sistema e da própria organização. A complexidade do ambiente reflete em cada pessoa de modo único, o qual por sua vez, constrói significado a partir da percepção individual, retirada da percepção coletiva. Por isso, a construção de conhecimento coletivo é resultado natural do conhecimento individual construído no espaço corporativo. As pessoas realizam interações – **ação-chave** para o compartilhamento e socialização do conhecimento individual (VALENTIM, 2006, p.21, grifo da autora).

Portanto, enaltece-se a relação entre informação e conhecimento no âmbito organizacional para direcionar as ações e compreender a organização no todo.

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que a organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p.27).

Fuld (2007, p.3) acredita que a inteligência competitiva é uma disciplina que pode ser ensinada aos gestores, como uma forma de enxergar além dos concorrentes e perceber o ambiente. O autor enfatiza também que a inteligência competitiva “é a responsabilidade e a oportunidade de todo gestor”.

O autor identificou cinco realidades do mundo atual acerca da inteligência competitiva que os gestores precisam atentar, as quais foram refletidas a seguir:

- Inteligência na forma de arte: perceber uma informação importante sobre um concorrente em um emaranhado de dados e informações é difícil, pois não foram analisados e tratados. No entanto, as informações podem estar em uma cena, em uma conversa, em uma palestra entre outros. Fuld (2007) comenta que quem observa essas manifestações são considerados artistas. A impressão e a percepção do artista dependem dele próprio. Portanto, aguçar essa percepção diante dos fatos que circundam nosso dia a dia pode ser uma fonte de

informação valiosa para notar as ações que os concorrentes pretendem implementar para garantir um diferencial no seu negócio;

- A mente encoberta: é importante reconhecer que as manifestações do ambiente externo interferem diretamente no andamento dos negócios. É necessário ter uma visão ampla de todos os fatores que circundam o ambiente, ter a consciência de possíveis cenários para os negócios, ou seja, os diferentes e possíveis futuros da organização que poderão acontecer de fato e atingir a organização de forma negativa podendo levar a quebra do negócio quando não refletido no planejamento e na execução das atividades;
- Com um correto contexto você desenvolverá uma visão Raio X: o contexto de atuação do negócio precisa ser conhecido. Ter a noção de como o concorrente atua e gerencia seus negócios e se mantém lucrativo é uma maneira de gerar inteligência, ou seja, conhecer o concorrente é uma fonte de informação valiosa e permite compreender melhor o andamento dos negócios;
- A Internet tem sua própria linguagem: com o advento da Internet e, principalmente, da WWW (*World Wide Web*), o contato e o acesso a uma vasta gama de informações foram facilitadas. No entanto, existe uma preocupação quanto à relevância das informações disponíveis. É importante conhecer fontes de informação relevantes neste meio que se preocupem com a atualização, com a forma como as informações são disponibilizadas, de modo a perceber informações importantes, dando vazão à construção de conhecimentos, *insights*. Além disso, é possível encontrar contatos importantes de especialistas em diversos assuntos, que podem orientar uma ação para o negócio entre outros aspectos;
- A função dos modelos de Inteligência é ensinar a arte da inteligência: cada negócio possui suas particularidades, porém é importante perceber as vantagens, os bons resultados e a permanência do negócio de outras organizações. Além disso, conhecer histórias e fatos empresariais de sucesso, contatar especialistas, entre outros, podem garantir um ganho significativo para organização, no sentido de orientar

ações pautadas em conhecimentos. Essa é também uma forma de atuar na perspectiva da inteligência competitiva.

Observa-se o quanto o processo de inteligência competitiva pode ser significativo para as organizações que visam se manter no mercado, pois é considerado um modelo de gestão voltado ao gerenciamento mais consistente da informação e do conhecimento, bem como às perspectivas do macroambiente.

Outra perspectiva importante para a atuação das empresas no contexto atual são os cenários prospectivos. Estes podem auxiliar a empresa no planejamento de ações e estratégias de longo prazo, uma vez que se trata de uma técnica de criação de futuros possíveis. Dessa forma, considerou-se importante trazer a discussão de cenários prospectivos neste trabalho, mesmo que sucintamente, como importante recurso de gestão que pode ser implementado pelas organizações. Na próxima seção são explorados os cenários prospectivos como apoio ao planejamento estratégico empresarial.

3.1 Elaboração de Cenários Prospectivos como Instrumentos para o Planejamento Estratégico

O contexto de mudança que envolve aspectos distintos do macroambiente favorece a incerteza, a insegurança, as ameaças etc. Nessa conjuntura, as organizações são inteiramente afetadas, considerando que estas precisam atuar com competitividade e discernimento para se manterem no mercado cada vez mais incerto e, portanto, precisam da visão de longo prazo para se planejarem, montarem planos de ação voltados para as tendências futuras e a permanência do negócio.

As empresas são diferenciadas umas das outras com base no seu *know-how* e aproveitam o que sabem, buscando sempre se aperfeiçoar através de um planejamento estratégico que favoreça sua permanência no mercado competitivo.

Nos dias atuais, sem dúvida alguma, o grande desafio que se apresenta aos governantes, administradores, gerentes responsáveis pelo planejamento e pelas decisões, dos mais variados setores de atuação, é o de levantar habilmente os problemas e concebê-los em soluções ótimas, a fim de atingir os anseios objetivados para que tais problemas possam ser equacionados permitindo reflexão de bases para seu devido processo de decisão, o administrador necessita ter em suas mãos parâmetros compilados a partir de variáveis que integrem o seu módulo de ação. Em suma, o “tomador de decisões” necessita estar muito bem informado. Sendo assim, a Informação é considerada como ingrediente básico do qual dependem todos os processos de decisão e planejamento (ZARUR, 2005, p.12).

Pode-se destacar a importância do uso da informação pelos gerentes para amparar decisões, planejamentos, processos para a empresa, o que se torna possível quando existe uma ação positiva que estimula a empresa a lidar da melhor maneira possível com a informação e o seu *know-how*.

A visão prospectiva para a elaboração de cenários permite orientar as ações no presente por meio de um processo estruturado e coordenado, possibilitando a formulação de estratégias para atingir os objetivos pré-determinados.

O conceito de alerta antecipado permite um planejamento de longo prazo por meio de informações relevantes que servirão para definir caminhos alternativos e ações estratégicas, a fim de minimizar dificuldades futuras. O estudo de cenários possibilita compreender as variáveis do negócio, visando descrições plausíveis que possam servir de referência para projeção de tendências.

De acordo com Wright e Spers (2006, p.13-14) a elaboração de cenários é entendida

[...] como um instrumento de apoio à decisão, precisa abranger as principais dimensões relevantes do problema, e seus autores devem livrar-se das amarras e dos preconceitos do passado, ao mesmo tempo que devem se manter dentro dos limites do conhecimento científico e propor transformações viáveis no horizonte de tempo considerado.

Vários estudos acerca da elaboração de cenários destacam a definição de Godet como a mais abrangente.

É o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à uma situação futura. [...] um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente, à luz dos futuros possíveis e desejáveis (GODET, 1987⁵⁰ *apud* MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.47-48).

Nesse sentido, uma forma de precaver o negócio é a busca por informações e conhecimentos, sendo essa busca gradativa e incessante, pois sempre serão agregados mais conhecimentos e outros podem se tornar obsoletos.

Num mercado cada dia mais disputado, preço e qualidade já deixaram de ser diferenciais competitivos. Essa competitividade exige, hoje, um acesso imediato a informações relevantes que auxiliem a tomada de decisão, uma coordenação eficaz e integração efetiva dos recursos humanos, de informação e de comunicação disponíveis, além de políticas de redução de custos e da eliminação de duplicidade dos esforços de coleta, organização, armazenamento,

⁵⁰ GODET, M. **Scenarios and strategic management**. London: Butterworths Scientific, 1987.

intercâmbio e utilização das informações produzidas internas ou mesmo externamente às organizações (STAREC, 2006, p.48).

Nesse sentido, o âmbito empresarial deve estar atento também para os aspectos externos à organização, uma vez que todos esses fatores influenciam substancialmente no andamento das atividades, pois atuar em um cenário turbulento provoca instabilidade e incerteza.

A incerteza ambiental é determinada pela complexidade e pela variação do ambiente. A complexidade refere-se à magnitude e à variedade dos componentes ambientais. A variação é definida pela frequência e previsibilidade das mudanças em tais componentes. Quanto mais complexo e dinâmico for o ambiente, maior será o nível de incerteza ambiental (MORESI, 2001d, p.73).

Tudo o que acontece no macroambiente, sejam mudanças, ameaças, inovações dentre outros fatores, atuam como sinalizadores para as organizações, as quais interpretam esses sinais, decodificando as mensagens e agregando valor às informações e, assim, podendo atuar adaptando à nova condição.

Hoje, as organizações mantêm os olhos fixos no horizonte, observando que o mercado muda dia a dia, as empresas lutam por posições, as inovações tecnológicas abrem novos terrenos e as políticas governamentais estabelecem e restabelecem limites. Mais do que nunca, as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e sua evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado a seu propósito à luz das novas condições (CHOO, 2003, p.123).

Diante desse cenário dinâmico, as organizações estão mais vulneráveis aos aspectos do macroambiente, o que requer às mesmas maiores percepções acerca do ambiente em que está inserida e, também, para criação de significado (CHOO, 2003). “As organizações sondam o ambiente em busca de informações suficientes para reconhecer tendências e desenvolvimentos que tenham impacto sobre a empresa e para identificar questões que precisem ser mais analisadas” (CHOO, 2003, p.123).

Weik (1995⁵¹ *apud* CHOO, 2003, p.125-128), a partir da reunião de várias discussões apresentadas na literatura, identifica sete propriedades que fazem da criação de significado um processo:

1. Fundado na construção de uma identidade: a criação de significado funda-se na construção de uma identidade, pois determinada situação depende da percepção do indivíduo ao lidar com ela;

⁵¹ WEIK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

2. Retrospectivo: a criação de significado é retrospectiva, pois lida com fatos já ocorridos e que farão sentido significativo para o indivíduo a partir dos valores e prioridades que adquiriu com a experiência vivida;
3. Interpretativo de ambientes perceptíveis: a criação de significado é interpretativa, pois o indivíduo interpreta a experiência vivida e categoriza os fatos ocorridos. Outro fator que vale ressaltar é quando o indivíduo compartilha suas experiências com outros dando vazão à criação de significado, uma vez que as pessoas atribuem valor cognitivo a fatos e objetos;
4. Social: a criação de significado é social, pois é realizada através das relações do indivíduo com outros indivíduos e o meio o qual está inserido;
5. Contínua: a criação de significado é um fluxo contínuo. Porém, pode ser interrompido podendo provocar reações que influenciarão na criação de significado;
6. Focado em e por pistas extraídas: a criação de significado é focada em e por pistas, pois estas fornecem pontos que permitem às pessoas dar vazão a um sentido mais amplo, os quais podem conectar em redes de significado;
7. Governado mais pela plausibilidade do que pela precisão: as pessoas ao criar significado priorizam a plausibilidade do que a precisão ao relatar um acontecimento, pois cada indivíduo possui sua identidade e percepção dos fatos. Portanto, a precisão parece pouco útil neste ambiente, no qual a velocidade dos fatos é mais relevante do que a precisão.

Em termos gerais, baseando-se na exposição de Choo (2003) acerca da visão de Weik (1995) sobre a criação de significado, pode-se afirmar que a criação de significado é um processo que abarca desde o contexto, perpassando pela percepção do indivíduo com o meio e sua memória retrospectiva de fatos ocorridos, até a velocidade com que ocorrem novos fatos.

A elaboração de cenários pode também ser considerada como forma de aprendizagem organizacional, pois estimula o conhecimento individual em relação à organização.

Com o surgimento da psicologia cognitiva e do estudo dos mapas mentais descritos por Senge (1998⁵²), alguns psicólogos começam afirmar que as pessoas só conseguem enxergar o que já experimentaram de alguma forma, ou seja, aquilo que está registrado como evento anterior da mente. O conjunto desses registros forma os nossos modelos mentais (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.41).

Os autores afirmam que a associação do aprendizado organizacional com o planejamento através da elaboração de cenários surgiu através dos estudos de Geus com relação à longevidade das empresas, quando atuava na área de planejamento da *Royal Dutch Shell*.

De acordo com Geus (1997⁵³), “não se consegue enxergar o que a mente não experimentou antes” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.41). Portanto, pode-se realizar uma projeção do futuro de acordo com que nos é familiar, ou seja, de acordo com nossa percepção do ambiente para criarmos significado.

O macroambiente está modificando constantemente e afetando substancialmente o ambiente de negócios, sendo necessário, por parte das organizações, o acompanhamento dos fatores que as circundam no intuito de ampliar o foco de visão para poder interagir com as perspectivas externas no intuito de se adaptar às mudanças. Esse acompanhamento de informações externas é denominado monitoramento ambiental.

Monitoramento de ambientes organizacionais pode ser definido como a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações. O ambiente externo de uma organização inclui todos os fatores externos que podem afetar o desempenho organizacional e até a sua sobrevivência (MORESI, 2001c, p.95).

Vale ressaltar, que, além de informações sobre o mercado e o ambiente que o circunda, é necessário um conhecimento da própria organização para compreender os seus pontos fortes, seus pontos fracos, suas oportunidades e suas ameaças, representado pela sigla SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunitties and Threats*)

A aplicação da análise SWOT permite um conhecimento da empresa frente ao ambiente turbulento no qual está inserida. Permite contribuir para a formação da estratégia competitiva e uma avaliação crítica quanto ao posicionamento estratégico

⁵² SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

⁵³ GEUS, A. de. **The living company**: habits for survival in a turbulent business environment. Boston: Harvard Business School, 1997.

da empresa fornecendo informações fundamentais para o processo de planejamento estratégico.

A análise SWOT é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, normalmente como uma etapa – análise do ambiente - dentro do planejamento estratégico da organização. O entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para a formação de uma visão de futuro a ser perseguida. Assim, recomenda-se o uso da técnica SWOT após definição, retificação ou confirmação da missão da organização (SILVEIRA, 2001, p.213).

Confere-se ao âmbito dos negócios a necessidade de atuar atento aos fatores internos e externos, se adaptando às perspectivas do ambiente. Nesse sentido, uma forma de atuar estrategicamente visando o futuro é a integração da elaboração de cenários com o planejamento estratégico, considerando a análise de cenários como alicerce para o planejamento de longo prazo. A elaboração de cenários auxilia na percepção de fatores internos e externos da empresa possibilitando uma visão ampla do negócio em um percurso de tempo, permitindo que gerentes direcionem suas decisões embasados no estudo dos cenários possíveis, precavendo de alguma situação difícil que poderia abalar o andamento dos negócios.

A análise de cenário pode ser estruturada em 12 passos, de acordo com Medeiros e Sauv  (2003, p.115-116, grifo dos autores):

- 1. Identifica o de aspectos que precisam de mais conhecimento:** identificar e definir objetivo, tempo, escopo e variáveis de decisão etc.;
- 2. Identifica o de Pessoas Envolvidas:** catalogar (nome, cargo, interesse e poder de decisão) as pessoas com poder de afetar ou serem afetadas pelo escopo dos cenários criados, interna ou externamente;
- 3. Identifica o das Maiores Preocupa es:** listar todos os fatores que podem afetar os objetivos, o escopo, o tempo, identificados no passo 1. São listados fatores, ou forças, tecnológicas, mercadológicas, econ micas, sociais, políticas, organizacionais, ambientais, etc.;
- 4. Sele o de Tendências:** das maiores preocupa es listadas no passo 3, são identificadas as tendências ou elementos que naturalmente v o afetar o interesse das forças identificadas no passo 3;
- 5. Identifica o de Incertezas:** da lista do passo 3, são identificadas várias incertezas; para diminuir a quantidade e encontrar as maiores incertezas, pode-se formar uma matriz de correla o entre as incertezas, unido-as;
- 6. Constru o da Matriz de Cenários:** escolher as duas maiores incertezas e construir uma matriz 2x2, chamada de Matriz de Cenário, onde cada célula corresponde a um cenário;

7. **Construção do Gabarito de Cenários:** construir um gabarito de cenário, baseado na matriz do passo 6, cruzando informações sobre as tendências encontradas no passo 4;
8. **Construção de Narrativas sobre os Gabaritos:** as narrativas permitem uma discussão sobre implicações estratégicas de cada cenário;
9. **Avaliação:** avaliar as narrativas sobre os gabaritos para verificar se as afirmações de cada cenário são consistentes e plausíveis com relação aos objetivos das pessoas envolvidas;
10. **Construção de Estratégias:** apresentar as narrativas construídas no passo 8 e consultar a opinião de todos os interessados em busca das melhores estratégias;
11. **Inspeção Final:** examine a consistência interna dos cenários; formalize as interações mais complexas usando o diagrama de causa e efeito (pode-se usar modelagem dinâmica). Repasse todos os passos, observando se algo precisa ser modificado;
12. **Apresentação dos Resultados:** prepare um relatório e uma apresentação para mostrar os cenários obtidos.

A noção de criação de estratégias a partir da elaboração de cenários é defendida por Porter (1992⁵⁴) como uma ação contínua da confecção do cenário, uma vez que todo esforço para sua elaboração pode se tornar inútil se não aproveitado. A seguir, são apresentadas algumas opções para construção de estratégias embasadas em estudos de cenários definidos por Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.36-37).

- Apostar no cenário mais provável, ou seja, de maior probabilidade de ocorrência;
- Apostar no melhor cenário, do ponto de vista da organização;
- Buscar robustez, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários;
- Buscar flexibilidade: adotar uma estratégia flexível até que o cenário mais provável se torne aparente para a empresa;
- Influenciar a ocorrência do melhor cenário;
- Combinar algumas das alternativas anteriores.

O planejamento por meio de cenários para a tomada de decisões estratégicas pode ser ampliado, quando integrado ao processo de inteligência competitiva, uma vez que o mesmo é composto pela identificação de necessidades informacionais, coleta, análise e disseminação, propiciando vantagens para a empresa. Lodi (2006, p.126-127) dimensiona os benefícios da elaboração de cenários integrada ao processo de inteligência competitiva.

- Identificação das questões estratégicas críticas (QEC) que a empresa poderá enfrentar no futuro, definindo o escopo e o horizonte da construção dos cenários;

⁵⁴ PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- Implementação de um sistema estratégico de alerta antecipado, para acompanhar e analisar sinais que antecipem mudanças no ambiente de negócios, bem como suas oportunidades e ameaças para empresa, indicando a probabilidade de um cenário em particular;
- Elaboração e manutenção de perfis dos principais concorrentes, atuais e potenciais, para monitorar os movimentos da concorrência em termos de mudanças de posicionamento e do desenvolvimento de fontes de vantagens competitivas, permitindo uma avaliação contínua das forças e fraquezas da empresa.

A inteligência competitiva trata-se de um processo proativo e contínuo que permite à organização se aprimorar para responder as mudanças que a circunda.

Inteligência é bem mais que ler artigos de jornais; trata-se de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor que atua a respectiva empresa. Note-se que o processo gera recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os responsáveis pelas decisões, e, não relatórios para justificar o passado. O processo acaba proporcionando oportunidades únicas relativas a decisões futuras que dão margem a vantagens sobre os concorrentes (MILLER, 2002, p.35, grifo do autor).

A capacidade de se adaptar às constantes mudanças, de atender as tendências atuais gerando produtos e serviços inovadores e prover de recursos tecnológicos com insumos de alto valor agregado é a perspectiva que as organizações atuais precisam aderir e é nesse contexto que a inteligência competitiva atua.

Para Lodi (2006, p.134-135), a inteligência competitiva atua para dar suporte ao planejamento por cenários, e menciona três linhas de ação:

- Identificar as questões estratégicas centrais que a empresa quer ver respondidas no futuro, o que possibilita definir o escopo e o horizonte da construção dos cenários;
- Acompanhar e analisar sinais que antecipem mudanças no ambiente de negócios e suas oportunidades e ameaças para a empresa, de modo a obter uma indicação sobre a ocorrência de cada um dos cenários construídos em particular;
- Monitorar os movimentos dos concorrentes em termos de mudanças de posicionamento estratégico e do desenvolvimento de recursos e capacidades, permitindo uma avaliação contínua das forças e fraquezas de empresa.

Observa-se que a elaboração de cenários pode embasar o planejamento estratégico de uma empresa, contribuindo para a compreensão do todo, uma vez que considera fatores internos e externos, permitindo realizar uma análise desses

fatores em um percurso de tempo, ampliando a visão e permitindo tomar decisões no presente para um futuro próspero.

No capítulo que segue são apresentadas as atividades de prospecção e monitoramento informacional, as quais visam à identificação e o acompanhamento de informações relevantes ao negócio no contexto da inteligência competitiva.

4 PROSPECÇÃO E MONITORAMENTO INFORMACIONAL: ATIVIDADES INFORMATIVAS PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O ambiente empresarial precisa estar atento às mudanças, às expectativas e tendências do macroambiente, tais como as inovações tecnológicas, as flutuações do mercado financeiro, a concorrência acirrada, a exigência dos clientes, entre outros. A soma desses fatores demanda uma postura proativa aos negócios. As organizações, no cenário atual, precisam atuar em consonância com o ambiente externo, com intuito de interpretar as manifestações do ambiente, ou seja, as oportunidades e desafios inerentes, a fim de se manter no mercado, como discutido ao longo deste trabalho.

A prospecção e o monitoramento informacional são termos explorados por Valentim (2003) visando compreender o processo de inteligência competitiva organizacional. Estas atividades visam identificar e acompanhar dados, informação e conhecimento relativos ao negócio da organização, respectivamente.

A variedade informacional que pode ser prospectada e monitorada provém de fontes formais e informais dos ambientes interno e externo. Conferimos no capítulo 2 deste trabalho a variedade de informações que são concernentes ao ambiente organizacional, quais sejam estratégicas; de mercado; financeiras; comerciais; tecnológicas; políticas; econômicas; gerais; atualidades; cinzentas, entre as quais: colégio invisível, memória de pessoas, boatos, informações confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos dentre outros tipos (VALENTIM, 2003).

As informações que circundam as organizações precisam ser prospectadas e monitoradas para garantir sua sobrevivência frente ao mercado globalizado.

A atividade de prospecção informacional é compreendida como a fase inicial do processo de inteligência competitiva. Valentim (2003) ressalta que é necessário que a equipe de IC tenha uma visão holística da organização para identificar dados, informação e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização.

A equipe precisa ter segurança quanto a identificação dos "nichos" de inteligência internos e externos à organização voltados ao negócio. Além disso, contar com uma infra-estrutura de tecnologias de informação que possibilite a varredura dos ambientes eletrônicos existentes, bem como permita a inserção desses dados, informação e conhecimento prospectados nos sistemas existentes da

organização. O monitoramento somente deve ser mantido, na medida em que a massa informacional selecionada e filtrada, de fato, atenda esse aspecto, qual seja, ser relevante para o negócio (VALENTIM, 2003, p.1).

Através da prospecção informacional é refletido, planejado e estruturado como será realizada a identificação de informações relevantes ao negócio. Portanto, visa a identificar fontes de informação internas e externas, formais e informais na organização, as quais serão coletadas, tratadas, disseminadas e monitoradas.

Através da atividade de prospecção informacional é possível realizar um diagnóstico organizacional, conhecer cada setor da empresa bem como as lideranças da mesma para viabilizar um levantamento de necessidades informacionais, além também de mapear os fluxos informacionais, quais sejam formais e informais. A partir desse contato é possível definir parâmetros para a realização da atividade de prospecção informacional, considerando as informações produzidas internamente à organização e as informações externas que envolvem a mesma (VALENTIM, 2003).

Esse diagnóstico da organização se faz necessário, uma vez que cada empresa possui suas particularidades, sendo importante a percepção de como são realizadas as atividades que usam informação como alicerce na empresa para, assim, direcionar o que pode ser realizado a fim de permitir o uso efetivo da informação e dinamizar as atividades táticas e decisivas.

A análise e o tratamento das informações que foram filtradas pela prospecção informacional é etapa seguinte, exige conhecimento do negócio, conhecimento especializado na área de negócio e conhecimento informacional para agregar valor aos dados, informação e conhecimento, podendo ser composta por equipes multidisciplinares, possibilitando a ação integrada (VALENTIM; MOLINA, 2004). As autoras acrescentam que essa fase envolve “[...] análise, reflexão, síntese, contexto e mediação” (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.61) e pode ser apoiada pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs).

O monitoramento informacional é a etapa posterior à análise e tratamento. Essa atividade está relacionada ao acompanhamento de informações relevantes ao negócio. O termo monitoramento, de origem americana, possui um termo sinônimo na corrente francesa *veille*, ou seja, vigília. Para Palop e Vicente Gomila (1999, p.11,

tradução nossa⁵⁵), “A vigilância [(monitoramento)] é a forma organizada, seletiva e permanente de captar informação externa, analisá-la e convertê-la em conhecimento para tomar decisões com menor risco, permitindo antecipar-se a mudanças”.

A vigilância abarca as seguintes subdivisões: vigília científica e técnica, orientada para pesquisa e desenvolvimento (patentes); vigília tecnológica, orientada para o produto e para a tecnologia (inovação); e vigília comercial, orientada principalmente para o exame atento do mercado. Essa afirmação está de acordo com os autores Molina (2003), Tarapanoff (2006) e Valentim et al. (2003).

Com relação à vigília tecnológica,

[...] reúne um conjunto de atividades e técnicas que podem ser utilizadas nesse segmento. Inclusive, aspectos tais como valor do impacto da tecnologia para resolver problemas e satisfazer a demanda de produtos e serviços atual e potencial, determinar o ritmo de alcance das inovações que podem produzir, verificar a trajetória dos competidores. Também faz parte dessa atividade tratar da antecipação dos riscos e benefícios potenciais da implantação de uma base científica inovadora (TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p.14, tradução nossa⁵⁶).

Palop e Vicente Gomila (1999, p.22, tradução nossa⁵⁷) afirmam que

Vigilância/Monitoramento é um esforço sistemático e organizado pela empresa de observação, captação, análise, difusão precisa e recuperação de informação sobre os eixos do ambiente econômico, tecnológico, social ou comercial, relevantes para a mesma por poder implicar uma oportunidade ou ameaça para a mesma. Requer uma atitude de atenção ou alerta individual.

O desenvolvimento da atividade de vigilância/monitoramento permite a observação do macroambiente, que está em constante e acelerada mudança, afetando diretamente o ambiente dos negócios. Portanto, é necessário o acompanhamento das tendências científicas, tecnológicas, econômicas, de mercado, enfim, todos os fatores envolvidos ao ambiente externo.

⁵⁵ La vigilancia es la forma organizada, selectiva y permanente, de captar información del exterior, analizarla, y convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.

⁵⁶ [...] reúne al conjunto de actividades y técnicas que cabe utilizar para efectuar ese seguimiento. Incluye aspectos tales como valorar el impacto de la tecnología para resolver problemas y satisfacer la demanda de productos y servicios actual o potencial, determinar el ritmo y alcance de las innovaciones que puedan producirse, verificar la trayectoria de los logros de los competidores. También forma parte de esta actividad tratar de anticipar los riesgos y potenciales beneficios de la implantación de una innovación de base científica.

⁵⁷ La vigilancia es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad u amenaza para ésta. Requiere una actitud de atención o alerta individual.

A partir do diagnóstico realizado na empresa, é possível perceber e direcionar quais os tipos de informações do ambiente externo que precisam ser monitorados, a fim de garantir informações importantes ao negócio. Essas informações podem ser convertidas em conhecimento pelos gestores para que suas decisões sejam pautadas e definidas com menor risco, permitindo, assim, antecipar às mudanças (PALOP; VICENTE GOMILA, 1999; VALENTIM, 2003; PACHECO; VALENTIM, 2008).

Valentim (2006) aponta sete etapas básicas para a realização da prospecção e do monitoramento informacional:

1. **Diagnóstico organizacional** – consiste no mapeamento dos fluxos informacionais, contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais;
2. **Construção das redes informacionais** – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto à geração e uso das informações, visando a elaboração de produtos e serviços;
3. **Identificação de fontes informacionais** – verificação de fontes formais e informais no que tange os ambientes interno e externo à organização;
4. **Coleta de dados** – verificação, seleção e filtragem de informações, com o objetivo de priorizar a entrada de dados, informação e conhecimento nos sistemas de informação existentes na organização;
5. **Tratamento da informação** – analisar e agregar valor aos dados, informação e conhecimento, contribuindo para que as informações selecionadas tornem-se consistentes e confiáveis;
6. **Disseminação da informação** – atendimento às necessidades informacionais anteriormente diagnosticadas a partir da elaboração de produtos e serviços informacionais;
7. **Avaliação do monitoramento** – verificação da eficiência e eficácia dos produtos e serviços oferecidos, visando à validação da etapa, a qual deve ser contínua.

Percebe-se, desse modo, o quanto é relevante desenvolver as atividades de prospecção e monitoramento informacional em ambientes empresariais, a fim de propiciar visão, percepção e maior clareza aos gestores em suas atividades de planejamento, ação e decisão, contribuindo para uma gestão mais eficaz e próspera.

Constata-se, ao longo deste trabalho, que as organizações precisam agir em consonância com o ambiente externo a fim de garantir a permanência do negócio. Sendo assim, perceber o ambiente, interpretar as manifestações, tendências e inovações permite tomar decisões com maior clareza.

As atividades de prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva precisam atentar para “[...] os usuários, foco, características

marcantes, decisão, origem dos dados, canais, nível da informação, tipos de informação entre outros” (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.62).

Dentre as técnicas e métodos utilizados para a prospecção e o monitoramento informacional, vale ressaltar que as mesmas diferem quanto à aplicabilidade nos ambientes interno e externo à organização.

Inicialmente, a prospecção e o monitoramento informacional realizados no ambiente interno da organização, podem ser aplicados em níveis diferenciados da mesma, tais como o monitoramento das atividades de produção, das atividades de pesquisa e desenvolvimento, das atividades de *marketing* e vendas, das atividades de planejamento e estratégias de ação e das competências internas (VALENTIM, 2003).

Os níveis organizacionais da empresa trabalham com duas categorias informacionais, de acordo com Valentim (2003, p.1) as informações estruturáveis, as quais são aquelas produzidas internamente nos diversos setores da organização, porém sem tratamento técnico e que requer a elaboração de normas administrativas que visem a sistematização de dados, informação e conhecimento existentes. Exemplo: elaboração de uma norma administrativa que oriente os procedimentos para as pessoas que participam de eventos pela empresa como congressos, feiras, visitas, cursos, palestras, entre outros. Valentim (2003, p.1) pontua alguns procedimentos de conduta para as pessoas que participam desses eventos pela empresa

- a) obrigatoriedade para as pessoas da organização cumprirem os procedimentos da norma;
- b) preenchimento de formulários (on-line ou off-line) adequados à cada tipo de evento;
- c) elaboração de relatórios que tenham um padrão organizacional;
- d) socialização dos materiais adquiridos com recursos da organização como: livros, catálogos, relatórios, revistas, vídeos, disquetes, CD-ROM etc.;
- e) socialização da rede de relacionamentos construída durante o evento como: cartões de visita, informações observadas informalmente, etc.;
- f) socialização do conhecimento construído durante o evento, através de palestras e reuniões específicas para esse fim, bem como a sistematização do exposto.

Tais procedimentos podem auxiliar na constituição da cultura informacional da empresa, pois irá estimular a troca e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre seus membros, trazendo inúmeras vantagens.

As informações estruturadas são as informações que estão consolidadas e sistematizadas em algum suporte físico e/ou digital, que requer uma cultura e uma

estrutura organizacional positiva em relação à sistematização de dados, informação e conhecimento, e pressupõe que a organização possua uma estrutura de qualidade quanto às tecnologias de informação. Exemplo: Serviços de atendimento ao cliente (SACs), informações gravadas ou anotadas pelo setor (VALENTIM, 2003).

A autora comenta que quanto mais formalizados estiverem as atividades do setor melhor são as respostas ao monitoramento informacional visando a IC.

- a) formalização do setor na organização;
- b) preenchimento de formulários (on-line ou off-line) adequados;
- c) elaboração de indicadores diversificados (por produtos, por tipo de cliente, por região, por faixa etária, por renda, por sugestões etc.);
- d) elaboração de relatórios técnicos (on-line ou off-line) (VALENTIM, 2003, p.1).

Valentim e Molina (2004, p.69) ressaltam que para se definir algumas técnicas de monitoramento alguns critérios precisam estar claros, pois apesar de simples são de suma importância como a “[...] frequência com que se deve realizar o monitoramento; foco do que de fato deve ser monitorado; restrições/limites do que de fato deve ser monitorado; relevância do que fato deve ser monitorado; abrangência do que de fato deve ser monitorado”.

No ambiente externo à organização, as técnicas de prospecção e monitoramento podem ser aplicadas para fins de concorrência, tecnológicos, político-econômicos, financeiros e ambientais. As informações que fazem parte deste nicho, conforme explica Valentim (2003) são denominadas de informações não-estruturadas, ou seja, são produzidas externamente à organização, bem como não estão sistematizadas e não receberam nenhum tipo de tratamento.

A seguir, são conceituados os tipos de monitoramento informacional:

- **Monitoramento concorrencial ou competitivo:** analisa e acompanha determinantes de competitividade, assim como realiza a análise dos competidores atuais, potenciais e produtos substitutos. Observa-se também o comportamento no mercado em relação ao consumo, produtos similares, consumidores e fornecedores (PALOP; VICENTE GOMILA, 1999; VALENTIM, 2003).

Neste tipo de monitoramento, são tratadas questões como: análise e acompanhamento dos concorrentes atuais e potenciais quanto a: destino dos investimentos, lançamento de novos produtos, canais de distribuição, tempo de resposta, tipo de clientela e grau de satisfação etc. (STOLLENWERK, 1999/2000, p.481).

Esse tipo de monitoramento visa à observação de determinantes de competitividade, permitindo a atualização do que cerne o macroambiente no que tange esses determinantes e, assim, contribuindo para que o ambiente empresarial acompanhe as perspectivas atuais.

- **Monitoramento tecnológico:** acompanha os avanços da construção de conhecimento científico e tecnológico e das oportunidades e ameaças que as inovações poderão trazer para a organização (STOLLENWERK, 1999/2000; PALOP; VICENTE GOMILA, 1999; VALENTIM, 2003).

Essa atividade permite a atualização acerca dos avanços científicos e tecnológicos, além das questões referentes à inovação tecnológica, produtos e serviços dos concorrentes, fornecedores, clientes, de tecnologias de informação e comunicação emergentes, novos processos de fabricação, novas ferramentas, enfim, todos os aspectos de inovação.

- **Monitoramento político-econômico:** observa aspectos voltados para políticas governamentais de países, legislação comercial, editais governamentais, indicadores econômicos e conjunturais (VALENTIM, 2003). Segundo Stollenwerk (1999/2000, p.481), as questões tratadas nesse tipo de monitoramento são:

- Legislação que impacta o ramo de negócio;
- Legislação de meio ambiente e os movimentos de preservação ambiental dos grupos ambientalistas;
- A cultura e mudanças nos hábitos, gostos e preferências;
- Situação política da região e mapeamento das forças hegemônicas;
- Situação sócio-econômica da(s) região(s) de atuação da organização.

Esse monitoramento visa a observação de aspectos voltados à legislação, cultura, política, sociedade, economia e meio ambiente, ou seja, aspectos intrínsecos ao macroambiente.

- **Monitoramento financeiro:** acompanhamento de “questões relacionadas aos clientes e aos fornecedores. Corresponde à análise de duas forças competitivas: poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores” (STOLLENWERK, 1999/2000, p.480). Para Valentim (2003), esse tipo de monitoramento faz o acompanhamento das bolsas mundiais, investimentos, balanços, mercado financeiro em geral. Sendo assim, o monitoramento financeiro objetiva o acompanhamento de clientes e fornecedores relacionados à organização de forma mais abrangente e

também busca aspectos que o envolvem: o mercado, as demandas, a cadeia de valor etc.

- **Monitoramento ambiental:** refere-se ao acompanhamento de aspectos do meio ambiente, da imagem institucional no contexto em que está inserida. Para Moresi (2001b, p.40), o monitoramento ambiental se preocupa com o “papel do ambiente como fonte definitiva de matérias-primas, energia e informação, que são vitais na continuidade do sistema”. Monitorar o ambiente é fundamental, pois permite acompanhar as transformações ocorridas no ambiente externo, bem como possibilita o equilíbrio e controle de aspectos estratégicos e gerenciais no que tange o ambiente corporativo.

De acordo com Marcial e Grumbach (2005, p.54), “o monitoramento leva a empresa a ampliar seu foco de tomada de decisão, porque passa a incluir as perspectivas do macroambiente”.

Os tipos de monitoramento informacional são sintetizados Figura 14 a seguir:

Tipo de Monitoramento Informacional	Descrição
Concorrencial ou Competitivo	Monitora os concorrentes atuais, entrantes e potenciais, os clientes, os fornecedores e o próprio mercado.
Tecnológico	Monitora os avanços científicos e tecnológicos, além das questões referentes à inovação tecnológica, produtos e serviços com diferencial competitivo, fornecedores, clientes, novos processos de fabricação, novas ferramentas etc.
Político-econômico	Monitora a legislação comercial, políticas governamentais de países, sociedade, indicadores econômicos e conjunturais, ou seja, aspectos intrínsecos ao macroambiente.
Financeiro	Monitora as bolsas mundiais, investimentos, balanços, mercado financeiro em geral, ou seja, fatores relacionados ao mercado, clientes e fornecedores.
Ambiental	Monitora o meio ambiente, a imagem institucional no contexto em que atua, as transformações ocorridas no ambiente externo, e o equilíbrio e controle de aspectos estratégicos e gerenciais.

Figura 14: Tipos de Monitoramento Informacional.

Fonte Adaptada: Pacheco e Valentim (2008) baseadas em Palop; Vicente Gomila (1999); Stollenwerk (1999/2000); Valentim (2003).

Valentim (2003, p.2) em relação às informações provenientes do ambiente externo, comenta que existem duas categorias informacionais que podem fazer parte

da atividade de monitoramento informacional, as informações não-estruturadas e as informações estruturadas.

As informações não-estruturadas são aquelas produzidas no ambiente externo da empresa e que não foram tratadas, ou seja, não estão sistematizadas e filtradas por meio de alguma intervenção. A autora ressalta a importância de se realizar um mapeamento prévio das necessidades da organização, visando o monitoramento, a seleção e a filtragem de dados, informação e conhecimento existentes no ambiente externo da empresa. Como exemplo, Valentim (2003) cita o estabelecimento de uma rede de relacionamentos pela empresa, proporcionando, assim, informações relevantes que irão compor o processo de IC na empresa. Algumas técnicas podem auxiliar na construção da rede de relacionamentos

- a) estabelecer vínculos universidade-empresa;
- b) realizar parcerias com laboratórios de institutos de pesquisa;
- c) criar mecanismos de aproximação sistemática com os fornecedores, como por exemplo eventos, palestras, coquetéis de lançamento de produtos etc.;
- d) acompanhar a mídia de modo geral, analisando eventos como: acontecimentos políticos e sociais relevantes ao negócio da organização;
- e) participar ativamente de associações/sociedades do setor produtivo, no qual a organização está inserida (VALENTIM, 2003, p.2).

Considera-se de suma importância o estabelecimento de acordos cooperativos entre universidades e empresas, associações, entre outros, visando beneficiar ambas as partes com estudos teóricos e empíricos realizados por pesquisadores de universidades e com a interação da outra parte interessada. Essa iniciativa de cooperação pode ser muito significativa quando se estabelece de forma clara e objetiva o que cabe a cada parte interessada. Essa ação permite relacionar a teoria e a prática, auxiliando na compreensão da situação atual do negócio, valorizando o conhecimento organizacional, reconhecendo pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades para o ramo de negócio. Além disso, as universidades podem ministrar cursos e palestras, permitindo o aprendizado continuado, atualizações, aperfeiçoamentos, entre outros para a empresa.

Outra categoria informacional que pode ser monitorada no ambiente externo são as informações estruturadas, ou seja, as informações que passaram por tratamento e se encontram sistematizadas em algum tipo de suporte. Podem ser citadas, as inúmeras bases de dados com informações para negócios (VALENTIM, 2003), revistas e livros especializados em determinada área, periódicos científicos,

jornais, *websites* especializados, entre outras fontes de informação. Essas informações, como já passaram por uma sistematização e tratamento, podem ser acessadas mais facilmente. Portanto, é imprescindível a atenção para essas fontes de informação que trazem informações acerca do negócio e tudo o que for concernente ao mesmo. Valentim (2003, p.2) destaca algumas ações que podem ser acatadas pela empresa que atua ou que pretende atuar na perspectiva da IC.

- formalização de um setor com pessoas capacitadas para a realização desse tipo de monitoramento;
- elaboração de serviços e produtos específicos aos diferentes públicos da organização;
- socialização de dados, informação e conhecimento a todos os setores da organização.

Existem diferentes métodos e técnicas utilizados para a atividade de monitoramento informacional, dentre os quais podem ser citados: as forças competitivas, a análise do macroambiente, análise de impacto e as redes neurais.

Descrita por Porter (1980⁵⁸ *apud* SANDMAN, 2002), a aplicação das **forças competitivas** visa o conhecimento e a compreensão da própria organização, tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo. Determinam a atratividade de um ramo de negócios somada às características da competição e suas causas, como as cinco influências externas que atuam na empresa quais sejam: o poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes (CORMIER, 2001; SANDMAN, 2002).

Sandman (2002, p.96) afirma que “[...] o modelo das ‘cinco forças’ de Porter é um instrumento valioso na análise setorial e no desenvolvimento de todo tipo de questões e perguntas que é preciso formular com relação ao tema competitividade/concorrência”. O modelo de Porter proporciona um melhor entendimento das forças externas que interagem ao mercado, possibilitando um melhor preparo da concorrência atual e futura.

Os fatores relacionados às Forças de Porter são: a vantagem competitiva definida como “[...] valor que uma empresa consegue criar para seus compradores o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa” (PORTER, 1989⁵⁹ *apud* CORMIER, 2001, p.179); cadeia de valores – instrumento utilizado pelas empresas

⁵⁸ PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. Boston: Harvard Business School Press, 1980.

⁵⁹ PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

para compreender os seus processos e para delinear os caminhos que levem à vantagem competitiva; atratividade do mercado, identificação de pontos positivos para o investimento em determinado setor da economia mediante alguns fatores como o posicionamento do cliente, compras eventuais e índice de crescimento do mercado; fatores críticos de sucesso, considerados as chaves para o sucesso, quando a empresa identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico (CORMIER, 2001).

A **análise do macroambiente** visa a observação das forças externas, como a política, a economia, a situação social, as novas tecnologias e o meio ambiente.

A **análise de impacto** (tempo e prioridade), por sua vez, prevê a avaliação do impacto da informação para a organização em relação ao tempo, além da prioridade com que o tema deve ser tratado (MOLINA, 2003).

Com relação às **redes neurais**, Braga, Carvalho e Ludemir (2000⁶⁰ apud FERNEDA, 2006, p.26), comentam que

Uma das propriedades mais importantes de uma rede neural artificial é a capacidade de aprender por intermédio de exemplos e fazer inferências sobre o que aprendeu, melhorando gradativamente o seu desempenho. As redes neurais utilizam um algoritmo de aprendizagem cuja tarefa é ajustar os pesos de suas conexões.

As redes neurais consistem na tentativa de utilizar a tecnologia da informação aproximando-a ao método humano de processamento de dados, por meio de associações e capacidade de aprender.

Existem métodos e técnicas que alicerçam ambas as atividades de prospecção e monitoramento informacional, os quais serão abordados a seguir.

O **método *Brainstorming*** é fundamentado na geração de idéias criativas a partir de um determinado problema. Visa produzir o máximo de soluções possíveis para um determinado problema, através das contribuições dos participantes, que são anotadas por um dos envolvidos escolhidos previamente em um lugar em que todos possam visualizar. Serve para estimular a imaginação e fazer surgir idéias, o que seria mais difícil se as pessoas trabalhassem isoladamente.

Marcial e Grumbach (2005, p.61) acrescentam algumas regras básicas durante a sessão de *brainstorming*:

- As idéias devem ser expostas com o máximo de espontaneidade, sem autocensura;

⁶⁰ BRAGA, A. P.; CARVALHO, A. C. P. L. F.; LUDEMIR, T. B. **Redes neurais artificiais: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- Todas as idéias são de interesse, mesmo que pareçam “loucas”. Essas, às vezes, são as que contêm “algo novo” e de valor;
- Nenhuma idéia pode ser contestada ou debatida durante o *brainstorming*;
- Quando um participante tiver uma idéia a apresentar, sugerida por outra já exposta por alguém, terá prioridade sobre as demais;
- Importante é a quantidade das idéias apresentadas.

Conferimos que através do *brainstorming* várias idéias podem surgir, visando compreender um problema e criando possibilidades de soluções para os mesmos, e como é realizado em um grupo de pessoas com interesses comuns, muitas idéias e conhecimentos podem ser compartilhados, atribuindo ao mesmo sua importância.

O **método SWOT** (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) compreende as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Sandman (2002, p.115) afirma que a análise SWOT é útil quando se almeja prever uma estratégia futura de um concorrente. O autor complementa que em relação às forças da empresa podem ser citadas a “imagem da marca, a rede de escritórios e o uso eficiente da tecnologia”. Entre as fraquezas, “atrativos somente para investidores independentes e a fatia escassa do mercado institucional”. Em relação às oportunidades, “fluxo de fundos, a oportunidade de vender aos investidores estrangeiros e a oportunidade de reduzir custos mediante as vendas *on line*”. Por fim, em relação às ameaças, “fase recessiva do ciclo de negócios, risco de barreiras ao livre fluxo de capitais e a taxaço do comércio eletrônico”.

Silveira (2001, p.211) comenta que o método SWOT quando de sua análise pode ser considerada um componente-chave para o sucesso da organização

A associação entre vantagens competitivas e pontos fortes (*strengths*), entre restrições e pontos fracos (*weakness*) – no ambiente interno – e entre condições favoráveis no ambiente e oportunidades (*opportunities*) e entre barreiras no ambiente e ameaças (*treaths*) permite à organização avaliar seu posicionamento estratégico e fornece informação vital para o processo de planejamento estratégico.

Portanto, faz-se necessário um levantamento apurado de informações relevantes sobre o setor econômico que a empresa integra, a fim de avaliar oportunidades e ameaças do ambiente de negócios como um todo, visando a competitividade.

Os **fatores críticos de sucesso** (FCS) visam o gerenciamento de diferentes variáveis nas diferentes estruturas da organização, visando a competitividade

organizacional. Stollenwerk (2001) comenta que o objetivo geral dos FCS é “[...] identificar as características, condições ou variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização para posicionamento em ambiente corporativo”. Enquanto que, para Davenport e Prusak (1998, p.176), “[...] o método implica deduzir as exigências informacionais dos fatores que ‘devem funcionar bem’ para que o negócio tenha bom desempenho”. Em relação às variáveis que, de alguma maneira, podem afetar o negócio da organização, Valentim (2005) comenta que as mesmas podem estar relacionadas a diferentes contextos, tais como econômico, tecnológico, mercado, recursos humanos, meio ambiente, entre outros. Quanto à aplicabilidade do método FCS, a autora comenta algumas etapas básicas a serem seguidas:

1. **Levantamento inicial:** estudos anteriormente realizados, identificação das variáveis que serão objeto do método;
2. **Identificação do(s) fator(es) crítico(s)**, denominado "*critical key strategic*" ou "fatores críticos de sucesso", tanto internos quanto externos;
3. **Aplicação de outros métodos** de prospecção e monitoramento como: *brainstorming*, painel de especialistas, Delphi etc.;
4. **Mapeamento inicial:**
 - a. Atores regionais, nacionais, internacionais;
 - b. Competências científicas, técnicas e tecnológicas;
 - c. Condições de mercado, concorrência, clientes, fornecedores etc.;
 - d. Políticas nacionais e de outros países para o setor;
 - e. Normas e regulamentos nacionais e internacionais para o setor;
 - f. Patentes depositadas no país e no exterior etc.
5. **Definição de contextos** para a aplicação do método:
 - a. Evolução do setor (inovação);
 - b. Tempo e espaço;
 - c. Incertezas;
 - d. Potencialidades;
 - e. Situação econômica, social, tecnológica etc.
6. **Seleção das necessidades e oportunidades** para o desenvolvimento do método:
 - a. Mercado;
 - b. Meio Ambiente;
 - c. Conhecimento científico e tecnológico;
 - d. Infra-estrutura científica e tecnológica etc.
7. **Análise das informações críticas** com foco nas possibilidades e oportunidades futuras;
8. **Planejar a atuação futura** para a organização;
9. **Estabelecer as prioridades** de ação (VALENTIM, 2005, grifo do autor).

O método fatores críticos de sucesso, portanto, propicia uma investigação acerca das variáveis que envolvem o ambiente de negócios, permitindo maior clareza e segurança aos gerentes no processo decisório à direção a ser seguida.

O **benchmarking** é o método ou técnica de comparação sistemática de serviços e produtos de uma organização com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas de excelência a fim de alcançarem um melhor desempenho frente a seus concorrentes. Para Pagliuso (2005⁶¹ apud OLIVEIRA, 2006, p.37), o *benchmarking* é um

[...] método para comparar o desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando entender as razões do desempenho superior, adaptar a realidade da organização e implementar melhorias significativas.

O *benchmarking* se refere, portanto, a uma técnica cuja aplicabilidade está na identificação das melhores práticas de empresas concorrentes ou não, a fim de contribuir na formulação de planos estratégicos que visem um desempenho superior.

Araújo Júnior (2001, p.241) comenta que o *benchmarking* “[...] é uma ferramenta tradicional do planejamento estratégico e da gestão da qualidade total e, como tal, deve orientar as corporações a buscar, além de suas próprias operações, fatores-chave que influenciem a sua produtividade e resultados”. O autor afirma que o objetivo do *benchmarking* é auxiliar as empresas “[...] a identificar, comparar, selecionar e, se for caso incorporar o que os concorrentes praticam de melhor no mercado” (ARAÚJO JÚNIOR, 2001, p.246). Através da técnica de melhores práticas é possível estimular a criação de novos conhecimentos e incorporá-los em seus produtos e serviços.

O **Balanced Scorecard** (BSC) é um método que visa implantar uma estrutura para alinhar e focar de alto a baixo a organização na execução de sua estratégia. Miranda (2001, 227) comenta que o BSC

[...] é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

Suas principais características, de acordo com Medeiros e Sauv e (2003, p.161), são:

- Procura uma liga o direta entre estratégias de negócios e resultados financeiros, e conecta a TI diretamente às estratégias de negócios;

⁶¹ PAGLIUSO, A.T. **Benchmarking**: relatório do comit  temático. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

- Faz o balanceamento entre as medidas de performance tradicionais e a análise de três fatores menos tradicionais: relacionamento com os clientes, excelência operacional e capacidade da empresa de aprender a se aperfeiçoar.

Miranda (2001) comenta que através do BSC é possível comunicar a estratégia para toda a organização, pois dispõe de mecanismo de comunicação que possibilita o retorno das experiências de cada departamento, indivíduo, disseminando a experiência vivida e alinhando os esforços organizacionais.

Diante da exposição dos conceitos, pode-se estabelecer uma melhor compreensão acerca das atividades de prospecção e monitoramento e, ainda, perceber que as mesmas são as bases que alimentam o processo de inteligência competitiva nas organizações, uma vez que possibilitam a identificação de oportunidades e ameaças para o negócio.

As atividades de prospecção e monitoramento informacional podem ser potencializadas através do uso das tecnologias de informação e comunicação auxiliando no gerenciamento da informação e do conhecimento, através dos diferentes sistemas existentes, alicerçando o processo de IC.

A seguir é apresentada a Figura 15 com algumas tecnologias que podem ser utilizadas como suporte para as atividades de prospecção e monitoramento informacional.

TICs	Descrição
Workgroup	Permite que pessoas realizem diversas atividades em grupo através da rede mundial de computadores.
Workflows	“[...] é o processo através do qual tarefas individuais convergem para completar uma transação – um processo de negócio bem definido – dentro de uma organização. Ele consiste na automação de procedimentos e fluxo de serviços onde documentos, informações ou tarefas são passadas de uma pessoa para outra através de uma via controlada por regras e procedimentos” (CARDOSO JUNIOR, 2003, p.102).
EIS (Executive Information System)	Visa atender as necessidades dos executivos de uma organização quanto a obtenção de informações para a tomada de decisão. O sistema permite o acompanhamento diário das informações geradas por todas as áreas da empresa (VALENTIM, 2003).
BI (Business Intelligence)	Permite a utilização de dados operacionais ou transacionais acumulados por uma empresa em suas bases de dados no intuito de suportar a tomada de decisão no nível estratégico da empresa. Quanto à implementação: Há necessidade de mudança e/ou adaptação da cultura da organização; É necessário o apoio, o incentivo e a cobrança do alto escalão da organização; É preciso que os indivíduos estejam capacitados tecnicamente (mediante treinamentos), não só no uso da ferramenta tecnológica, mas na sua própria formação individual e profissional (ROSINI; PALMISANO, 2003, p.56).
DW (Data Warehouse)	Trata-se de um conjunto de bancos de dados integrados que visa subsidiar o processo de tomada de decisão. O DW utiliza-se do modelo multidimensional

	para integrar dados e informações armazenados, possibilitando, assim, diferentes relacionamentos, culminando em resultados mais. Portanto, o objetivo de um DW é produzir informações que atendam as necessidades de seus usuários, nesse caso, os gestores da organização eficazes (VALENTIM, 2003)
Data Mart	Trata-se de uma segmentação do DW, criado para dar suporte às necessidades específicas de um determinado setor / departamento da organização (VALENTIM, 2003). Para Rosini e Palmisano (2003, p.49), “os data marts são bancos de dados departamentalizados (unidades de negócio), que podem apresentar visões relacionais ou multidimensionais”. Os autores afirmam que um exemplo dessa tecnologia é o Data Base Marketing (DBM).
DBM (Data Base Marketing)	É utilizado para obter informações sobre consumidores e sobre o mercado. Tem por finalidade armazenar dados referentes aos clientes reais ou potenciais da empresa de forma que possibilite traçar estratégias de marketing através da identificação dos perfis do cliente e do estabelecimento de padrões de consumo para o produto ou serviço da empresa (ROSINI; PALMISANO, 2003).
Data mining	Valentim (2003, p.2) comenta que o termo também é conhecido como mineração de dados – prospecção e monitoramento – e consiste no processo “[...] de extrair dados e informações relevantes a partir de bases de dados. Possui técnicas para efetuar desde uma simples consulta a um banco de dados, explorar e inferir informação útil a partir dos dados pesquisados, descobrir relacionamentos escondidos nos bancos de dados prospectados/monitorados, até envolver inteligência artificial (I.A.)”.
OLTP (On-line transaction processing)	Oferece suporte às operações cotidianas do negócio por meio de processamento operacional. Tem como características o processamento de dados individual, o tratamento de um registro de cada vez, sempre com a versão mais atual dos dados como base de informação e orientação para os processos da empresa (ROSINI; PALMISANO, 2003).
OLAP (On-line analytical processing)	Trata-se de um aplicativo utilizado para análise de dados que permite o acesso a diferentes aspectos informacionais. De acordo com Rosini e Palmisano (2003, p.47), “o OLAP possibilita a analistas, gerentes e executivos obter uma visão sobre os dados de forma rápida, consistente e interativa”. Os autores complementam que os servidores OLAP possibilitam uma exploração analítica dos dados em diversos pontos de vista através de uma interface de fácil interação. Outras características podem ser citadas tais como: análise de tendências, a qual possibilita a criação de cenários futuros, permitindo estudos que irão auxiliar no processo de tomada de decisão; busca automática de dados detalhados, permite a visualização sumarizada dos dados armazenados e a capacidade de operação transdimensional, que permite a manipulação dos dados através de diversas dimensões. Vale ressaltar as duas variantes dos sistemas OLAP, como MOLAP (multidimensional OLAP) E ROLAP (relacional OLAP), as quais se referem à forma que os dados são armazenados (ROSINI; PALMISANO, 2003).
CRM (Customer Relationship Management)	Software que permite a empresa conhecer o perfil de seu cliente a partir de um trabalho dirigido de fidelização (VALENTIM et al., 2003). Possui como conceito-chave a fidelidade ao cliente, sendo este “[...] um compromisso explícito que o leva a comprar novamente um determinado produto ou serviço, resistindo às tentativas de abordagem de novas ofertas disponibilizadas e oferecidas por meio do marketing dos concorrentes” (CORMIER; ARAÚJO JÚNIOR, 2006, p.421). O CRM visa, portanto, um empreendimento centrado no cliente.
Internet	É a rede que possibilita a interação dinâmica entre os computadores, permitindo a disponibilização e o acesso a informações, culminando em seu uso estratégico, sem barreiras de espaço/tempo.
Intranet	É uma rede interna de computadores que utiliza os serviços da internet com segurança. Seu principal objetivo é a disseminação rápida e eficiente de informações entre usuários de uma corporação.
Extranet	É uma rede que conecta corporações de grande porte. “Esse tipo de rede é usado para compartilhar informações entre empresas, isto é, uma distribuidora

	pode acessar os dados do fabricante, um vendedor pode verificar o estoque disponível na empresa ou inserir um pedido, mesmo estando fora da organização. O objetivo desse tipo de rede é o compartilhamento de informações privadas entre usuários cadastrados” (VALENTIM et al., 2003, p.12-13).
ERP (Enterprise Resource Planning)	Trata-se de um sistema integrado que permite o fluxo e a gestão de informações em uma única base de dados. Serve para integrar departamentos e funções de uma companhia em um sistema, atendendo as necessidades particulares de uma das diferentes seções. Dentre as principais razões pelas quais as empresas aderem ao ERP podem ser citadas: a integração dos dados financeiros, uniformizar o processo de manufatura e as informações de RH (OLIVEIRA, 2003).
Groupware	Trata-se de um software de conhecimento compartilhado, o qual organiza as informações relativas a determinados grupos ou tópicos de discussão em um banco de dados centralizado. “Ele cria um fluxo de informação para toda a extensão de um empreendimento que é dinamicamente atualizado. Faz a integração de virtualmente todos os tipos de dados e pode organizá-los em bancos de dados tanto estruturados quanto não estruturados” (HOHHOF, 2002, p.171). O groupware foi desenvolvido a partir da crescente necessidade de utilização do conhecimento organizacional.
EDI (Eletronic Data Interchange)	Trata-se de um processo de comunicação entre as organizações, por meio do intercâmbio eletrônico de informações estruturadas (LAZARINI, 2006).
DSS (Decision Support System)	“[...] é um sistema desenvolvido para auxiliar os executivos do nível tático das corporações no acesso das informações críticas do negócio, de forma rápida e segura, agilizando as questões relacionadas à gestão e tornando a empresa cada vez mais competitiva” (CARDOSO JUNIOR, 2003, p.102).
Forms Processing	Possibilita o reconhecimento de informações a partir de formulários e relacioná-las com os diferentes campos existentes em um banco de dados (LAZARINI, 2006).
SIG (Sistema de Informações Gerenciais)	Atende às necessidades dos diversos níveis gerenciais de alto escalão das organizações, gerando relatórios gerenciais e, em alguns casos, com acesso on-line às ocorrências de desempenho e a dados históricos. Essa tecnologia atua como base no que tange as funções de planejamento, controle e tomada de decisão em nível gerencial (ROSINI; PALMISANO, 2003).
Sistemas especialistas	São programas sofisticados que se utilizam do conhecimento de um especialista para solução de problemas. De acordo com Rosini e Palmisano (2003, p.30), “[...] um sistema especialista é um programa computacional que permite, através de linguagem formal própria relacionar dados de um banco de memória com grande quantidade de informações sobre uma determinada especialidade. Trata-se de codificar conhecimentos humanos específicos de uma área de conhecimento para que a máquina os associe”. O sistema especialista objetiva assegurar que a nova informação seja tecnicamente exata e adequada quando de sua integração na empresa.
Redes neurais	Uma de suas propriedades mais importantes “[...] é a capacidade de aprender por intermédio de exemplos e fazer inferências sobre o que aprendeu, melhorando gradativamente o seu desempenho [...] utilizam um algoritmo de aprendizagem cuja tarefa é ajustar os pesos de suas conexões” (BRAGA; CARVALHO; LUDEMIR, 2000 <i>apud</i> FERNEDA, 2006, p.26).

Figura 15: TICs Aplicadas à Prospecção e Monitoramento Informacional.

Fonte Adaptada: Pacheco e Valentim (2008, p.146-151).

As tecnologias de informação e comunicação contam com diversos recursos. Uma vez exploradas na organização, podem dinamizar a gestão da informação, auxiliando sobremaneira na dinâmica do processo, fazendo relações de conteúdos, relatórios, entre outros.

A partir do surgimento da *World Wide Web* (WWW), em meados da década de 1990, as empresas passaram a divulgar e disponibilizar produtos e serviços em *websites*, criando uma identidade virtual. Isso propiciou uma notabilidade muito maior em comparação à condição anterior, qual seja restrita ao seu espaço físico.

Devido às profundas mudanças em tecnologia, demografia, negócios, na economia e no mundo, estamos entrando em uma nova era, na qual as pessoas participam da economia como nunca antes. Essa nova participação atingiu um ápice no qual novas formas de colaboração em massa estão mudando a maneira como bens e serviços são inventados, produzidos, comercializados e distribuídos globalmente. Essa mudança apresenta oportunidades de longo alcance para todas as empresas e pessoas que se conectam. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.20).

Com o passar dos anos, os recursos da *Web* apoiaram o crescimento, bem como o destaque daquelas empresas que souberam como utilizar efetivamente esses recursos, dentre os quais pode-se destacar o comércio eletrônico (*e-commerce*).

“O *e-commerce* é o uso de tecnologias centralizadas na Internet para atrair transações comerciais com clientes, fornecedores, dentro da própria empresa e/ou quaisquer outros parceiros comerciais” (BOAR, 2002, p.78).

O *e-commerce* é meio de compra e vendas de bens e serviços na Internet, em especial na WWW, visto que é possível interagir com os clientes no atendimento, no suporte de pré e pós vendas, disponibilizar produtos em vitrines virtuais, realizar o *marketing* promocional, troca eletrônica de dados etc. (BOAR, 2002).

Além disso, a *Web* auxilia a comunicação entre clientes e empresas, o que pode definir uma relação de fidelidade, confiabilidade e segurança para os clientes que estão, cada vez mais, reconhecendo seus direitos e, se estiverem insatisfeitos, poderão facilmente buscar a concorrência no ambiente eletrônico.

Dessa forma, a abrangência de uma empresa na *Web* contribui para a conquista de um número maior de clientes, porém se elas não tiverem preocupações relativas a uma boa estruturação e organização das informações em seus *websites*, poderão perder facilmente os clientes para a concorrência, visto que estes podem alternar entre empresas, sem limitações temporais e espaciais.

Considerando a competitividade das empresas, pode-se afirmar que os negócios tendem para uma conquista de clientes, de acordo com a demanda de busca e oferta de produtos na concorrência, o que propicia aos clientes vantagens

no sentido de escolha pelo o que lhe for mais atrativo em termos de custo e benefício, e também em relação aos aspectos visuais em *sites* da *Web*.

Além disso, destacam-se as formas de atendimento ao cliente, que através das ferramentas de colaboração disponíveis no *website* da empresa, podem servir como um canal de mediação para a relação cliente e empresa, o que possibilita ao primeiro dar sugestões, fazer críticas entre outras ações. “A nova colaboração em massa está mudando a maneira como as empresas e as sociedades utilizam o conhecimento e a capacidade de inovar para criar valor (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.31)”. Essa perspectiva dá vazão a uma nova postura às empresas uma vez que

[...] uma empresa que abre as portas para o mundo, inova em conjunto com todos (sobretudo os clientes), compartilha recursos que antes eram guardados a sete chaves, utiliza o poder da colaboração em massa e se comporta não como uma multinacional, mas com algo novo: uma firma verdadeiramente global. Essas empresas estão liderando importantes mudanças em seus ramos e reescrevendo muitas regras da concorrência (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p.31).

As ferramentas de colaboração em *websites* são também conhecidas como ferramentas da *Web 2.0*. De acordo com Spyer (2007, p.23), colaboração

[...] é um processo dinâmico cuja meta é chegar a um resultado novo [...] a partir das competências diferenciadas dos indivíduos ou grupos envolvidos [...] na colaboração, existe uma relação de interdependência entre indivíduo e grupo, entre metas pessoais e coletivas, o ganho de um ao mesmo tempo depende e influencia o resultado do conjunto.

A seguir são apresentadas na Figura 16 algumas ferramentas de colaboração que podem estar presentes em *websites* de empresas:

Ferramentas	Descrição
Chat / Bate-papo	Permite que os participantes transmitam mensagens em tempo real para pessoas que estejam no mesmo ambiente digital. Podem participar várias pessoas conhecidas ou não entre si onde conversam e vêem conversas distintas simultaneamente (SPYER, 2007). Em um <i>website</i> empresarial, essa ferramenta possibilita um contato instantâneo com clientes que, por ventura, querem efetuar uma compra ou mesmo apenas conhecer detalhes acerca de produtos e serviços.
Comunicadores Instantâneos (MSN Messenger, Skype, Google Talk, ICQ entre outros)	Os participantes se conhecem previamente e as conversas acontecem entre duas ou poucas pessoas (SPYER, 2007). Com essa ferramenta, os clientes podem adicionar contatos de empresas em suas listas de contatos e entrar em contato com elas quando tiverem algum interesse ou necessidade.
Fóruns de Discussão (Mural, mural de	Permitem a colaboração em diversas frentes e organizam o conteúdo para deixar as discussões em evidência (SPYER, 2007, p. 46). Com

discussão, fórum de mensagens, web forums, message boards, discussion boards, discussion forums, discussion groups, bulletin boards, talk boards, fora, fóruns)	essa ferramenta, as empresas podem disponibilizar a todos os interessados discussões ou questionamentos relacionados aos produtos e serviços.
Listas de Discussão ou Grupos de Discussão	Representam uma das soluções mais populares para a colaboração <i>online</i> por facilitar a vida dos participantes usando o email como canal de distribuição (SPYER, 2007, p. 50). Essa ferramenta contribui para que os clientes se aproximem mais da empresa por meio de discussões e questionamentos entre o grupo.
Blog	É uma ferramenta simples de ser operada tanto por quem atualiza quanto pelos usuários que apenas lêem o conteúdo. Esse material geralmente aparece em ordem cronológica invertida, o que quer dizer que o texto publicado mais recentemente estará posicionado na parte superior da capa do site. É uma ferramenta de articulação social. (SPYER, 2007, p.52-53). Com essa ferramenta, as empresas podem divulgar facilmente novos produtos, serviços e promoções que, por ventura, não sejam incluídas imediatamente no <i>website</i> da empresa. É uma ferramenta simples de ser alimentada e os clientes podem fazer comentários mais facilmente acerca das postagens.
Wiki	É uma ferramenta para redação colaborativa. Permite construir uma estrutura de navegação hierarquizando o conteúdo publicado segundo sua conveniência (SPYER, 2007, p.58).
Agregadores de Conteúdo	Utilizando um agregador, o usuário pode assinar gratuitamente o conteúdo de seus <i>websites</i> preferidos e, sempre que acessar a rede, seu computador importa as atualizações dessas fontes montando um informativo sob medida. Para que a distribuição funcione, é necessário que exista um disponibilizador e um captador. O disponibilizador de conteúdo (<i>feed</i>) é um arquivo para o fornecimento de informação que lista em linguagem de sistema o conteúdo oferecido pelo <i>site</i> . Podem ser instalados no leitor de <i>e-mail</i> ou em <i>Browsers</i> para leitura de seus <i>sites</i> preferidos (SPYER, 2007, p.63). Os usuários que assinarem o conteúdo do <i>website</i> da empresa, ou mesmo do <i>blog</i> e de outras ferramentas utilizadas para disponibilização de informações, terão acesso a todas as atualizações que ocorrerem nesses ambientes.
Folksonomia	Sistema de etiquetas eletrônicas que permitem aos participantes de comunidades categorizarem o conteúdo compartilhado. É a classificação direta dos recursos da internet pelos usuários, geralmente dentro de ambientes sociais, utilizando etiquetas digitais (<i>tags</i>) (SPYER, 2007, p. 66-67). Essa categorização permite aos usuários terem acesso aos conteúdos que lhes interessam por meio, geralmente, de uma nuvem de <i>tags</i> , que apresenta termos com variações de tamanho, sendo que quanto maior o tamanho do termo, há mais conteúdo relacionado a ele disponível no <i>website</i> .
Redes Sociais (Orkut, Facebook, BookCrossing)	As ferramentas para a construção de redes sociais servem para ampliar e fortalecer a teia de relacionamentos dos usuários porque facilitam a recuperação e a preservação de vínculos (SPYER, 2007). As redes sociais atuam como possibilidades rápidas e simples de divulgação de produtos e serviços.

Figura 16: Ferramentas Colaborativas e sua aplicação nas empresas.

Fonte Adaptada: Spyer (2007).

O uso dessas ferramentas colaborativas, quando exploradas pelas empresas, pode proporcionar uma comunicação dinâmica entre colaboradores e clientes, servindo como um canal de relacionamento entre a empresa e as pessoas.

Atualmente o *Twitter*, um micro *blog*, tem se destacado entre as ferramentas colaborativas, pois pode ser utilizado como uma ferramenta de *marketing*, atualizado com frequência e com textos mais curtos comparados aos tradicionais *blogs*. Nele, as empresas podem informar rapidamente sobre promoções, produtos e serviços, podendo inclusive, beneficiar os clientes “seguidores” desse serviço com promoções paralelas àquelas disponíveis no *website*. Entre as ferramentas anteriormente citadas, as que são mais utilizadas pelas empresas são: RSS (*Really Simple Syndication*), Facebook, *Youtube*, *Orkut*.

O RSS pode ser utilizado para agregar o conteúdo de um *site* de uma empresa, com o objetivo de conhecer as novidades, produtos, serviços e promoções. Cabe ao cliente o interesse em utilizar esse recurso, portanto é necessária uma ação de divulgação da empresa para a utilização deste recurso.

O *Orkut* e o *Facebook* podem ser utilizados também para divulgação da empresa, através da criação de comunidades, perfis com disponibilização de fotos, vídeos, postagens informativas possibilitando sua inserção em uma rede social que está sendo bastante utilizada atualmente. Algumas empresas utilizam esses recursos ainda para o recrutamento de profissionais através de seus perfis.

O *Youtube* é um canal que permite a disponibilização de vídeos que pode ser utilizado pela empresa para divulgação dos produtos e serviços.

É importante mencionar que essas tecnologias de colaboração são ferramentas potenciais para a prospecção e monitoramento informacional, pois permitem compreender a dinâmica da relação entre empresas e clientes, tanto no ambiente interno, por meio da fidelização com os clientes, quanto no ambiente externo, buscando por informações importantes relacionadas aos concorrentes nesse contexto.

Observa-se a crescente necessidade de atualização aos acontecimentos em todos os âmbitos. A inovação das tecnologias de informação e comunicação (TICs) ganham destaque, pois propiciam uma nova forma de negociar. Além disso, aproxima as pessoas e permite a troca de informações. Quando essas ferramentas são utilizadas efetivamente, bem como quando há preocupação na estruturação e organização dessas informações nos *websites* empresariais, as empresas podem

garantir vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Isso porque o número de usuários do ambiente *Web* aumenta cada vez mais e são consumidores potenciais desse novo contexto.

Observa-se ao longo deste trabalho que as organizações precisam atuar alicerçadas por dados, informação e conhecimento, tendências, inovações tecnológicas referentes aos ambientes interno e externo para auxiliar no processo decisório bem como no planejamento estratégico organizacional.

Essa é a perspectiva das organizações contemporâneas, as quais percebem o ambiente, interpretam as manifestações para construir conhecimento e tomar decisões.

O capítulo que segue apresenta os procedimentos metodológicos, contemplando a contextualização do universo de pesquisa e o detalhamento dos métodos utilizados.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como do tipo descritiva exploratória, de natureza qualitativa, com o universo voltado para a região de Marília, no estado de São Paulo, mais especificamente a um grupo de empresas atuantes do ramo óptico pertencente ao Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM), associado à Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).

Inicialmente, realizou-se levantamento das temáticas abordadas neste trabalho de pesquisa em literatura nacional e internacional e, conseqüentemente, foram realizadas as leituras e a análise dos textos para a elaboração da fundamentação teórica.

A pesquisa foi dividida em duas fases. Na primeira fase, considerou-se importante a exploração das temáticas relacionadas ao trabalho, permitindo uma visão abrangente dos estudos e um embasamento consistente e fundamental para o prosseguimento da pesquisa, como pode ser visualizado nos capítulos 2 a 4 deste trabalho.

A segunda fase iniciou-se com a elaboração de um instrumento de pesquisa, visando a coleta de dados para análise e discussão dos resultados. Considerou-se relevante a aplicação de um roteiro de entrevista para melhor compreender como são realizadas as atividades relacionadas à informação, especialmente no que tange à prospecção e ao monitoramento informacional, bem como para diagnosticar o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Teve-se como base para a elaboração do roteiro de entrevista um modelo de prospecção e monitoramento informacional com a utilização de tecnologias de informação e comunicação elaborado por Pacheco (2007⁶²), mais especificamente com relação à gestão da informação, e também às contribuições acerca do comportamento informacional (*information behavior*) para melhor compreender como as pessoas lidam com informação no ambiente de trabalho. Essas abordagens foram investigadas com vistas ao levantamento de dados sobre a realidade

⁶² Modelo de prospecção e monitoramento informacional com a utilização de tecnologias de informação e comunicação elaborado pela autora deste trabalho no decorrer da iniciação científica e do desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso (TCC). A elaboração do modelo foi um dos objetivos específicos da pesquisa, o qual visava contribuir para a percepção das atividades de prospecção e monitoramento informacional pelas médias e grandes empresas da região de Jaú/SP.

pesquisada no que diz respeito à utilização de métodos formais e informais de prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva. Além disso, foi investigado sucintamente o estudo de cenários prospectivos para dar vazão às possibilidades de futuro para o ramo de atuação investigado.

A Figura 17 apresenta o modelo de prospecção e monitoramento informacional elaborado por Pacheco e Valentim (2008).

Processo	Descrição
Conhecimento das tipologias das fontes de informação	Inicialmente, conhecer profundamente os tipos de informação, permitindo identificar qual informação merece ênfase para tratamento imediato, a fim de garantir um recurso competitivo.
Apreciação das influências internas/externas para possíveis mudanças	Considerar as influências internas no decorrer da aplicação de modelo, bem como as influências externas, permitindo a projeção e a concentração em possíveis mudanças, tendo em vista a cultura informacional, bem como o acompanhamento do mercado.
Levantamento das atividades informativas	Mapear as necessidades informacionais a partir da missão/objetivos da empresa, no intuito de verificar quais atividades informativas devem ser planejadas.
Planejamento das atividades	Planejar as atividades informativas, tendo em vista as necessidades informacionais levantadas.
Capacitação das pessoas quanto ao uso das tecnologias	Capacitar às pessoas da organização, investindo em aprimoramentos formais.
Aplicação de métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional	Aplicar métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional alinhados às necessidades de informação.
Investigação e implantação de novos métodos e técnicas de prospecção e monitoramento	Investigar outros métodos de prospecção e monitoramento informacional, permitindo conhecer novas formas de realizar essas atividades e, caso ocorra interesse, implementá-las.
Investigação de tecnologias disponíveis	Investigar profundamente as tecnologias já utilizadas pela empresa, no intuito de verificar como estas podem auxiliar o desenvolvimento das atividades informativas e as atividades de prospecção e monitoramento informacional.
Investigação e implementação de novas tecnologias	Investigar e investir em novas tecnologias para o desenvolvimento das atividades informativas e das atividades de prospecção e monitoramento informacional. Caso haja interesse, implementá-las.
Adoção de sistema de informação visando a gestão da informação	Adotar um sistema de informação, caso não exista, a fim de gerir informações da empresa.
Definição de uma equipe para a geração de produtos/serviços na empresa	Estipular uma equipe interdisciplinar que atue na geração de produtos/serviços que utilizem recursos tecnológicos.
Retroalimentação do modelo	Após a aplicação do modelo, reiniciar o ciclo e incluir novos processos caso necessário, retroalimentando-o. Além disso, durante toda a aplicação, é necessário estar atento ao <i>feedback</i> das informações, para ser agregado ao conhecimento corporativo o qual fornecerá subsídios para novas propostas.

Figura 17: Modelo de Prospecção e Monitoramento Informacional Utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação
 Fonte Adaptada: Pacheco; Valentim (2008).

Ressalta-se que este modelo foi desenvolvido para o contexto de grandes e médias empresas, porém entende-se que as microempresas do ramo óptico, universo desta pesquisa, precisam refletir sobre suas atividades com vistas a garantir vantagem competitiva perante o mercado. Desse modo, percebeu-se que o referido modelo traria subsídios potenciais para o diagnóstico da situação destas microempresas comerciais, bem como possibilitaria a reflexão das possibilidades inerentes a esse contexto no que tange às estimativas para o êxito empresarial.

A seção que segue aborda a contextualização do universo de pesquisa.

5.1 Contextualização do Universo de Pesquisa

O município de Marília se localiza no centro-oeste paulista, possui aproximadamente 220 mil habitantes e fica distante a 443 km da capital. A cidade está próxima a outros importantes centros regionais do estado, como Bauru a 106 km e Araçatuba a 155 km. A atividade econômica está fortemente baseada na agroindústria alimentícia, com destaque na fabricação de massas, balas, doces e biscoitos. Essa característica resultou no título de “Capital Nacional do Alimento” para a cidade. Além da indústria alimentícia, a cidade possui o segmento de máquinas e equipamentos e de produtos de metal, os quais são também importantes na região.

A Região administrativa (RA) da cidade de Marília é constituída por 51 (cinquenta e um) municípios, os quais ocupam 18.458 km² ou 7,4% do território paulista. Os 51 municípios que compõem a RA de Marília são: Álvaro de Carvalho, Alvinlândia, Arco Íris, Assis, Bastos, Bernardino de Campos, Borá, Campos Novos Paulista, Cândido Mota, Canitar, Chavantes, Cruzália, Echaporã, Espírito Santo do Turvo, Fernão, Florínia, Gália, Garça, Herculândia, Iacri, Ibirarema, Ipaussu, João Ramalho, Júlio Mesquita, Lupércio, Lutécia, Maracaí, Marília, Ocaçu, Óleo, Oriente, Oscar Bressane, Ourinhos, Palmital, Paraguaçu Paulista, Parapuã, Pedrinhas Paulista, Platina, Pompéia, Quatá, Queiroz, Quintana, Ribeirão do Sul, Rinópolis,

Salto Grande, Santa Cruz do Rio Pardo, São Pedro do Turvo, Tarumã, Timburi, Tupã e Vera Cruz⁶³.

O Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM), universo de pesquisa deste trabalho se localiza na cidade de Marília e atua dentro da Associação Comercial Industrial de Marília (ACIM). Atualmente é composto por 10 (dez) empresas/lojas do ramo óptico, sendo que 9 (nove) delas estão localizadas na cidade de Marília, estado de São Paulo, e 1 (uma) delas na cidade de Pompéia, que pertence à região de Marília. São todas microempresas por apresentarem de um a dez funcionários. O NEOM durante o período de coleta de dados era coordenado por Giane Faccin, consultora da metodologia Empreender no Núcleo de Ópticas da ACIM.

A Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) é filiada à Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (FACESP⁶⁴). A FACESP foi fundada em 16 de setembro de 1963, pelo ex-presidente da Associação Comercial de São Paulo, Paulo de Almeida Barbosa, que idealizou promover a união das ‘forças vivas’ de São Paulo concentradas no empresariado paulista por meio das associações locais. A FACESP, órgão associativo de âmbito estadual, surgiu com a missão de integrar o empresariado paulista através das associações comerciais e industriais locais por meio de ações que visavam a “[...] unidade da classe empresarial, a liberdade e o apoio à livre iniciativa, à democracia e ao desenvolvimento empresarial”. Logo na sessão inaugural, o programa da FACESP foi amplamente difundido pelo estado. Atualmente, conta com mais de 400 entidades.

A ACIM⁶⁵ foi fundada em 20 de agosto de 1934, com a união de comerciantes que queriam fazer algo pela cidade. A intenção era centralizar forças e incentivar o progresso e o desenvolvimento do município. De acordo com o histórico, a ACIM já contou com 21 (vinte e um) presidentes, os quais dedicaram grande parte de suas vidas ao comércio e à indústria da cidade.

⁶³ As informações sobre Marília e Região foram levantadas a partir do relatório de Levantamento de Informações desenvolvido pela Coordenadoria de Planejamento e Avaliação (CPA) e pela Unidade de Assessoria Econômica (UAE), com a colaboração dos Escritórios Regionais da Secretaria de Economia e Planejamento, a partir do trabalho sobre Economia Regional Paulista elaborado pela UAE. Disponível em: <<http://www.ppa.sp.gov.br/perfis/PerfilRAMarilia.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

⁶⁴ As informações sobre a FACESP foram extraídas do *site* <<http://www.facesp.com.br>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

⁶⁵ As informações sobre a ACIM foram extraídas do *site* <<http://www.acim.org.br>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

No estatuto da ACIM são apresentados alguns fins que a associação almeja:

- Desenvolver o espírito de solidariedade entre comerciantes e industriais seus associados pugnano pela defesa dos interesses das classes que representa;
- Manter serviços de utilidade para seus associados e para o comércio e indústria em geral;
- Manter-lhes sempre elevados os níveis morais e intelectual;
- Desempenhar todas as funções que o código do comércio e demais leis do país conferem às associações comerciais.

Para a realização de seus fins, a ACIM, dentre outras compatíveis com suas funções, exerce as seguintes atividades:

- Representar o comércio e a indústria de Marília perante os poderes competentes, advogados seus interesses e encaminhando suas justas reclamações;
- Contribuir por todos os meios ao seu alcance para o desenvolvimento do comércio e da indústria, mantendo-se com esse objetivo em permanente contato com os poderes públicos e entidades para-estatais, aos quais proporcionará ou sugerirá medidas para estimular a produção e a circulação da riqueza, bem como providências destinadas a eliminar dificuldades que se apresentem através do livre jogo dos fatores econômicos ou da aplicação das leis e regulamentos;
- Reunir informações de caráter comercial, econômico e financeiro e publicar, na medida de suas possibilidades, um boletim mensal como seu órgão oficial, que contenha maior número de dados e de elementos estatísticos de interesse dos associados;
- Organizar e manter uma biblioteca que proporcione aos associados a leitura de livros, jornais e revistas de interesses para sua boa orientação nos negócios;
- Instituir manter, na medida de suas possibilidades, outros serviços além dos enumerados, que possam concorrer para melhor e mais eficiente desempenho de suas finalidades;
- Conciliar, por meio de Comissão Arbitral, as questões que surgirem entre seus associados ou entre qualquer deles e pessoas estranhas, desde que uma das partes o solicite e ambas se comprometam, expressamente, a se sujeitarem à decisão que for proferida pela comissão, cujos membros deverão ser nomeados pela diretoria;
- Promover e facilitar a realização de conferências em sua sede ou fora dele destinadas a orientar os associados sobre assuntos de interesse geral e usar de quaisquer outros recursos para promover a qualificação pessoal e profissional de seus associados;
- Criar quando a situação financeira o permitir, um departamento de intercâmbio comercial com o objetivo de intensificar a aproximação de seus associados das Associações congêneres;
- Promover a organização de exposições ou feiras comerciais, desde que possam trazer benefícios aos associados.

A formação do Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM) é recente, data de agosto de 2008, e a partir de convite enviado via mala-direta a todas as lojas do ramo óptico associadas à ACIM. O objetivo da reunião deste grupo

de empresas do ramo de óptica é usufruir das vantagens proporcionadas pelo Programa Empreender, o qual é fruto de uma parceria entre a ACIM, o Escritório Regional SEBRAE de Marília e a FACESP.

O Programa Empreender⁶⁶ é um projeto desenvolvido pela Confederação das Associações Empresariais do Brasil (CACB), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

[...] elevar a competitividade e conseqüentemente a sobrevivência das micro e pequenas empresas é o objetivo principal do Empreender, um programa que busca incentivar a busca de novos mercados e tecnologias, sensibilizar os empresários para adoção de posturas frente aos desafios atuais e futuros e desenvolver lideranças empresariais.

O Programa Empreender reúne semanalmente empresas do mesmo setor para discutir necessidades comuns e encontrar soluções conjuntas, com o objetivo principal de adquirir a certificação da excelência e qualidade na prestação de serviços⁶⁷.

É um projeto gratuito executado por meio das Associações Comerciais, na qual são criados Núcleos com empresários do mesmo segmento ou da mesma região.

Nos Núcleos são discutidos os principais problemas em comum entre as empresas, na busca de alternativas de melhorias para cada caso. Com o apoio da FACESP e do SEBRAE-SP, são propostas soluções para o crescimento das empresas e o fortalecimento do setor/região. A iniciativa impede o isolamento e favorece a troca de experiências entre empresários.

O projeto estimula a qualificação dos colaboradores e com isso melhora a qualidade da empresa.

O Empreender facilita a relação empresário-fornecedor, proporciona a geração de mais empregos e o aumento da renda das micro e pequenas empresas.

O objetivo do Empreender é o associativismo através da união das empresas de interesse comum e na busca de soluções conjuntas para suas empresas. De acordo com informações do *site* da ACIM, o Programa Empreender se inicia através da formação do Comitê Gestor, composto por um grupo de trabalho informal formado por lideranças e profissionais do município que identificaram os segmentos prioritários para criação de Núcleos Setoriais. Os Núcleos Setoriais são formados por grupos de empresários de micro e pequenas empresas que se reúnem nas associações comerciais e industriais, e através de reuniões semanais discutem

⁶⁶ As informações sobre o Programa Empreender foram verificadas no *site* <<http://www.empreender.org.br>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

⁶⁷ Informações gentilmente cedidas por Giane Faccin, por meio dos documentos elaborados para o NEOM.

problemas comuns e em conjunto identificam soluções. Existem alguns passos para adesão do Programa Empreender quais sejam:

- Identificação do segmento;
- Palestra de sensibilização ao associativismo;
- Buscar adesão / criar o núcleo;
- Palestra "Preparação p/ o planejamento Estratégico";
- Planejamento Estratégico do núcleo;
- Monitorar as ações do núcleo.

A metodologia do Programa Empreender pode ser visualizada na Figura 18 a seguir:

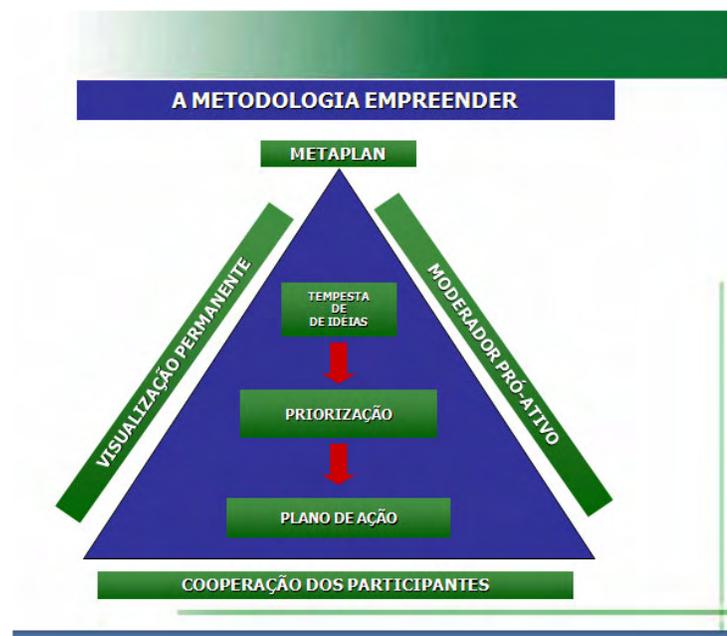


Figura 18: Metodologia do Programa Empreender.

Fonte: EMPREENDER⁶⁸, 2009, p.11.

De acordo com informações do *site* da ACIM, a metodologia utilizada para os trabalhos é o METAPLAN que contempla três técnicas:

- Técnicas de moderação pró-ativo de reuniões através de um consultor;
- Técnicas de visualização permanente para acompanhamento dos assuntos discutidos;
- Técnica de cooperação dos participantes.

A metodologia METAPLAN, segundo informações do *site* do Programa Empreender,

[...] agrega a já conhecida tempestade de idéias em grupos (*brainstorming*) e a busca de metas e ações conjuntas.

⁶⁸ As informações sobre a metodologia Empreender foram verificadas no site: <<http://www.empreender.org.br/index.php?urlop=emp>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

O que reflete com fidelidade o espírito do Programa é a forma de associativismo que ele propõe. Por ela, ninguém é obrigado a participar de um Núcleo Setorial. O convencimento vem pela nova visão de parceria, na qual o concorrente, longe de ser um competidor, é um cooperador de seu concorrente. E ainda com um diferencial: todos ganham.

Nessa metodologia são os próprios empresários que atuam, tanto no levantamento de problemas e nas possíveis soluções, quanto na implementação do que foi decidido, sempre orientado pela consultora do Núcleo de Ópticas.

As reuniões do NEOM, o qual congrega as empresas participantes desta pesquisa, são realizadas quinzenalmente, às quartas-feiras, nelas são discutidos os problemas concernentes ao ramo óptico, bem como as possíveis soluções para os mesmos. São ministradas também palestras informativas. No ano 2009, algumas temáticas foram abordadas como: Palestra Motivacional/Vendas, proferida pela UNASP; Palestra sobre Inadimplência, proferida pela FACESP; Palestra Como Atrair Clientes, *Marketing* para o relacionamento com o cliente e Fluxo de Caixa, as quais foram proferidas pelo SEBRAE. Foram realizadas também três campanhas informativas, por meio da distribuição de panfletos sobre a conscientização da importância do uso de óculos para a saúde.

Observa-se que o Núcleo de Ópticas, mesmo recém criado, já é considerado um grupo forte e consolidado dentro da ACIM, servindo de exemplo de associativismo também às outras áreas de negócios.

Portanto, considerou-se a importância deste universo para a aplicação da pesquisa, pois as empresas atuam no mesmo ramo de negócio e se uniram para criar forças no mercado competitivo através do associativismo.

A seção seguinte apresenta os métodos utilizados nesta pesquisa, quais sejam a entrevista semi-estruturada para a coleta de dados e a Análise de Conteúdo para a análise dos dados.

5.2 Materiais e Métodos

Nesta pesquisa, foi utilizada a entrevista semi-estruturada como método para coleta de dados. De acordo com Manzini (2003, p.154),

Na entrevista semi-estruturada, a resposta não está condicionada a uma padronização de alternativas formuladas pelo pesquisador como ocorre na entrevista dinâmica rígida. Geralmente, a entrevista semi-estruturada está focalizada em um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais,

complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. O uso do gravador é comum a este tipo de entrevista. É mais adequado quando desejamos que as informações coletadas sejam fruto de associações que o entrevistado faz, emergindo, assim de forma mais livre.

A coleta de dados por meio da entrevista permite “[...] obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser oferecidos por certas pessoas” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.46).

A entrevista possibilita registrar informações além das respostas obtidas, isto é, é possível fazer observações sobre a postura, comportamento e atitudes do entrevistado. Deve-se avisar o entrevistado acerca do motivo da entrevista e o motivo de ter sido escolhido (CERVO; BERVIAN, 2002).

Neste trabalho, a construção do roteiro de entrevista baseou-se na literatura selecionada e analisada e que compôs o referencial teórico, bem como nas reflexões apontadas sobre as temáticas tratadas na pesquisa. Considerou-se a elaboração de categorias para o roteiro de entrevista com vistas a atender aos objetivos da pesquisa e também para dar uma sequência nas temáticas tratadas, possibilitando a organização dos conceitos. De acordo com Manzini (2003, p.13), o roteiro de entrevista “[...] tem como função principal auxiliar o pesquisador a conduzir a entrevista para o objetivo pretendido”.

Além disso, o autor ressalta as seguintes funções do roteiro de entrevista:

1. Ser um elemento que auxilia o pesquisador a se organizar antes e no momento da entrevista;
2. Ser um elemento que auxilia, indiretamente, o entrevistado a fornecer a informação de forma mais precisa e com maior facilidade (MANZINI, 2003, p.13).

O autor, ainda, comenta a importância em se ajustar o roteiro de entrevista a partir de algumas versões. Assim, sugere a apreciação externa por meio da realização de uma entrevista piloto, visando a atender os objetivos da pesquisa para só então partir para a coleta de dados propriamente.

A apresentação da proposta da pesquisa foi feita em meados de novembro de 2009, em reunião com o superintendente da Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), o coordenador do Núcleo Jovem Empreendedor (NJE) e a consultora do Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM). Em 20 de novembro de 2009, o trabalho passou pelo Exame de Qualificação e a banca examinadora sugeriu algumas recomendações para o prosseguimento da pesquisa.

No mês de dezembro de 2009, foram identificadas todas as sugestões dos membros da banca e foram definidos pela pesquisadora e orientadora da pesquisa os próximos passos a serem desenvolvidos. Em janeiro de 2010, toda a fundamentação teórica foi revista de forma criteriosa, bem como foram feitas várias versões do roteiro de entrevista pela pesquisadora, visando atender aos objetivos da pesquisa e a adequação do universo de pesquisa. O roteiro de entrevista passou pela avaliação da orientadora da pesquisa e de um dos membros da banca examinadora da qualificação.

As entrevistas ocorreram em fevereiro de 2010, por motivo de disponibilidade dos entrevistados. Todas foram previamente agendadas e realizadas em cada uma das empresas com seus respectivos gestores. No dia da entrevista, foi feita uma breve apresentação da pesquisa e foi entregue a Carta de Apresentação (Apêndice A) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) para coleta de dados da pesquisa. A transcrição das entrevistas e a análise dos dados ocorreram nos meses de fevereiro a maio de 2010.

Para facilitar o tratamento dos dados resultantes das entrevistas, foram gravadas as falas dos entrevistados por meio de um microfone embutido em uma *webcam*. Ressalta-se que a imagem dos entrevistados não foi registrada. Os arquivos resultantes das falas foram armazenados em um *notebook* utilizado pela pesquisadora no decorrer de toda sua pesquisa e imprescindível para a transcrição das entrevistas e para a elaboração do trabalho científico.

Por conta do tamanho do instrumento elaborado para coleta de dados, as entrevistas duraram entre uma e cinco horas, pois dependia também da disponibilidade dos entrevistados, pois estavam em seu horário de trabalho e algumas vezes foi necessário interromper as entrevistas. Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas, o que demandou bastante tempo, cuja média foi de dez horas para cada entrevista. No entanto, algumas entrevistas foram transcritas em mais de um dia.

Para análise dos dados, optou-se pela 'Análise de Conteúdo' de Bardin (c1977), que se trata de um

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, c1977, p.42).

A análise de conteúdo permite uma análise alicerçada em interpretações e inferências extraídas dos conteúdos de mensagens. As inferências estão atreladas às variáveis, aspectos ou indicadores que visam compreender os objetivos da pesquisa, o que assegura ao pesquisador o foco na investigação. Além disso, por ter como base os documentos de uma mesma natureza permite tratar os conteúdos dos documentos de acordo com os objetivos que se pretende com a pesquisa (BARDIN, c1977). Esse método de análise é dividido em três fases:

- 1) Pré-análise;
- 2) Exploração do material;
- 3) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, c1977, p.95).

A pré-análise organiza e direciona as fases seguintes, quais sejam, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, permitindo a organização e o planejamento de todos os passos que conduzirá o desenvolvimento das operações da análise. Para Bardin (c1977, p.95), a pré-análise:

[...] é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise [...] Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a *escolha dos documentos* a serem submetidos à análise, a formulação das *hipóteses* e dos *objetivos* e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A leitura flutuante é a primeira atividade realizada nesta fase da análise, em que se estabelece “[...] contato com os documentos a analisar e em conhecer, deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, c1977, p.96).

No cerne deste trabalho considerou-se que o primeiro contato foi a partir da leitura e fichamento de textos que subsidiaram a construção do referencial teórico do trabalho, e também em relação ao universo onde os dados foram coletados, em que foram considerados os documentos e as informações fornecidas pela consultora do Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM), e a própria entrevista em si, permitindo um maior conhecimento do contexto e da atuação dos entrevistados.

A fase da pré-análise possui três missões como já mencionado. Sendo assim, cada uma das missões foi refletida no âmbito deste trabalho.

No que diz respeito à escolha dos documentos a serem submetidos à análise, considerou-se o roteiro de entrevista (Apêndice C) e as respostas provenientes das entrevistas. De acordo com Bardin (c1977), a escolha dos

documentos consiste na delimitação do universo em que se efetuará a análise, o que justifica a utilização do roteiro de entrevista e das respostas dos entrevistados. A criação de corpus teórico indica o conjunto de documentos que serão submetidos aos procedimentos analíticos. Sua constituição implica “[...] muitas vezes, escolhas, selecções e regras” (BARDIN, c1977, p.97). As principais regras são refletidas a seguir:

- Regra da Exaustividade: definido o campo do corpus, é necessário conhecer todos os elementos deste corpus. Não se pode deixar qualquer um dos elementos de fora. Desse modo, o roteiro de entrevista e as respostas dos participantes foram integralmente exploradas;
- Regra da representatividade: uma amostra pode representar o universo, porém, neste trabalho, a coleta de dados foi feita com todas as empresas pertencentes ao Grupo NEOM – ACIM, universo da pesquisa;
- Regra de homogeneidade: os documentos devem ser homogêneos e devem ser obtidos por meios com características semelhantes, o que pode ser observado nos documentos selecionados;
- Regra de pertinência: os documentos devem ser adequados enquanto fontes de informação e corresponderem aos objetivos da pesquisa. Neste caso, considerou-se com fonte de informação as respostas provenientes da entrevista realizada, as quais são consideradas pertinentes e relevantes à realidade estudada.

Sobre a formulação das hipóteses e dos objetivos, Bardin (c1977, p.98) comenta que “[...] uma hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise”. Refere-se a uma suposição com origem na intuição e permanece suspensa enquanto não for submetida à prova de dados (BARDIN, c1977).

Durante a elaboração do roteiro de entrevista, foram refletidos blocos de investigação que abarcassem os objetivos da pesquisa bem como o referencial teórico construído, quais sejam: **Perfil do Respondente** e **Perfil da Empresa** (relacionados ao ambiente interno organizacional); **Tecnologias de Informação e Comunicação** e **Estrutura de Acesso e Uso da Informação** (relacionado à utilização de informações no contexto das tecnologias de informação e comunicação); **Estrutura Informacional** (relacionado com o comportamento informacional, métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional e

aspectos do macroambiente, tendo como base a inteligência competitiva); e **Planejamento e Cenários Futuros** (relacionado com o planejamento de longo prazo e cenários futuros).

Com relação a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, Bardin (c1977, p.99-100) considera que “[...] o trabalho preparatório será o da escolha destes [índices] – em função das hipóteses, caso elas estejam determinadas – e sua organização sistemática em indicadores”. Entende-se que isso foi realizado quando foram determinados os blocos de investigação, refletidos a partir das temáticas do trabalho, os quais se estruturarão posteriormente em categorias de análise.

Nesse momento, Bardin (c1977) destaca a preparação do material, visando sua exploração. A exploração do material é a segunda fase da análise de conteúdo e consiste na “[...] administração sistemática das decisões tomadas” (BARDIN, c1977, p.101). Para a autora, “[...] esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, c1977, p.101). Essa fase pode ser considerada exaustiva pelo fato de haver necessidade de decomposição do material em partes significativas, facilitando seu tratamento.

No contexto de exploração do material, surge a necessidade de codificá-lo com vistas a facilitar seu tratamento.

A *codificação* corresponde a uma transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices [...] (BARDIN, c1977, p.103).

Considerando que foi utilizada a técnica de análise categorial, percebeu-se a importância de explorar a atividade de codificação no material disponível. A análise categorial trata do desmembramento do discurso em categorias (BARDIN, c1977), em que os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela dimensão da investigação dos temas relacionados à prospecção e monitoramento informacional, gestão da informação, inteligência competitiva e comportamento informacional identificados nas respostas dos sujeitos pesquisados.

Primeiramente, foram identificadas as unidades de registro (UR) e as unidades de contexto tendo como base os blocos de investigação anteriormente mencionados. Para Bardin (c1977, p.104), unidade de registro

[...] é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. A unidade de registro pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. Reina uma certa ambigüidade no concerner aos critérios de distinção das unidades de registro. Efectivamente, executam-se certos recortes a nível semântico, o <<tema>>, por exemplo, enquanto que outros se efectuam a um nível aparentemente lingüístico, como por exemplo, a <<palavra>> ou a <<frase>>.

Dentre as várias unidades de registro citadas por Bardin (c1977), entende-se que, primordialmente, foram consideradas:

- A palavra ou palavras-tema;
- O tema que, segundo a autora, é “[...] a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (p.105);
- O objeto ou referente que “[...] trata-se de temas eixo, em redor dos quais o discurso se organiza [...] Neste caso, recorta-se o texto em função destes temas eixo, agrupando-se à sua volta tudo o que o locutor exprime a seu respeito” (p.106);
- O acontecimento, que pode servir como unidade de registro em alguns momentos em casos de relatos e de narrações de fatos ocorridos;
- O documento, visto que “[...] é possível tomar como unidade de registro a resposta (a uma questão aberta) ou a entrevista, com a condição de que a idéia predominante ou principal, seja suficiente para o objectivo procurado” (p.107).

A unidade de contexto, por sua vez,

[...] serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são óptimas para que se possa compreender a significação exacta da unidade de registro. Isto pode, por exemplo, ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema. (BARDIN, c1977, p.107).

As regras de enumeração correspondem ao modo de contagem das unidades de registro, as quais visam facilitar a posterior análise dos resultados. Destaca-se que a análise é prioritariamente qualitativa, teve-se como base a regra da presença (ou ausência) de elementos na unidade de registro que servem de prova para os índices definidos. A frequência foi considerada também uma regra possível de ser trabalhada tendo em vista que se refletiu sobre a possibilidade de análises quantitativas caso fossem necessárias.

Sobre essa relação, Bardin (c1977, p.114) comenta que

A abordagem quantitativa funda-se na *freqüência* de aparição de certos elementos da mensagem. A abordagem não quantitativa, recorre a indicadores não frequenciais susceptíveis de permitir inferências; por exemplo, a *presença* (ou a *ausência*), pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a freqüência de aparição.

Assim, as categorias de análise foram definidas para a análise categorial.

Para Bardin (c1977, p.117),

A *categorização* é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Para a elaboração das categorias, considerou-se o critério semântico, tendo em vista os blocos de investigação presentes no roteiro de entrevista que abarcam os temas tratados neste trabalho. A taxonomia (categorias e subcategorias de análise) foi assim elaborada:

- **Ambiente Interno:**
 - ✓ Experiência no ramo óptico;
 - ✓ Atividades desenvolvidas pelos gestores;
 - ✓ Atividades desenvolvidas pelos funcionários;
 - ✓ Serviços oferecidos;
 - ✓ Diferencial da loja;
 - ✓ Principais concorrentes;
 - ✓ Principais fornecedores;
 - ✓ Investimentos atuais;
 - ✓ Escolha de novos produtos;
 - ✓ Exposição de produtos;
 - ✓ Divulgação da loja;
 - ✓ Capacitação de funcionários;
- **Tecnologias de Informação e Comunicação:**
 - ✓ Finalidade/motivo de utilização do computador;
 - ✓ Atividades realizadas por meio do computador;
 - ✓ Atualização dos dados do sistema;
 - ✓ Utilizadores do sistema;
 - ✓ Ocorrência de problemas no sistema;

- ✓ Uso da Internet para divulgação;
- ✓ Utilização de dados e informações do sistema;
- ✓ Utilização dos dados para articulação de novas estratégias visando lucros e outros benefícios;
- ✓ Utilização dos dados do sistema para a tomada de decisões;
- **Estrutura Informacional:**
 - ✓ Informações necessárias;
 - ✓ Hábito de pesquisar informações do ramo óptico;
 - ✓ Fontes de informação sobre o ramo óptico;
 - ✓ Uso da Internet para buscar informações;
 - ✓ Forma de utilização das informações;
 - ✓ Busca de informações sobre o ramo óptico pelos funcionários;
 - ✓ Acompanhamento de informações;
- **Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional:**
 - ✓ Levantamento e troca de idéias entre gestores e funcionários;
 - ✓ Desafios do ramo óptico;
 - ✓ Pontos fortes e pontos fracos;
 - ✓ Ameaças e oportunidades;
 - ✓ Comparação entre produtos e serviços de empresas visando o melhor desempenho da loja;
 - ✓ Características do ramo óptico que o faz permanecer no mercado;
 - ✓ Compartilhamento de informações sobre lucros e resultados com funcionários;
- **Planejamento e Cenários Futuros:**
 - ✓ Realiza planejamento;
 - ✓ Aperfeiçoamento profissional;
 - ✓ Investimentos para o futuro;
 - ✓ Percepção a médio e longo prazo;
 - ✓ Projetos visando o futuro.

A última fase da análise de conteúdo consiste no tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas [...] Por outro lado, os resultados obtidos, a confrontação

sistemática com o material e o tipo de inferências alcançadas, podem servir de base a uma outra análise disposta em torno de novas dimensões teóricas, ou praticada graças a técnicas diferentes (BARDIN, c1977, p.101).

Essa pode ser considerada a fase das descobertas, em que a interpretação dos resultados pode reafirmar hipóteses e, no contexto deste trabalho, auxiliou a identificar métodos formais e informais de prospecção e o monitoramento informacional realizados pelas empresas do universo de pesquisa. Essa fase tem o intuito de aproximar evidências encontradas a partir da literatura e compreender como pode ser aplicado a uma realidade.

Considera-se este método relevante para a pesquisa, pois abarca desde a elaboração do roteiro de entrevista até a compreensão e a análise dos dados levantados. O capítulo que segue apresenta a apresentação e discussão dos resultados.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como explicitado, o universo de pesquisa compreende as empresas do ramo óptico da cidade de Marília, estado de São Paulo, vinculadas ao Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM), que por sua vez é vinculado à ACIM. A pesquisa foi aplicada considerando a totalidade do universo que corresponde a 10 (dez) empresas, as quais são identificadas por letras: empresa 'A', empresa 'B', até a empresa 'J'.

As categorias elaboradas e apresentadas no capítulo anterior delinearão a análise de conteúdo, cujos resultados são apresentados nas seções deste capítulo.

Percebeu-se também a necessidade de apresentar quantitativamente as respostas de algumas questões do roteiro de entrevista (Apêndice C), as quais possibilitam compreender o perfil desse universo de pesquisa e, portanto, serão apresentadas em um primeiro momento. Vale ressaltar que os dados e as informações das análises foram integralmente baseadas nas respostas dos entrevistados.

As figuras seguintes apresentam informações sobre o perfil dos respondentes das empresas pesquisadas. Primeiramente, foi perguntado sobre a idade do entrevistado. A Figura 19 apresenta o resultado:



Figura 19: Perfil dos Respondentes: idades.

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da análise da Figura 19 é possível inferir que a maioria dos respondentes está na faixa etária entre 40 – 49 anos, correspondendo a 7 (sete) pessoas, ou seja, 70% (setenta por cento), o que demonstra que o Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM) tem, em sua maioria, pessoas relativamente jovem à frente dos negócios. Para as demais escalas de faixa etária, observa-se uma pessoa para cada uma delas.

Pode-se acrescentar também que, em relação ao sexo dos respondentes, a maioria é composta por mulheres, são 9 (nove) no total, ou seja, 90% (noventa por cento). Contudo, algumas empresas, pelo menos 2 (duas) delas são constituídas famílias, portanto, em alguns casos, existe um membro do sexo masculino auxiliando na gerência da loja. Mas, para fins de análise, foram consideradas as pessoas que concederam as entrevistas.

A Figura 20 apresenta a formação escolar dos respondentes.

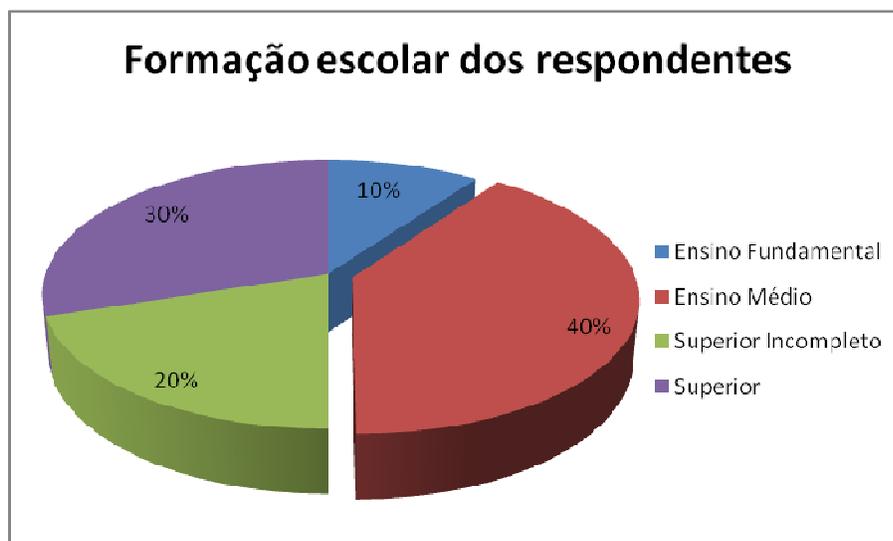


Figura 20: Perfil dos Respondentes: formação escolar.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 20 revela que a maioria dos respondentes possui o Ensino Médio como última formação escolar, correspondendo a 4 (quatro) pessoas, ou seja, 40% (quarenta por cento) do total. Em seguida, 3 (três) pessoas, ou seja, 30% (trinta por cento), indicaram possuir como última formação escolar o Ensino Superior, sendo mencionadas as formações em Gestão de Negócios, Pedagogia e Educação Física.

Em relação à formação escolar como Superior Incompleto, 2 (duas) pessoas, ou seja, 20% (vinte por cento) se encaixam nesta escala. E, por fim, 1 (uma) pessoa, 10% (dez por cento), indicou como sendo a última formação o Ensino Fundamental.

A Figura 21 apresenta a formação específica dos respondentes para atuação no ramo óptico.



Figura 21: Perfil dos Respondentes: formação específica para atuação no ramo óptico.
Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 21 revela que a maioria dos respondentes possui formação específica para atuar no ramo óptico, ou seja, são Técnicos em Óptica, correspondendo a 6 (seis) pessoas, isto é, 60% (sessenta por cento) do total. Vale mencionar que durante as entrevistas as pessoas ressaltaram a experiência no ramo como uma forte formação para atuação no mercado, por possuir uma linguagem bastante técnica e várias informações minuciosas. Esse dado será explorado logo adiante na categoria 'Ambiente Interno'.

De acordo com informações disponíveis no *site* do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), a formação de Técnico em Óptica⁶⁹, é um curso profissionalizante, em que o aluno aprende a fazer lentes oftálmicas, montar os óculos, adaptar lentes de contato e gerir o seu negócio, além de ser capacitado a atuar como consultor visual promovendo ações de orientação técnica sobre a saúde,

⁶⁹ Informações sobre o curso Técnico em Óptica foram verificadas no *site* do SENAC. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer.selectCourse&course=291&template=380.dwt&unit=NONE&testeira=474>>. Acesso em: 05 mai. 2010.

a higiene e os cuidados com os olhos. A pessoa se forma e se torna um profissional legalmente responsável pelas ópticas, podendo atuar em laboratórios de surfacagem⁷⁰ e de montagem, consultor óptico, representante comercial de empresas do ramo óptico, treinamento e docência em escolas e empresas, em centros de adaptação de lentes de contato. Portanto, é uma formação bem completa para atuação no ramo óptico. A maioria dos entrevistados possui essa formação, fato que nos permite inferir que é uma atuação que exige subsídio de conhecimentos especializados, bem como o amparo para a atuação legal da óptica frente à sociedade.

Considera-se que os gestores das demais ópticas deveriam também possuir essa formação, tanto para sua atuação individual, quanto para fazer parte do NEOM, visando o aperfeiçoamento profissional. Vale ressaltar também outra possibilidade de formação específica para o ramo, o curso de Optometrista⁷¹, curso de nível superior reconhecido pelo Ministério de Educação (MEC). A atuação desse profissional difere do médico oftalmologista, uma das especialidades da Medicina. O profissional óptico-optometrista⁷² identifica, diagnostica, corrige e prescreve soluções ópticas que irão compensar as ametropias, alterações visuais não patológicas, como: miopia, hipermetropia, presbiopia, astigmatismo, vista cansada, entre outras. Este profissional não utiliza qualquer medicamento ou técnica evasiva ao corpo humano. Suas técnicas são de caráter observativo e direcionados à avaliação quantitativa e qualitativa do sentido da visão. Esse profissional, ao diagnosticar uma alteração visual de ordem patológica ocular ou sistêmica, encaminha o paciente/cliente a um profissional da área médica, inclusive o oftalmologista⁷³.

Outro dado importante é a grafia correta de quem atua neste ramo, o correto é ramo óptico, pois Óptica é um dos ramos da Física que trata da luz e dos

⁷⁰ De acordo com informações do site da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), surfacagem é o processo de desbaste de blocos oftálmicos para gerar curvas internas que definirão o grau da lente. Disponível em: <<http://www.fiocruz.br/jovem/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infol=304&sid=17>>. Acesso em: 05 mai. 2010.

⁷¹ Informações sobre o curso de Optometria foram verificadas no *site* do Instituto Brasileiro de Optometria (IBO) Disponível em: <<http://www.ibo.org.br/links/link23.asp>>. Acesso em 05 mai. 2010.

⁷² Informações sobre atuação do Óptico-optometrista foram verificadas no *site* do Conselho Regional de Óptica e Optometria (CROO) de São Paulo. Disponível em: <<http://www.croosp.org.br/work/profissional/index1.html>>. Acesso em 05 mai. 2010.

⁷³ Segundo informações do *site* do Conselho Regional de Óptica e Optometria (CROO) de São Paulo o **Oftalmologista** é o profissional que trata o globo ocular e seus anexos, diagnosticando e cuidando das doenças por meio de cirurgias e medicamentos. Disponível em: <<http://www.croosp.org.br/work/profissional/index1.html>>. Acesso em 05 mai. 2010.

fenômenos da visão⁷⁴. Considerando essa informação, ressalta-se que apenas 3 (três), 30% (trinta por cento) das ópticas pertencentes ao NEOM possuem a grafia correta. Recomenda-se o uso correto do termo, sendo um atrativo a mais para a seriedade do negócio.

A Figura 22 que segue apresenta o tempo de atuação dos respondentes no ramo óptico.



Figura 22: Perfil dos Respondentes: tempo de atuação no ramo óptico.
Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 22 revela o perfil dos respondentes quanto ao tempo de atuação no ramo óptico, sendo que a maioria, 4 (quatro) respondentes, ou seja, 40% (quarenta por cento), se encaixam na escala de 21 – 30 anos (vinte e um a trinta anos). Esse dado fica evidenciado quando nos remetemos à entrevista, pois a maioria trabalhou e/ou recebeu influência da mesma empresa, a Iguatemi, considerada uma grande escola para seus funcionários que, quando encerrou as atividades na cidade, alguns ex-funcionários animaram-se para abrir seu próprio negócio. Ressalta-se também que uma das entrevistadas que está na escala de 1-10 (um a dez) também foi funcionária da Iguatemi, as outras duas entrevistadas receberam outro tipo de influência para abrir suas lojas. Essas informações serão exploradas na Figura 29, na subcategoria experiência no ramo óptico da categoria Ambiente Interno.

⁷⁴ Informação verificada no site da Ópticanet. Disponível em: <<http://opticanet.com.br/secao/pages/LerMateria.aspx?matId=2012>>. Acesso em: 05 mai 2010.

As figuras seguintes apresentam informações sobre o perfil das empresas pesquisadas. A Figura 23 apresenta o tempo de atuação da empresa na cidade.

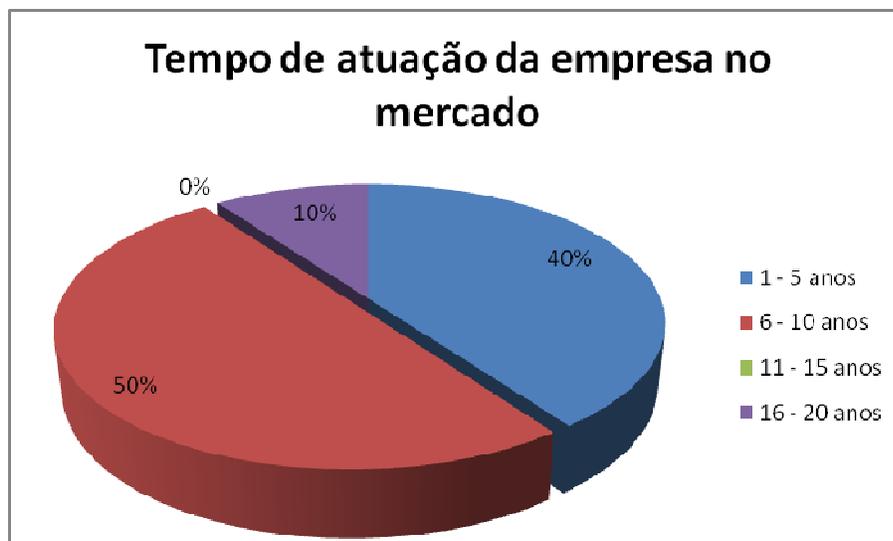


Figura 23: Perfil das Empresas: tempo de atuação no mercado.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 23 revela o tempo de atuação da empresa no mercado. A maioria possui tempo de atuação de 6 – 10 (seis a dez) anos, sendo 5 (cinco) empresas, ou seja 50%, (cinquenta por cento); 1 (uma) empresa na escala de 16 – 20 (dezesesseis a vinte) anos; e 4 (quatro) empresas, ou seja 40% (quarenta por cento), se encaixam na escala de 1- 5 anos.

Essa informação também é importante devido à quantidade expressiva de empresas do ramo óptico existentes na cidade de Marília. De acordo com documento compartilhado por Carlos Bitencourt, coordenador do Núcleo Jovem Empreendedor (NJE) da ACIM, são cadastradas 23 (vinte e três) empresas na ACIM. No entanto, o número de ópticas na cidade é maior, de acordo com informações dos entrevistados, cerca de 70 (setenta) empresas.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a grande dificuldade é sobreviver ao primeiro ano, pois em pesquisa elaborada em outubro de 2008, foram apontados que 27% (vinte e sete por cento) das empresas paulistas fecham em seu primeiro ano de atividade⁷⁵. Portanto, as empresas do NEOM que possuem menos tempo de atuação estão se mantendo, um

⁷⁵ Informação verificada no site do SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade>. Acesso em: 05 mai. 2010.

fator bastante positivo, pois a empresa mais recente deste grupo possui 3 (três) anos de atuação no mercado.

A Figura 24 apresenta as quantidades de funcionários

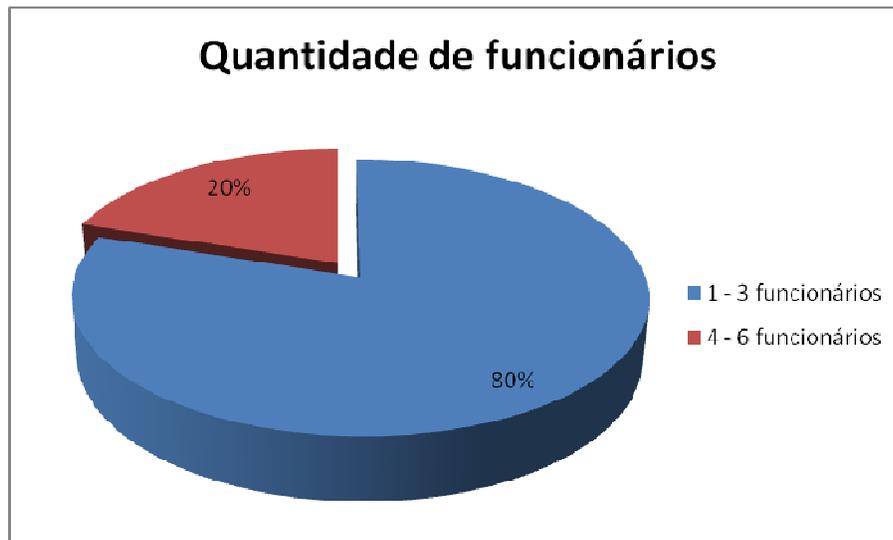


Figura 24: Perfil das Empresas: quantidade de funcionários.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 24 revela a quantidade de funcionários que atuam em cada empresa. A maioria, ou seja, 8 (oito) empresas, 80% (oitenta por cento), possuem de 1 – 3 (um a três) funcionários e apenas 2 (duas) empresas, 20% (vinte por cento), possuem de 4 – 6 (quatro a seis) funcionários. Infere-se que deve existir ao menos 1 (um) funcionário para cada empresa para auxiliar no dia-a-dia da loja. No caso específico deste universo, verificou-se que as empresas que apresentam uma quantidade expressiva de funcionários, refere-se ao fato de uma empresa ser franquiada de uma rede de ópticas, característica dessas lojas de rede; e, no outro caso, pela família inteira trabalhar na óptica, ou seja, marido, esposa e filhos.

A Figura 25 apresenta os mercados que as empresas atendem.



Figura 25: Perfil das Empresas: mercados atendidos.
Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 25 revela o perfil das empresas em relação aos mercados atendidos. A maioria atende a cidade de Marília e Região, 9 (nove) entre as 10 (dez) empresas, pois uma das empresas fica na cidade de Pompéia, e o mercado se restringe a essa cidade. Uma das empresas indicou possuir clientes em outros estados, como Mato Grosso e Distrito Federal, considerando a amizade construída durante a atuação no ramo óptico. E uma outra loja destacou que possui clientes em nível internacional, mas especificamente na Suíça, pois gostam do trabalho realizado pela óptica.

A Figura 26 apresenta a caracterização das empresas.

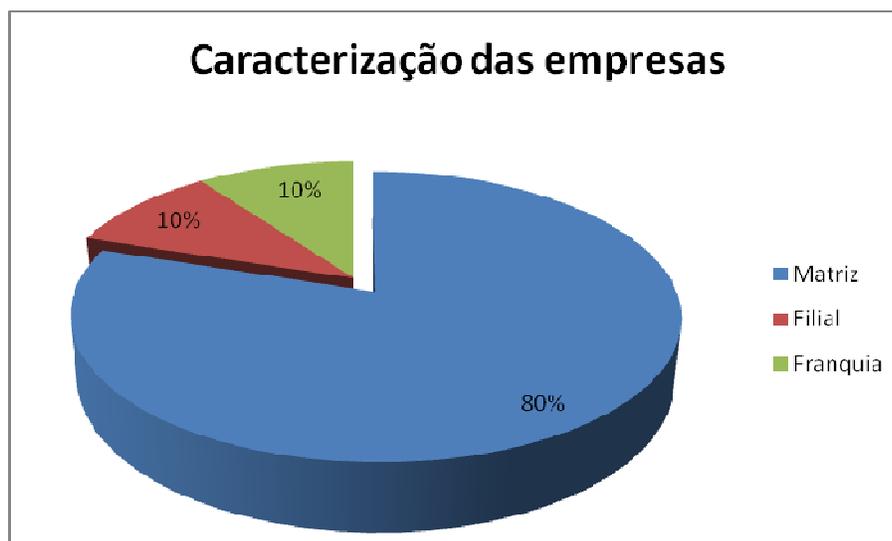


Figura 26: Perfil das Empresas: caracterização.
Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 26 revela como são caracterizadas as empresas do Núcleo de Ópticas de Marília (NEOM). A maioria correspondendo a 8 (oito) empresas, ou seja 80% (oitenta por cento) são matrizes, empresas únicas. Caracterizou-se 1 (uma) empresa como filial, pois existem outras empresas com mesmo nome, sendo esta empresa da entrevista a mais recente. E 1 (uma) empresa é uma franquia de uma rede de ópticas.

A Figura 27 apresenta os perfis dos clientes das empresas.

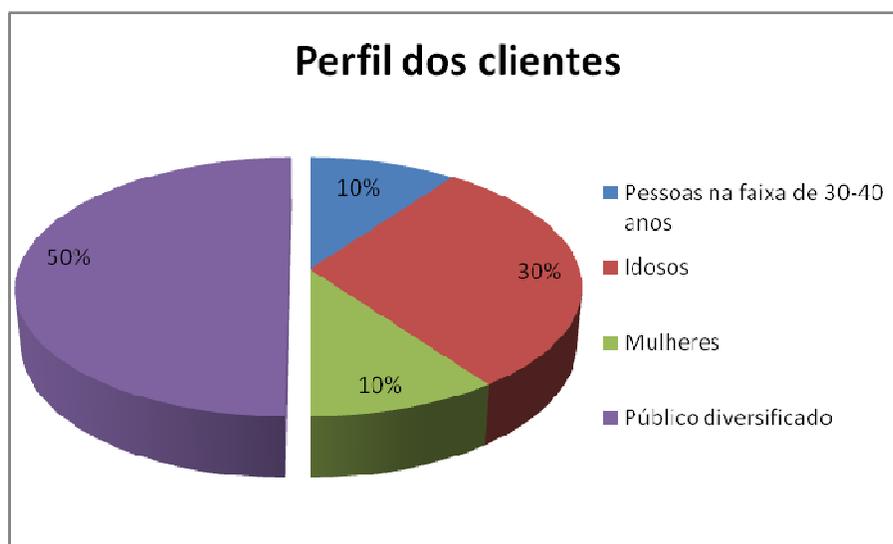


Figura 27: Perfil das Empresas: principais clientes.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 27 revela o perfil da empresa em relação aos principais clientes, 5 (cinco) empresas, 50% (cinquenta por cento) indicaram que seu público é bem diversificado atendendo todas as faixas etárias. Em segundo lugar, 3 (três) empresas, 30% (trinta por cento) indicaram como principal público pessoas idosas. Uma empresa indicou que seu principal público refere-se à faixa etária de 30-40 (trinta a quarenta) anos e uma outra empresa indicou como principal público as mulheres. Um dado interessante aqui é que a maioria das empresas que indicaram público diversificado são empresas com mais tempo de mercado, revelando que o tempo de mercado também pode influir na preferência dos clientes.

A Figura 28 apresenta os produtos oferecidos pelas empresas.



Figura 28: Perfil das Empresas: produtos oferecidos.
Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 28 indica que a maioria das empresas, 6 (seis), ou seja 60% (sessenta por cento), oferecem outros tipos de produtos além dos relacionados ao ramo óptico. Essa característica ressalta que os gestores precisaram investir em tipos distintos de produtos, sendo estes relógios, semi-jóias, folheados, jóias e enfeites pequenos para tornar a loja mais atrativa e com outras possibilidades de produtos. Por outro lado, 4 (quatro) empresas, 40% (quarenta por cento), trabalham apenas com produtos relacionados à óptica, ou seja, armações, óculos solares, lentes para óculos de grau e lentes de contato.

As apresentações das figuras visaram apresentar inicialmente o perfil dos respondentes, bem como mostrar indícios de como é o contexto de atuação dessas empresas.

A seguir serão apresentadas as categorias elaboradas para uma discussão mais apurada deste grupo com relação às temáticas abordadas ao longo deste trabalho, permitindo uma visão geral das empresas pertencentes ao NEOM. Para cada categoria e subcategoria elaboradas foram exploradas as respostas dadas às perguntas dos blocos temáticos presentes no Roteiro de Entrevista.

Foram elaboradas figuras para organizar e apresentar os dados da pesquisa: na primeira coluna, denominada Empresa, se encontra a identificação das empresas iniciando em A e finalizando em J; na segunda coluna, denominada Identificação (P+ ou A-), é apresentada a Presença (P+) ou a Ausência (A-) da característica que contempla a subcategoria de análise da categoria analisada; e, por fim, na terceira

coluna, denominada Unidade de Registro, são apresentadas as falas dos participantes da pesquisa que comprovam tal Presença (P+) ou Ausência (A-).

Nas seções que seguem são apresentadas as categorias e suas análises.

6.1 Categoria: Ambiente Interno

A categoria Ambiente Interno compreende como é estruturada cada empresa do NEOM. E, para isso, foram criadas subcategorias que identificassem características internas de cada empresa e para elencar as respostas fornecidas pelos entrevistados. Para a categoria Ambiente Interno foram elaboradas as subcategorias: Experiência no ramo óptico; Atividades desenvolvidas pelos gestores; Atividades desenvolvidas pelos funcionários; Serviços oferecidos; Diferencial da loja; Principais concorrentes; Principais fornecedores; Investimentos atuais; Escolha de novos produtos; Exposição de produtos; Divulgação da loja; e Capacitação de funcionários.

A Figura 29 apresenta a análise da experiência do ramo óptico já iniciada na Figura 22 com características gerais deste grupo. Nesse momento, se apresenta uma análise mais detalhada.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Eu comecei há 20 anos na Iguatemi fiz curso lá, comecei como caixa, depois passei pra vendedora e depois gerente de loja. Só fui crescendo. Através da minha experiência, bastante prática, né? Eu animei em abrir a loja.</i>
B	P+	<i>Surgiu a vaga ela me colocou aí não tinha quem me ensinasse né? Eu fui buscando, aprendendo, perguntando para os vendedores que tinham mais antigos, para os técnicos que faziam as lentes, montavam eu ia perguntando o que era lente, como que montava, as cores que tinha a fabricação, que produto que existia e fui escrevendo fazendo um caderninho e fui aprendendo, eu aprendi sozinha, eu gostei. Eu trabalhei oito anos nesta empresa, aí eu sai, fui convidada para trabalhar na Iguatemi aí lá na Iguatemi sim eu fiz vários cursos. Eles levam a gente também até o distrito onde tem a fábrica da Iguatemi para mostrar como é que é feita a lente, o que é a lente, da onde que surgiu, da onde que começa um óculos, tanto da montagem de lente, quanto a fabricação da lente, eu trabalhei na Iguatemi oito anos como supervisora eu viajava e ia para outras cidades, eu tinha vinte lojas para cuidar, E aí eu fui me especializando sempre que tinha curso eu participava até que eu montei a minha loja</i>
C	P+	<i>Comecei com meu esposo, ele é técnico em óptica, né? Sempre foi empregado aí ele resolveu abrir a própria loja dele e eu tive que vir como vendedora, né? Pra não começar já com os custos altos, né? E trabalhamos até hoje em família, mas já tivemos funcionários, mas paramos com funcionários, mas continuamos em família, eu, meu</i>

		<i>marido, meus filhos trabalhamos aqui.</i>
D	P+	<i>Meu pai trabalha no ramo óptico a vida inteira há 30 anos já, não cheguei a trabalhar com ele, pois ele tinha fábrica, né? Então, sempre tive contato, sabia o que era algumas coisas, mas foi quando eu abri a loja que peguei mais firme.</i>
E	P+	<i>Em 1978 quando eu entrei em ótica, foi um grupo grande aqui de Marília, que é a ótica Iguatemi ela dava bastante respaldo pra gente, então assim, treinamentos de vendas de balcão, ela deu muito curso. Eu fiz o técnico em ótica, que eu tenho diploma, eu assino hoje, sou técnica em ótica dada por eles também, que era uma escola, então a gente teve uma grande preparação, né? Bastante respaldo dela mesma. Eu trabalhei quase vinte anos na Iguatemi, fui vendedora depois eu peguei gerência, ai fiquei só na parte de gerência, né? eu fiquei mais ou menos 10 anos parada</i>
F	P+	<i>Já tem alguns anos 27 anos...é.....eu tinha assim 17 pra 18 anos quando comecei a trabalhar dentro da ótica mesmo. Agora o Criativo lá no Esmeralda montou o curso óptico ai muitas pessoas se formou e eu inclusive me formei na segunda turma. Foi tão bom pra nós de ótica que formou muita gente que tinha vontade de se formar óptico, ai a gente fez esse curso eu fiz em 2007.</i>
G	P+	<i>Na verdade surgiu uma vaga eu fui fazer entrevista na época na Iguatemi [...] para trabalhar na parte administrativa, mas na verdade eu tinha todo contato né? No todo na verdade, desde de onde vem a mercadoria até o processo final eu só não tinha experiência de balcão, entendeu, não era uma vendedora de ótica [...]em 2001 que eu comecei a trabalhar na ótica, eu fui ser gerente na outra loja, quando abriu a outra loja, lá na rua X, ai eu comecei a trabalhar um pouco no balcão também, ai se vai, eu peguei uma experiência.</i>
H	P+	<i>Quatro anos e meio mesmo antes disso, bem pouco, pois meu cunhado tinha laboratório, mas eu ia esporadicamente.</i>
I	P+	<i>Ótica, foi assim por acaso eu em Dourados procurando serviço, vi uma loja bonita que na época era a Iguatemi, cheguei pedi o emprego, levei meu currículo, entreguei em seguida logo já me chamaram, fizeram a entrevista e fui contratada e acabei me encantando por essa área. [...]Entre como caixa depois passei a ser vendedora, fiquei um bom tempo sendo vendedora e depois acabei sendo transferida para Campo Grande no Mato Grosso do Sul como gerente de uma das lojas, fiquei um tempo lá gerenciando e voltei para Dourados e peguei a loja de Dourados como gerente e ai eu fiquei até 96 quando eu casei, e vim embora para cá.</i>
J	P+	<i>Eu era casada ai a gente separou e eu tive que assumir entendeu? Eu tive que assumir o negócio. A gente faz um curso, mas é muito básico eu nunca trabalhei, você entendeu? [...] eu sou mais a parte de caixa, mais a parte burocrática, né? Apesar de que eu gostei, mas assim assumir tudo também é complicado, né?</i>

Figura 29: Ambiente Interno: experiência no ramo óptico.

Fonte: Elaborada pela autora.

A experiência no ramo óptico, como já evidenciado na Figura 22 sobre o tempo de atuação no mercado, demonstra que os entrevistados tiveram algum tipo de influência para iniciar e permanecer no ramo. Portanto, pode-se sintetizar a experiência de cada respondente ressaltando pontos centrais da vivência apreendida.

Ressalta-se que 5 (cinco) empresas, sendo A, B, E, G e I do NEOM atuaram na empresa Iguatemi. Essa empresa oferecia um grande respaldo aos funcionários que nela atuavam. Oferecia cursos, palestras e até visita à fábrica da empresa. Os gestores das empresas A, B, E e I perpassaram alguns cargos da Iguatemi. O gestor da empresa G atuou no setor administrativo.

Ressalta-se a importância dessa experiência com a empresa Iguatemi, pois de acordo com as entrevistas concedidas, a empresa permitiu o conhecimento apurado do ramo e quando ela encerrou suas atividades a maioria dos funcionários continuou atuando em lojas próprias ou em laboratórios de lentes.

Os gestores da empresa C são um casal, neste caso, o marido atuava no ramo óptico como técnico há algum tempo e, por fim, resolveu abrir a própria loja, ele atua na parte técnica e a esposa na parte de vendas.

O gestor da empresa D recebeu influência do pai que atua a bastante tempo no ramo, mas ressalta que se inteirou mais no ramo a partir da abertura de sua loja. O gestor da empresa F sempre atuou no ramo e, portanto, animou-se em abrir a loja. O gestor da empresa H também recebeu influência da família, mais especificamente de um cunhado que tinha laboratório. Fez o curso de óptica e animou-se em abrir a loja.

Considerou-se importante neste momento da apresentação e discussão dos resultados a inserção de algumas informações percebidas durante as entrevistas para evidenciar a experiência no ramo óptico deste grupo.

Com relação aos gestores, 4 (quatro) deles, ou seja, 40% (quarenta por cento), respectivos às empresas A, C, F e H possuem, além dessa empresa que está servindo de base para entrevista, outra empresa no ramo óptico. Ressalta-se que, para essa pesquisa, foram analisadas as empresas pertencentes ao NEOM da ACIM de Marília, que corresponde a 10 (dez) empresas.

Deste grupo (A, C, F e H), apenas a empresa A indicou ter as duas empresas com o mesmo nome. As demais empresas apresentam nomes diferentes, ou seja, cada gestor gerencia a empresa com nome X e uma outra empresa com nome Y.

O gestor da empresa B chegou a ter duas lojas na cidade de Marília. Abriu a primeira loja há 12 (doze) anos, a qual encerrou suas atividades por motivos de localização, e agora está com uma loja no centro da cidade atuando há 8 (oito) anos.

O gestor da empresa D destacou que a família tem franquias na região de Marília.

A empresa G possui um nome conhecido na cidade de Marília, com 21 (vinte e um) anos da empresa na cidade. Antes, existiam 4 (quatro) empresas com o mesmo nome e, atualmente, há duas com o mesmo nome sob gestão diferente.

A Figura 30 apresenta as atividades desenvolvidas pelo gestor de cada empresa.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Tudo, vendas, financeiras, administrativa, orientações para funcionário, treinamento para funcionário é tudo eu que faço.</i>
B	P+	<i>Eu compro, eu vendo, atendo balcão, eu administro a parte de notas, a parte administrativa, eu não sou contadora, mas eu deixo tudo pronto eu mando para o contador a parte administrativa, eu mexo com o caixa, parte toda de decoração.</i>
C	P+	<i>Todas, limpeza, marketing, vendas, vitrines, tudo, tudo.</i>
D	P+	<i>Desenvolvo desde da venda, atendimento, parte de caixa e recebimento tem o laboratório aqui, a montagem, é o laboratório é só isso aqui a gente só faz a montagem, leitura de grau, tudo.</i>
E	P+	<i>Na loja eu faço tudo, desde a parte da limpeza quando precisa até a administração. Faço a parte da área de vendas, faço a parte administrativa que é tudo por minha conta, o recebimento, pagamento, tem um funcionário que me ajuda, tenho uma equipe, né? As vezes se algum funcionário precisa de uma ajuda no balcão, na mesinha, né? A gente ta ali pronta para ajudar. Então, de modo geral, eu faço tudo. Vendo, Pago, Recebo, tudo.</i>
F	P+	<i>Como proprietária da loja, todas elas desde da venda, da compra, do pagamento, administração geral, tudo.</i>
G	P+	<i>Compras, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, treinamento de funcionário, vendas, balcão, visita para as empresas, parte de marketing</i>
H	P+	<i>Sou proprietária, cuido do financeiro, vendo faço tudo o que precisar.</i>
I	P+	<i>O cliente chega com a receita, eu olho preço, eu indico lente, armação, tiro medidas, tudo, mas a montagem eu mando para Marília que é terceirizada.</i>
J	P+	<i>A parte financeira, né? Pagamento, controle de banco, tudo, toda a parte financeira entendeu? Todos os pagamentos de laboratório, porque a gente trabalha com o laboratório, então tudo sou eu que vejo, que verifico, a parte de clientes entendeu?</i>

Figura 30: Ambiente Interno: atividades desenvolvidas pelos gestores

Fonte: Elaborada pela autora.

Todas as respostas evidenciam que existe consenso nos fazeres dos gestores das empresas, sendo as atividades: o atendimento, a oferta de produtos e o caixa. Os gestores cuidam especialmente da parte administrativa, financeira, treinamento de funcionários, auxílio aos funcionários no atendimento, ficando principalmente a cargo dos vendedores os serviços de venda.

A Figura 31 apresenta a análise das atividades desenvolvidas pelos funcionários.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	Vendedora.
B	P+	<i>Eu tenho uma funcionária que é responsável, que é mais antiga, né? Quando eu saio é ela que cuida de toda a parte. Mas a outra funcionária ta encaminhada, ela faz o atendimento ao cliente, faz caixa também.</i>
C	P+	<i>Cuida da parte de frente, de vitrines, limpeza, atendimento e meu marido a parte técnica, né? Lá dentro, que a fabricação das lentes, da montagem dos óculos, dos consertos, tudo. É dividido cada um na sua.</i>
D	P+	<i>Tem assim o vendedor que fica no balcão, só a faz a venda, atende, limpa a parte da vitrine, dos óculos, arruma a gavetas e organiza, tem uma mulher que cuida da limpeza limpa a loja toda. Tem uma outra menina que fica no caixa e na parte administrativa. Cada um fica num setor separado.</i>
E	P+	<i>Tudo. Limpeza, arrumação de vitrine, o cafezinho que tem todo dia, o atendimento, as assistências porque não é só vender, companheirismo, um ajuda o outro aqui. Até banco eles fazem quando precisa.</i>
F	P+	<i>Tudo no caso, além de atender o público, a venda em si, fazem também a limpeza, fazem também a vitrine, toda essa parte, mas só isso também.</i>
G	P+	<i>Vendas é acaba fazendo um pouco de tudo, vitrine, às vezes eu passo cobrança pra fazer, às vezes tem uma mala direta pra fazer eu passo pra fazer eu não deixo meus funcionários parado não, tem que sempre ta fazendo alguma coisa, cuidar da loja, limpeza, sabe? Organização uma maneira geral tem que ta sempre fazendo alguma coisa.</i>
H	P+	<i>Vendas, geral.</i>
I	P+	<i>É a parte de atendimento na hora que eu não tô. Tem que ter duas pessoas, só uma não dá conta, elas fazem também serviço de caixa.</i>
J	P+	<i>Vendas, atendimento, vitrine, me ajudam na compra, limpeza.</i>

Figura 31: Ambiente Interno: atividades desenvolvidas pelos funcionários.

Fonte: Elaborada pela autora.

Através das respostas, percebeu-se que os vendedores na maioria das lojas realizam a atividade de venda de produtos, somado à limpeza da loja, arrumação das vitrines e auxílio na compra de produtos para a loja/empresa.

Em três empresas, especificamente as empresas B, D e I, foi mencionado que seus funcionários realizam também a parte do caixa da empresa quando necessário.

Em algumas lojas, percebeu-se que existe uma clara divisão entre as atividades realizadas na loja pelos funcionários. Em duas lojas, especificamente C e D, existem vendedores e técnico em óptica, cada um na sua função. Também na empresa D foi mencionado que há uma pessoa para o caixa e outra para a limpeza. Percebe-se, então, uma clara divisão de cargos nessas empresas, porém nas demais não é possível afirmar essa divisão, visto que alguns funcionários cumprem outras funções.

A Figura 32 evidencia os serviços oferecidos pelas empresas/lojas pesquisadas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Atendimento, ajuste, algum conserto, né? Lente é num laboratório especializado, aqui é só montagem.</i>
B	P+	<i>Além do óculos pronto, né? A montagem do óculos, eu revelo foto. Com relação a ótica, a pessoa chega com a receita, eu vendo as lentes, vejo qual a lente mais ideal.</i>
C	P+	<i>Consertos, ajustes, troca de plaqueta, troca de haste, ajuste, adaptação tanto de óculos como de lentes de contato. Lá dentro, que a fabricação das lentes, da montagem dos óculos, dos consertos, tudo.</i>
D	P+	<i>Confere o grau, faz a cópia se no caso o cliente perdeu a receita fez o óculos tem lá 4 meses perdeu a receita dá pra ele vir com o óculos, ver o grau do óculos dele e ele faz em cima daquele grau, a gente oferece a montagem também, não são todas as lojas que tem, bastante loja tem, dependendo do grau da pra entregar no mesmo dia o óculos, uma hora. A gente tem estoque de lentes também.</i>
E	P+	<i>Aqui tem tudo, o técnico e a montagem. Aqui não é só vender a lente e a armação. A gente concilia o bonito com o necessário.</i>
F	P+	<i>Quando vem um cliente com uma receita simples minhas funcionárias sabem o que fazer, sabem qual lente oferecer e tudo mais quando é uma receita assim que envolve um grau mais elevado, tem que ser uma lente especial, ou uma determinada lente que a gente ainda vai até pesquisar saber que lente que seria melhor para ela ai todas realmente ai param levam a receita para o Y ou no caso se eu estiver aqui, porque ele também é técnico formado e ele trabalha dentro do laboratório na montagem, na parte de lente e montagem.</i>
G	P+	<i>Tudo de óculos se ta com algum problema, ajuste de óculos a gente faz, independente se é cliente da loja ou não, se passar aqui a gente faz. [...] Com relação à ótica é vender as lentes, as armações, isso daí.</i>
H	P+	<i>Atendimento ao cliente e a parte de consertos de relógios, jóias, óculos.</i>
I	P+	<i>Atendimento e o serviço quando o cliente vem com a receita.</i>
J	P+	<i>[...] eu só vendo e os outros serviços, são terceirizados</i>

Figura 32: Ambiente Interno: serviços oferecidos.

Fonte: Elaborada pela autora.

Através dessa subcategoria, evidencia-se que 4 (quatro) empresas, ou seja 40% (quarenta por cento), sendo elas C, D, E e F possuem o serviço técnico (surfaçagem) e a montagem dos óculos. Considerou-se pertinente destacar na empresa C os serviços de adaptação de óculos e de lentes de contato, pois são serviços diferenciados em comparação às demais empresas. As empresas A e B realizam a montagem dos óculos. As empresas G e H mencionaram que realizam conserto de óculos. E as empresas I e J apenas vendem armações, lentes e óculos de sol.

Na Figura 28, em que são apresentados os produtos oferecidos nas empresas, conferimos que a maioria 60% (sessenta por cento), sendo A, B, E, G, H

e J, oferece outros tipos de produtos além dos ópticos, portanto, existem nestas lojas serviços voltados a esses tipos de produtos como: troca de pilha de relógio, conserto de relógio, polimento de alianças, xérox e revelação de fotos. Vale destacar que a empresa I também tem o serviço de revelação de fotos.

A Figura 33 apresenta a análise do diferencial de cada loja/empresa mencionado pelos entrevistados.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Atendimento diferenciado; a gente atende bem o cliente, tenho clientes que voltam.</i>
B	P+	<i>Atendimento em primeiro lugar e qualidade de produtos</i>
C	P+	<i>Somos óptica especializada, o que a gente vende aqui, é feito aqui por nós entregue tudo. Então fica diferente é uma qualidade diferente, é um diferencial isso, faz a diferença muito, né? O técnico de óptica vem ali de dentro, ele faz as marcações, vê se as medidas foram tiradas exatamente, o que que ta acontecendo, ele faz adaptação do óculos, tudo, se entendeu?[...] tem três modelos os bifocais, nós temos um modelo que não fabrica mais em cristal fotocromático, fabrica o bloco, mas não tem quem faça a surfaçagem da lente, se entendeu?</i>
D	P+	<i>[..]a qualidade do atendimento, que o vendedor ta preparado pra atender isso é mais a experiência dele que vai contar eu acho isso o que conta. Com relação a ser uma franquia, considero sim com certeza, porque é um nome forte, é uma rede grande que hoje tem umas 240 250 lojas não seria a maior, mas ta ai uma das maiores[..]</i>
E	P+	<i>[...] o atendimento, a gente procura deixar o cliente bem à vontade [...]Minha prioridade é a honestidade com o cliente, deixar ele consciente, cumprir tudo aquilo que eu falo, mesmo que às vezes eu fique no prejuízo, mas você tem que dar um respaldo pra ele.</i>
F	P+	<i>[...] o atendimento, cada um tem um jeito de atender, uma maneira de proceder, a gente sempre acha que o atendimento é diferente, cada ótica, cada lugar tem um[...]</i>
G	P+	<i>Atendimento pra mim é a alma do negócio, ou seja, se você tiver um bom atendimento, variedade de produtos que é o que cliente quer, preço, qualidade eu acho que isso é que vai te trazer o cliente [...]. Eu procuro fazer o melhor dentro da minha loja, uma boa vitrine é um atrativo pro cliente, variedade mesmo de produto, qualidade, preço que é o que o cliente quer e atendimento então dentro disso que eu te falei eu procuro fazer o melhor.</i>
H	P+	<i>A gente tem um atendimento assim, quando a pessoa precisa, faz um atendimento tipo à domicílio, não sei se as outras fazem.</i>
I	P+	<i>Eu procuro muito trabalhar o pós-venda, né? O cliente vem na loja, depois de um tempo eu to entrando em contato com o cliente, para saber se está satisfeito, se ta com algum problema, entendeu? De tempo a tempo, eu estipulo um tempo para ta ligando para saber como está o óculos, eu tenho a relação de clientes que fizeram consulta e dentro de um ano eu to ligando, 'fulano' você já retornou ao seu oftalmologista? Você ta com prazo vencido, você tem que ta dando uma verificada, eu já coloco minha loja a disposição, então tem tudo isso que a gente faz, é um cuidado, isso deixa os clientes muito satisfeitos.</i>
J	P+	<i>Ah a gente tenta com o cliente cativar no atendimento, na maneira sei lá, na amizade que a gente tem, porque geralmente pessoal de bairro, ele parece que assim, visa muito mais o atendimento, ele gosto muito assim da atenção pra ele, porque a gente usa muito da verdade.</i>

Figura 33: Ambiente Interno: diferencial da loja.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação ao diferencial da loja 80% (setenta por cento), ou seja, 8 (oito) entrevistados, sendo eles A, B, D, E, F, G, H e J indicaram o atendimento como principal diferencial em relação às demais ópticas. Ressaltam-se, neste momento, algumas particularidades mencionadas pelos respondentes.

A empresa B indicou, além do atendimento, a qualidade dos produtos oferecidos.

A empresa C mencionou que, por ser uma óptica especializada, possui um serviço diferenciado, pois tudo é feito dentro loja, visto que existe o técnico que faz as marcações, ou seja, a medição do grau da visão e a adaptação dos óculos de acordo com o que os clientes necessitam. Outro fator a favor levantado pela empresa C é oferecer a lente de cristal fotocromático. De acordo com a entrevistada, é muito difícil encontrar no mercado esse tipo de lente, pois é difícil trabalhar nela, e, nesta loja, eles adquirem o bloco e confeccionam a lente, fazendo a superfície dela. Vale mencionar que lentes fotocromáticas são aquelas que mudam de cor quando ativadas pela luz ultravioleta. Portanto, quando expostas à luz solar, elas ficam escuras e, em ambiente fechado ou em dias pouco iluminados e durante à noite, permanecem relativamente claras. Essas lentes podem ter como matéria-prima o cristal ou a resina (OLIVEIRA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2001).

A empresa D, além do atendimento, indicou o fato de ser uma franquia de uma grande rede de ópticas, pois possui visibilidade.

A empresa G acrescentou que variedade e qualidade de produtos, boa vitrine e preços são itens atrativos para os clientes.

A empresa H realiza o atendimento a domicílio, pois essa loja tem o público idoso como principal cliente.

A empresa I acredita que o diferencial está na pós-venda, pois o gestor entra em contato com o cliente para saber se está tudo bem com relação aos óculos e se a pessoa está satisfeita. Outro ponto mencionado por esta empresa é o serviço de ligar para o cliente avisando que os óculos vai vencer e que a loja está disponível para atendê-lo, considerando que o prazo de validade de um óculos de grau é de um ano.

A Figura 34 apresenta a análise dos principais concorrentes:

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>[...] é concorrente, vendemos o mesmo produto, então nós somos concorrentes você tem seus clientes, né? Mas, hoje é difícil, é muito difícil ter um cliente fiel à você, hoje isso não existe mais.</i>
B	P+	<i>Eu considero, por exemplo, a Ótica Brasil, a Ótica Veja e a Sol como concorrentes porque não se aliaram a gente, tipo assim, eles não são parceiros, porque tem ótica que não é do Núcleo e oferece uma parceria que eu posso contar [...]</i>
C	P+	<i>Toda loja de mesmo ramo é concorrente, né? Todo segmento.</i>
D	P+	<i>Olha eu vejo a concorrência porque trabalha no mesmo ramo, né? Então é concorrente, né? Mas, eu procuro não vê assim como concorrente porque é assim a gente tem uma amizade se entendeu?</i>
E	P+	<i>O que me incomoda quando se fala de concorrente é a deslealdade, queima de preço.mas eu acho que cada tem que tocar sua vida e fazer seu trabalho bem feito.</i>
F	P+	<i>Eu acho assim todos que vendem o mesmo produto é concorrente, né? Acho assim que a concorrência ela é sadia você por exemplo aprende muita coisa com o concorrente [...]</i>
G	P+	<i>o que pega são as redes, pois o poder de compra deles é maior o que acaba atrapalhando, porque as vezes você não tem margem pra você trabalhar acho que é isso, né? Mas eu encaro a concorrência assim um coisa normal, não fico me apegando a concorrência não, acho que a gente tem que fazer o trabalho da gente se tem que fazer um bom trabalho de atendimento, você tem que ter produto, você tem que ter produtos pra atender todas as classes [...]</i>
H	P+	<i>Concorrente porque trabalha no mesmo ramo. Ah! A única coisa que a gente percebe que o pessoal faz é jogar o preço lá embaixo, bem abaixo da tabela que a gente tem.</i>
I	P+	<i>As várias lojas, né?</i>
J	P+	<i>No meu caso aqui, eu sinto a concorrência porque muita gente trabalha no centro e lá tem aquele monte de loja, geralmente o pessoal mais jovem aproveita que está lá e o pessoal de mais idade acaba ficando por aqui.</i>

Figura 34: Ambiente Interno: principais concorrentes.

Fonte: Elaborada pela autora.

As respostas evidenciam que as empresas sentem a concorrência principalmente pela quantidade expressiva de lojas do ramo existente na cidade.

O gestor da empresa A ressaltou que hoje em dia é difícil fidelizar o cliente, mantém apenas os mais antigos, pois existe muita opção para o cliente com relação à quantidade de lojas do ramo.

O gestor da empresa B mencionou que as lojas mais tradicionais na cidade de Marília são concorrentes, pois não se aliaram ao NEOM e também por não serem parceiros, pois existe entre algumas lojas do ramo um acordo informal que, no caso de precisar de um produto para atender um cliente, os gestores adquirem o produto da loja concorrente para suprir a falta e depois repõem esse produto para a loja.

Os gestores das empresas E e H mencionaram que se incomodam com a baixa de preços abaixo da tabela realizada por algumas empresas .

A empresa F enfatizou que a concorrência é sadia, pois acaba aprendendo com o concorrente.

O gestor da empresa H mencionou o poder de compra das lojas de redes, pois possuem poder de compra maior. Contudo, o gestor encara essa realidade como uma coisa normal, que o caminho é fazer seu trabalho, trabalhar o atendimento, ter produtos para oferecer que atendam todas as classes sociais.

A Figura 35 apresenta a análise dos principais fornecedores.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Produto que tem procura, produto bom, com preço bom, com marca e com bom preço.</i>
B	P+	<i>Pela qualidade, pelo modelo, pelo designer que eu acho que ta na moda [...] A aceitação do cliente, que o cliente ta no momento pedindo, né? A tendência. O pessoal procura muito imitar os artistas na televisão estão usando.</i>
C	P+	<i>A gente escolhe pela qualidade, preço, prazo de pagamento, né? Tudo isso.</i>
D	P+	<i>A parte de fornecedores não é a gente que escolhe, quem vai determinar de quem eu posso comprar é a franqueadora, seria a matriz por que ela faz acordos né com os fornecedores e se for vantagem ele fecha contrato daí eu posso comprar daquele fornecedor se não, eu não tenho como comprar, entendeu?</i>
E	P+	<i>Primeiro a gente analisa o produto que ele vai vender, se ta na mídia, se é uma coisa procurada, se eu tenho cliente pra aquele produto e tem também aquele produto que é referência ótica [...] Outro lado que se tem que ver também é se eles dão assistência técnica, se eles dão, qual é a demora, qual o respaldo que ele tem pra você poder passar para o cliente. E também a beleza, a qualidade.</i>
F	P+	<i>[...] eu procuro pela qualidade, pelo preço, pela marca, pela procura da marca, pela qualidade do produto, pelo preço é isso que eu avalio. Tem fornecedores que eu tenho que ter na loja [...] Esses produtos tem que ter na loja, eles tem saída, eles fizeram nome no mercado, eles realmente trabalharam em cima disso, e hoje são conhecidas, você tem que ter não tem jeito.</i>
G	P+	<i>Eu tento aliar preço, qualidade e beleza. Porque se você comprar um produto bonito, bom a probabilidade de você vender mesmo que ele seja um pouquinho mais caro é grande, dificilmente fica na vitrine, às vezes você facilita pro cliente e ele acaba levando [...] Pra mim óculos hoje ta como acessório, então você tem que procurar diversificar [...]</i>
H	P+	<i>Normalmente os fornecedores vem até loja, mas a gente tem aqueles que a gente tem contato e corre atrás. Quando preciso da mercadoria.</i>
I	P+	<i>o tipo do material, qualidade, resistência, garantia você tem que comprar alguma coisa que te dê garantia pra você poder repassar isso pro cliente, entendeu?</i>
J	P+	<i>[...] o preço seja razoável, mas também não seja ruim [...] O que importa é a qualidade e o preço</i>

Figura 35: Ambiente Interno: principais fornecedores.

Fonte: Elaborada pela autora.

Antes da análise das respostas dadas para essa subcategoria, vale mencionar que para as lojas do ramo óptico é comum a visita de fornecedores/vendedores com malas de produtos/peças, ou seja, armações, óculos de sol e lentes. Trata-se de representantes de fábricas desses produtos, portanto eles vão até as lojas oferecer os produtos para os gestores (donos das lojas) dando maiores informações. Portanto, durante a entrevista ficou nítido que eles esperam esses representantes passarem nas lojas para adquirirem as peças que irão compor as vitrines e o estoque das lojas e o serviço terceirizado. Contudo, os gestores também têm como entrar em contato com essas fábricas, empresas e representantes, caso necessitem de um produto visando atender ao pedido de um cliente ou para reabastecer a loja.

Em relação às respostas dadas para análise dessa subcategoria, evidencia-se que a maioria dos gestores escolhem seus fornecedores pela qualidade e pelo preço do produto. Destaca-se que 50% (cinquenta por cento), ou seja, 5 (cinco) gestores das empresas A, B, E, F e G ressaltaram o fato de ser um produto que tem procura pelo cliente. Além disso, mencionaram que o modelo, o *design*, a moda também são características que auxiliam na escolha de produtos para a loja.

Produtos com referência em óptica, ou seja, as grifes e marcas conhecidas pelo público têm ampla divulgação na mídia, os quais foram citados por 20% (vinte por cento), 2 (duas) lojas, sendo E e F. Ressalta-se que esses produtos são também encontrados nas demais lojas.

Os gestores das empresas B e E ressaltaram que os clientes procuram usar óculos utilizados na mídia pelos artistas, portanto é importante conhecer o que estão usando, pois são também referência de produtos para a loja.

As empresas E e I ressaltaram a importância de se ter uma assistência técnica, garantia de produto para poder passar para o cliente, sendo um atrativo a mais para o cliente adquirir aquele produto.

A gestora da empresa G escolhe os produtos também pela beleza da peça, pois acredita que o óculos é um acessório também e que tem que ficar bonito esteticamente.

A empresa D, por se tratar de uma franquia, depende dos acordos feitos pela matriz para adquirir produtos para a loja.

A Figura 36 apresenta a análise dos investimentos atuais de cada empresa.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Mercadorias, ta sempre comprando, não comprando muito, né? Repondo o que você vendeu.</i>
B	P+	<i>Mercadoria, sempre está abastecendo,[...] tem que dar opção para o cliente. Eu quero sempre estar renovando e com produto vendável [...] eu sei o que os clientes que usam, às vezes eu compro sabendo que eu vou vender para determinado cliente</i>
C	P+	<i>Os investimentos atuais é uma mercadoria vendável, com acabamento bom, com variedade nos designs delas, né?</i>
D	P+	<i>A gente investe na tecnologia, seria na informática, atualizando o computador e o maquinário de montagem, maquinário assim mais moderno, né? Mais avançado tudo. Parte de treinamento de funcionário, cursos, palestras é até a franqueadora mesmo que fornece esses cursos e ai quando tem a gente procura sempre tentar mandar um ou dois funcionários.[...]</i>
E	P+	<i>Em produtos, nós fazemos a parte de montagem completa.</i>
F	P+	<i>É no produto, na propaganda também, a gente tem que tá aparecendo e é nisso ai que a gente tem tá investindo [...] Na parte do produto, às vezes até mensalmente você tá comprando, agora na propaganda é todo mês mesmo.</i>
G	P+	<i>Em produtos. Hoje meus investimentos maior é em produtos eu até direcionei pra isso mesmo, entendeu?</i>
H	P+	<i>Nas armações, tem que estar sempre renovando, né?</i>
I	P+	<i>Eu procuro investir muito em mercadoria, propaganda essa coisas isso daí sempre to investindo.</i>
J	P+	<i>É de acordo com que estiver saindo, armação mesmo, tem mês que tem receita e tem mês que não tem.</i>

Figura 36: Ambiente Interno: investimentos atuais.

Fonte: Elaborada pela autora.

A maioria dos lojistas investe em mercadoria, armações e óculos de sol. Eles procuram repor o produto que tem saída. O gestor da empresa B ressaltou que é necessário sempre reabastecer a loja com produtos, dando opção para o cliente. Mencionou também que compra um produto sabendo para quem vai vender, pois conhece o perfil da pessoa. O gestor da empresa C enfatizou o acabamento dado à peça e a variedade no *design* para investir em mercadoria. O gestor da empresa D mencionou que investe em tecnologia para atualização do computador da loja e também no maquinário de montagem dos óculos, sendo que foi a única loja que mencionou esse investimento. As empresas E e F mencionaram que, além das mercadorias, investem em propaganda da loja, pois querem ter visibilidade.

A Figura 37 apresenta a análise da escolha de novos produtos para as lojas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>A gente vê que ta demais mudando no mercado, né? O fornecedor passa tudo pra gente.</i>
B	P+	<i>É de acordo com a qualidade do material, porque tem produto que está na moda e é porcaria, né? Não tem durabilidade nenhuma, né?</i>

C	P+	<i>Qualidade, né? Um material específico que chama atenção nas armações da gente é o acabamento e o banho dela, no prata, no cobre, no preto.</i>
D	P+	<i>[...] a gente vai escolhendo os modelos e aí a gente escolhe de acordo com que vende mais. Quem escolhe mesmo são os vendedores, mas é só pegando os óculos, vendo, experimentando que dá pra ver se é ou não bom pra venda [...]</i>
E	P+	<i>Pela beleza, pela procura, pela necessidade, mas lógico, a gente pega um por um, é com muito carinho a gente vê bem, os funcionários sempre ajudam que são eles que vendem então eles sabem mais que a gente até, então eles participam de tudo [...]</i>
F	P+	<i>Normalmente, quando a gente atende o fornecedor ele já explica, já fala o tipo de material, isso aqui é tal material, aí a gente vai aprendendo, mas eu não escolho por isso, é que na hora que estou fazendo a compra acontece que o vendedor fala, olha, essa lente aqui é polarizada, você tá entendendo, aí a gente vai encaixando os produtos de acordo com o que a gente vai vendo na hora da compra.</i>
G	P+	<i>Geralmente eu organizo por marcas e tem que ser uma vitrine atrativa, né? Procurar demonstrar o produto de uma forma que atraia o cliente, então a forma de demonstrar o produto é por marcas mesmo [...]</i>
H	P+	<i>A gente procura ver os lançamentos, né? Sempre tem que tá com lançamento, o que o pessoal mais procura, né? [...]</i>
I	P+	<i>Eu acho que a tendência, né? A moda que você vê e outra, o pessoal traz lançamento para você, então você já tem mais ou menos a noção do perfil da sua loja e dos seus clientes, então você compra seguindo aquilo lá [...]</i>
J	P+	<i>Escolho mesmo pela qualidade e pelo valor, o fornecedor vai mostrando e eu vou vendo eu sei o que sai mais [...]</i>

Figura 37: Ambiente Interno: escolha de novos produtos.

Fonte: Elaborada pela autora.

Essa subcategoria possui respostas muito próximas às respostas dadas à subcategoria 'principais fornecedores' explicitada na Figura 35. A relação entre escolha de novos produtos e fornecedores está relacionada principalmente as características do produto que a loja oferecerá. Portanto, os entrevistados ressaltaram em ambas subcategorias a qualidade do material das peças, indicado por 50% (cinquenta por cento), 5 gestores, sendo B, C, E, F e J. A escolha de produtos pela tendência ou lançamento foi mencionada por 30% (trinta por cento), 3 (três) lojas, sendo A, H e I. A empresa G ressaltou a importância das marcas. Acrescentou também a importância de se fazer vitrines atrativas.

A Figura 38 apresenta a análise da exposição de produtos nas lojas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>As vezes eu separo por marca, né? Por preço, por qualidade, né? A marca mais cara a gente separa, né? Por causa do preço também, né? Para diferenciar o produto. Fazer umas vitrines mais bonitas na frente.</i>
B	P+	<i>[...] a gente procura colocar nas vitrines principais o que você sabe o mais vende, o que mais chama atenção para o cliente entrar na loja, aí depois a gente dividi [...]</i> Eu separo por sexo e por ser de sol, infantil,

		<i>armações femininas eu coloco de um lado, armações importadas também de outro lado, eu não misturo com nacional e a parte masculina também fica bem diferenciada aqui.</i>
C	P+	<i>A única divulgação tá lá,ô! Cartazes, displays dentro das vitrines, um suporte, não divulgo lá fora não. Procuo separar masculino, feminino, marcas, né?</i>
D	P+	<i>A exposição a maioria fica amostra nas vitrines, nas gavetas, todos[...]A gente procura separar por marca ou grife e por tipo de armação [...]</i>
E	P+	<i>A vitrine tem que tá organizada, não muito sobrecarregada, pois às vezes eu peço por isso, muito produto pra pouco espaço [...]As marcas a gente procura por tudo junto para facilitar a visão do cliente.</i>
F	P+	<i>Então, eu gosto de separar por grife, cada grife na sua prateleira, então a gente não mistura, cada um tá separadinho na vitrine. A gente faz essa verificação na vitrine toda semana, faz a limpeza, faz os acertos das peças, então se pega alguma coisa fora do lugar volta pro lugar, então a gente procura fazer isso [...]</i>
G	P+	<i>Dentro da loja o cliente entrou e você tenta mostrar o que você tem, se a pessoa quer depois você mostra, não tem muito que fazer não, porque aqui dentro, já tá aqui, né? [...]</i>
H	P+	<i>A gente coloca separados por marca, tipo de material [...]</i>
I	P+	<i>É tudo separadinho, armação feminina, masculina e infantil, armação em metal e armação de acetato, então tudo separadinho assim.</i>
J	P+	<i>Para a exposição dos produtos, geralmente as armações mais bonitas a gente coloca numa vitrine mais exposta, né? E fica sempre mudando, eu separo assim infantil, mais jovem, mais da modinha, por marcas também</i>

Figura 38: Ambiente Interno: exposição de produtos nas lojas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação à exposição de produtos, existem algumas diferenças. 60% (sessenta por cento), ou seja 6 (seis) empresas, sendo elas A, E, F, H e J mencionaram que organizam por marca ou grife seus produtos. Em relação à separação de produtos por gênero/sexo, apenas 30% (trinta por cento), 3 (três) empresas, sendo, B, C e I mencionaram fazer essa arrumação. Com relação à arrumação por tipo de armação, também 30% (trinta por cento), 3 (três) empresas, sendo D, H e I separam dessa forma. As empresas B e J colocam os produtos mais bonitos e os que vendem mais na vitrine principal. A empresa G deixa todos os seus produtos expostos nas vitrines.

A Figura 39 apresenta as falas dos entrevistados quanto à divulgação das lojas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Propaganda, né? Em rádio, boca a boca.</i>
B	P+	<i>Eu acho que o maior marketing é o atendimento, é o boca-a-boca, a partir do momento que você atende bem, você sempre está sendo falado por alguém, sempre sendo indicado [...] rádio de vez em quando, panfleto, só assim que tiver pelo Núcleo, televisão quando eles fazem o</i>

		<i>quartirão a gente acaba fazendo para ajudar, pra gente é bom e fica mais barato, né?</i>
C	P+	<i>[...] meu marketing é boca a boca mesmo.</i>
D	P+	<i>As propagandas seriam mais televisão, a gente faz muito rádio, jornal nem tanto, outdoor a gente faz bastante também, divulgação seria isso.</i>
E	P+	<i>Eu faço propaganda na rádio e boca a boca, né?</i>
F	P+	<i>Então, faço rádio, as vezes panfletagem.</i>
G	P+	<i>Faço panfleto, faço rádio, se você me perguntar qual o retorno, eu não sei, não sei dimensionar isso.</i>
H	P+	<i>Rádio, jornal às vezes, panfletos.</i>
I	P+	<i>A divulgação é eu faço rádio, jornal, propaganda corpo a corpo, isso é que mais dá resultado.</i>
J	P+	<i>Geralmente é rádio que eu faço só que é AM, como o meu público é um pessoal assim, geralmente são as donas de casa [...] sabe esses jornalzinho que tem um monte de loja eu em 2, 3 e distribui nas casas então isso daí que eu participo.</i>

Figura 39: Ambiente Interno: divulgação da loja.

Fonte: Elaborada pela autora.

Os principais meios de divulgação das lojas são o rádio, a propaganda “boca-a-boca”, a panfletagem, o jornal e a televisão. A propaganda feita em rádio é o meio mais utilizado por este grupo, representando 70% (setenta por cento), ou seja, 7 lojas, sendo elas, B, D, F, G, H, I e J; a propaganda “boca-a boca” com 50% (cinquenta por cento), ou seja, 5 (cinco) empresas, sendo A, B, C, E e I investem neste meio de divulgação, sendo que 3 (três) lojas, A, C e E só utilizam este meio de divulgação; a panfletagem é feita por 30% (trinta por cento), ou seja 3 (três) lojas, sendo elas, B, F e G; o jornal também é feito por 30% (trinta por cento), 3 (três) lojas, sendo D, H e I; a televisão é utilizada por 20% (vinte por cento), 2 (duas) lojas, sendo B e D. É conveniente mencionar que a empresa D faz *outdoor* também.

A Figura 40 apresenta a análise da existência da capacitação de funcionários.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Com certeza, eu mesmo ensino pra ela.</i>
B	P+	<i>Eu gosto de eu mesma passar, preparar com relação ao que eles vão ter que falar do produto, eu ensino o produto, né?</i>
C	A-	
D	P+	<i>A gente realiza treinamentos e outra forma de capacitação seria as novidades que saem em revistas, internet [...] Parte de treinamento de funcionário, cursos, palestras é até a franqueadora mesmo que fornece esses cursos e ai quando tem a gente procura sempre tentar mandar um ou dois funcionários. A matriz manda um manual como o funcionário deve manter a postura, o uniforme como deve ser, tudo, maquiagem, cabelo, sapato, de tudo, referente à tudo mesmo</i>
E	P+	<i>Tudo o que faço, eu falo pra eles, num curso, posso levar? Eu levo. Palestra? Todo mundo junto.</i>
F	P+	<i>Tem treinamento sim, postura, conhecimento, técnica, atendimento as</i>

		<i>palestras do núcleo.</i>
G	P+	<i>Eu faço. Eu faço do meu jeito mesmo, se não for do meu jeito não trabalha comigo. O funcionário tem que ter o seu perfil de trabalho, funcionário que tem perfil diferente do seu, esquece, pode trocar, entendeu?</i>
H	P+	<i>Tem que fazer e é legal também que os próprios laboratórios vem dá treinamento também.</i>
I	A-	
J	P+	<i>Como a gente tá nesse grupo de ótica, tem sempre palestra, eu passo tudo pra eles, porque eu não tenho condição de pagar um curso, sendo que a maioria já tem o curso, duas meninas minha tem curso de ótica, os outros são a experiência.</i>

Figura 40: Ambiente Interno: capacitação dos funcionários.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação à capacitação de funcionários, a maioria das empresas, 60% (sessenta por cento), ou seja 6 (seis), sendo elas, A, B, E, F, G e J são os próprios gestores que treinam seus funcionários.

A empresa D mencionou que a matriz oferece treinamento para os funcionários, por meio de palestras, cursos e disponibiliza um manual para os funcionários com várias instruções para atuação na empresa.

As empresas E, F e J mencionaram que compartilham informações e conhecimento com seus funcionários sobre o que apreenderam nas palestras oferecidas no NEOM.

O gestor da empresa H mencionou que os próprios laboratórios também oferecem capacitação para os funcionários da loja.

As empresas C e I não indicaram alguma ação para a capacitação de funcionários. No caso da empresa C, são membros da família que trabalham lá e existem três técnicos em óptica (o pai e os filhos). O gestor da empresa I comentou que capacitou funcionários durante muito tempo ao longo de sua trajetória no ramo, mas atualmente não capacita ninguém, pois levantou a problemática que quando o funcionário estava “pronto” para atuar saía do trabalho, o que trazia um grande desgaste para ele.

Em suma, a categoria ‘Ambiente Interno’ abarcou informações de como é estruturada cada empresa, o nível de conhecimento acerca do ramo óptico, as atividades desenvolvidas pelos gestores e seus funcionários, entre outras informações que caracterizam as pessoas e a empresa. Infere-se que, com essas informações, é possível caracterizar esse grupo visando servir de base para compreender como empreendem outras atividades que esse trabalho visa identificar e analisar.

Na seção que segue é apresentada a análise da categoria 'Estrutura Tecnológica', visando compreender o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) pelo grupo investigado.

6.2 Categoria: Tecnologias de Informação e Comunicação

A categoria Tecnologia de Informação e Comunicação visou levantar informações acerca do uso das tecnologias de informação e comunicação pelas empresas do NEOM. Para isto, foram elaboradas as subcategorias: Finalidade/motivo de utilização do computador; Atividades realizadas por meio do computador; Atualização dos dados do sistema; Utilizadores do sistema; Ocorrência de problemas no sistema; Uso da *internet* para divulgação; Utilização de dados e informações do sistema; Utilização dos dados para articulação de novas estratégias visando lucros e outros benefícios; e Utilização dos dados do sistema para a tomada de decisões.

A Figura 41 apresenta a análise da finalidade e uso do computador pelas empresas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Ah sim, né? Por causa do sistema, né? Aqui tem o sistema de ótica é bem mais prático. Eu uso para o meu controle</i>
B	P+	<i>Considero. Por exemplo, um cadastro de cliente que você faz é mais fácil de você ficar controlando, as vendas pra você saber o quanto você tem que vender no dia, o que você já vendeu, como que ta seu crediário, para tudo, controle geral, estoque, né?</i>
C	P+	<i>[...] eu não uso, minha filha que mexe, mas porque o computador é novo aqui, então eles tão abrindo planilha de banco, de vendas, de contas a pagar, contas a receber [...]</i>
D	P+	<i>[...] não tem como, aqui não tem como trabalhar sem tanto é que o sistema que a gente usa ele funciona via internet, né? Interligado com a matriz em São Paulo, então, a gente não tem um banco de arquivos aqui na loja tem só o sistema, se eu quiser acessar alguma coisa via internet eu acesso o de São Paulo.</i>
E	P+	<i>Hoje é importantíssimo porque ele dá tudo pra você basta você saber usar, né? Explorar ele. Ele facilita um lançamento de uma venda rapidinho, pra emissão de nota fiscal, consulta de estoque, consulta de crediário, emissão de carta de cobrança se necessário, se consulta também a venda para um cliente de anos atrás, tem o código lá você sabe se ele pagou direitinho se não pagou.</i>
F	P+	<i>Olha, eu sou um pouquinho meio atrasada, eu considero sim, não utilizo tudo o que a máquina oferece não utilizo. Eu utilizo mais o básico mesmo. Ainda acho que uso muito pouco, mas acho importante sim.</i>
G	P+	<i>Me ajuda em tudo, eu tenho tudo, tenho fluxo de caixa, tudo, tudo dentro do computador.</i>

H	P+	<i>Eu acho, é mais fácil da gente controlar as coisas, né? Eu tenho ha pouco tempo o sistema, pois antes eu fazia tudo manualmente, bem trabalhoso, agora está ficando mais tranqüilo.</i>
I	P+	<i>Importante, porque ele te dá toda informação também, aquilo que você quiser, se tiver uma dúvida ai ó![...] Serve para ter um controle geral da loja, dos clientes.</i>
J	P+	<i>Ah! Acho com certeza, porque é mais prático, né? [...]porque é crediário, cadastro, porque pra tudo é o computador.</i>

Figura 41: Tecnologias de informação e comunicação: finalidade/ motivo de uso do computador.

Fonte: Elaborada pela autora.

Todas as empresas possuem computador e este é utilizado diariamente. Existe um consenso entre os gestores que a existência do computador é importante e facilita as atividades rotineiras das lojas, principalmente para ter um controle geral da loja com relação ao fluxo de caixa, formas de pagamento, estoque e cadastro de clientes.

A maioria das empresas, 80% (oitenta por cento), ou seja 8 (oito) lojas, sendo elas, A, B, D, E, F, G, H e J afirmaram possuir um sistema para gerenciar os dados. Os 20% (vinte por cento) restantes, ou seja, 2 (duas) lojas, C e I utilizam a planilha eletrônica do Microsoft Excel para auxiliar no controle geral.

A empresa D mencionou que o sistema utilizado é via Internet, pois é interligado em rede com a matriz em São Paulo. Portanto, a empresa necessita do acesso à Internet para ter contato com os dados, pois não possui um banco de dados próprio na loja.

A empresa F mencionou que não utiliza todos os recursos que o sistema da loja possibilita. Dessa forma, infere-se que falta habilidade para utilizar o computador e seus recursos.

A existência do computador nas empresas C e H ainda é recente, ambas utilizam para administrar seu fluxo de caixa.

A Figura 42 relata as atividades realizadas por meio do computador

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Tudo, né? Caixa, crediário, estoque, saída, entrada de produto, tudo, marcas de produto.</i>
B	P+	<i>Cadastro de cliente, de produto. Se o cliente entra, quer pagar, mas ai não trouxe o carnê, se tem olhar lá e ver o que que a pessoa ta devendo para você fazer um recibo avulso, e ali ta tudo armazenado, né?</i>
C	P+	<i>Administrativo só, fluxo de caixa, banco, juros, cartões é isso.</i>
D	P+	<i>Olha a gente realiza desde consulta no SPC, cadastro do cliente, a</i>

		<i>venda a gente faz também pelo computador, tudo, tudo é feito pelo sistema, estoque tudo. Tudo, controle de caixa, de estoque, contas a pagar, contas a receber, cheque, tudo, cartão tudo ligado no sistema.</i>
E	P+	<i>Ele facilita um lançamento de uma venda rapidinho, pra emissão de nota fiscal, consulta de estoque, consulta de crediário, emissão de carta de cobrança se necessário, se consulta também a venda para um cliente de anos atrás, tem o código lá você sabe se ele pagou direitinho se não pagou.</i>
F	P+	<i>Eu coloco etiquetas na mercadoria pelo computador, tenho o estoque pelo computador. A gente faz uma planilha de caixa no computador, tenho os clientes no computador, né, cadastrados, mas, assim, acho que é o básico do uso.</i>
G	P+	<i>Tudo, lançamentos, contas a pagar, contas a receber, toda movimentação de uma empresa eu lanço no sistema, as vendas, tudo casado, já entra a compra, já automaticamente, eu lanço no sistema ele já dá entrada no estoque, já da entrada no contas a pagar, é bem casado. Contas a receber, eu lanço a venda ele automaticamente lança no contas a receber.</i>
H	P+	<i>Controle de estoque, controle de vendas, fornecedores, tudo ta ali, fluxo de caixa. Tenho os clientes cadastrados e as receitas deles fica tudo ali no computador também, se vem o cliente aqui e ele já fez aqui e perdeu a receita e quer fazer de novo a gente tem a receita aqui.</i>
I	P+	<i>É caixa, entrada e saída de mercadoria, relação de clientes, aniversário de cliente, receituário de cliente que chega, tem tudo anotadinho.</i>
J	P+	<i>Cadastro de cliente, Crediário, Carnezinho, eu tive que implantar a nota fiscal paulista, então tem coisa que ta aperfeiçoando de acordo com a necessidade, geralmente é a parte de cliente.</i>

Figura 42: Tecnologias de Informação e comunicação: atividades realizadas por meio do computador.

Fonte: Elaborada pela autora.

Através das repostas evidenciou-se que através do computador, do sistema/ programa utilizado são realizadas as atividades de caixa e fluxo de caixa (contas a pagar, contas a receber), formas de pagamento por todas as empresas.

Em relação ao controle de estoque de mercadorias, 70% (setenta por cento), ou seja 7 (sete) lojas, sendo, A, B, D, E, G, H e I mencionaram fazer uso desse recurso do sistema.

O cadastro de clientes foi mencionado pela maioria das lojas, 90% (noventa por cento), 9 (nove) lojas, sendo, A, B, D, E, F, G, H, I e J.

Infere-se que a empresa C utiliza o computador apenas para fluxo de caixa, talvez pelo pouco tempo de existência do computador na loja.

As empresas H e I mencionaram cadastrar o receituário do cliente que vai até a loja fazer os óculos.

A empresa D utiliza o computador também para realizar consulta ao SPC.

A empresa F utiliza o computador também para confeccionar etiquetas para identificação de produtos. Infere-se que outras lojas também façam essa

identificação nas mercadorias facilitando o controle da loja, porém não mencionaram em suas entrevistas.

A empresa J mencionou também emitir a Nota Fiscal Paulista pelo computador.

A Figura 43 apresenta a análise da atualização dos dados do sistema.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>O dia todo faz uma venda, cadastro a venda. Sempre atualizo, pois sempre tem alguma coisa, né?</i>
B	P+	<i>Cadastro de cliente, de produto. Se o cliente entra, quer pagar, mas aí não trouxe o carnê, se tem olhar lá e ver o que a pessoa tá devendo para você fazer um recibo avulso, e ali tá tudo armazenado, né?</i>
C	P+	<i>[...] na rotina da loja.</i>
D	P+	<i>Tudo, controle de caixa, de estoque, contas a pagar, contas a receber, cheque, tudo, cartão tudo ligado no sistema.</i>
E	P+	<i>Ele é atualizado diariamente, porque assim, se você já comprou comigo, depois de seis meses se voltar na loja eu vou atualizar se você mudou de endereço. Entra produto eu lanço lá, sai produto eu lanço lá também. Eu tenho os dados todos armazenado ali, então é o dia inteiro</i>
F	P+	<i>Atualiza conforme, no sentido assim, se a pessoa muda de endereço, muda de trabalho, a gente vai atualizar [...]</i>
G	P+	<i>Eu faço uma análise só quando o cliente volta a comprar de novo, mas só isso mesmo telefone, endereço, o resto dos dados tá tudo lá. Não tem muito que atualizar no sistema, eu coloco o grau da pessoa, por exemplo, se você perder a receita se pode voltar na loja, eu tenho o grau certinho, eu tenho o histórico da pessoa.</i>
H	P+	<i>Sempre que necessário, se o cliente voltar a gente tem que tá confirmando o cadastro ou se tem mudança. Chegou mercadoria você já lança ali, na hora da venda ele já vai abatendo no estoque. Conforme a entrada e saída.</i>
I	P+	<i>No caso da compra, fez uma compra já lança, o caixa também.</i>
J	P+	<i>Eu tento atualizar assim a cada compra de cliente, pergunto o endereço se é mesmo, se trabalha no mesmo lugar, telefone, eu tenho que manter atualizado, sempre confirmo, né?</i>

Figura 43: Tecnologias de Informação e Comunicação: atualização dos dados do sistema.

Fonte: Elaborada pela autora.

Existe um consenso quanto à necessidade de atualização de dados, pois normalmente é feito o cadastro de clientes, com os dados dos mesmos e, a partir da próxima compra efetuada, esses dados são atualizados, ou seja, telefone, endereço, local de trabalho. Quando chega mercadoria normalmente é lançado no sistema o que chegou de novo e, portanto, é armazenado. No ato da compra é feito o lançamento da compra no sistema e o próprio (o sistema) se encarrega de dar baixa no produto vendido do estoque e é acrescentado o dado para pagamentos a receber.

Portanto, os dados que normalmente são atualizados são os de cadastro de cliente, mercadorias novas, fornecedores, bem como quando a pessoa lança a venda de produto no sistema e as atividades subseqüentes da venda são feitas pelo sistema.

A Figura 44 apresenta a análise das pessoas que utilizam o sistema das lojas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Eu e minha funcionária mexemos no sistema.</i>
B	P+	<i>É usado por todas nós através da senha de cada um.</i>
C	P+	<i>Minha filha que usa, mas ela não fica ali na parte administrativa é um amigo nosso que está cuidando dessa parte, ele ta passando pra ela, então o dia em que ele não vem, ela vai lá abre o computador e coloca o que tem que ser feito, dá baixa, coloca as vendas, o que tem que pagar</i>
D	P+	<i>Os funcionários usam também, eles recebem um treinamento de tudo que precisam saber do sistema.</i>
E	P+	<i>Eu mesma mexo.</i>
F	P+	<i>Eu mesma mexo, os funcionários cuidam das vendas, limpeza, vitrine.</i>
G	P+	<i>Sou eu mais que uso o sistema.</i>
H	P+	<i>Por mim apenas.</i>
I	P+	<i>Eu e minha funcionária.</i>
J	P+	<i>As vezes quando eu não to elas usam, o computador ta aqui pra atualizar os clientes, o computador é o que é aqui tudo relacionado ao cliente.</i>

Figura 44: Tecnologias de Informação e Comunicação: utilizadores do sistema.

Fonte: Elaborada pela autora.

O sistema é utilizado por gestores e funcionários em 4 (quatro) lojas, sendo A, B, D e I. O uso do sistema pelos funcionários é esporádico nas empresas G e J.

Na empresa C, como ainda é recente o uso do computador, existe uma pessoa que auxilia uma das funcionárias da empresa a disponibilizar os dados no Excel.

A Figura 45 apresenta o que é feito quando acontece algum problema no sistema do computador.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Tenho uma pessoa específica que me ajuda com o sistema, a pessoa que montou o sistema pra mim.</i>
B	P+	<i>É um programinha que tem tudo isso. Eu tenho uma pessoa que eu pago mensalmente que ele vem e me dá assistência.</i>
C	P+	<i>Não aconteceu ainda, mas eu tenho uma pessoa para me auxiliar</i>
D	P+	<i>Sim, tem telefone do suporte técnico que é de São Paulo. Então, é tudo por telefone, caso você tenha algum problema no sistema, você pega o</i>

		<i>manual e tenta vê ou você liga e conversa com ele pra ver o que você deve fazer.</i>
E	P+	<i>Eu tenho a menina que me dá assessoria, a dona do programa é só eu ligar qualquer mudança que eu queira qualquer coisa que eu precise, ela vem aqui e resolve.</i>
F	P+	<i>Chamo a moça do sistema.</i>
G	P+	<i>Sim, eu pago mensal, manutenção.[...] Por causa da manutenção fica muito pesado, né? Eu tiro um pouco das informações, gravo, tiro do computador, cliente que já pagou eu classifico ele, como que ele pagou, ele cliente bom, ótimo, entendeu? Eu só classifico ele na parte do cliente, mas eu tiro de todo informativo dos pagamentos, se não fica muito carregado o computador, o sistema fica muito lento eu vou gravando e tirando. Se caso eu precisar ver tem no CD.</i>
H	P+	<i>Consulto a pessoa que instalou o sistema para mim, por sinal eu tenho usado muito, né? Porque ainda falta conhecimento ainda do programa do sistema.</i>
I	P+	<i>Um rapaz instalou umas planilhas pra mim usar. Consulto algum conhecido que mexe com isso, né? Que trabalha nesta parte da computação.</i>
J	P+	<i>Eu chamo a pessoa que me ofereceu o sistema, que no caso eu pago mensal, aí quando precisa eu chamo ele.</i>

Figura 45: Tecnologias de Informação e Comunicação: ocorrência de problemas no sistema

Fonte: Elaborada pela autora.

Na maioria das empresas, 80% (oitenta por cento), ou seja, em 8 (oito) delas, sendo A, B, C, E, F, G, H e J, quando ocorre algum problema no sistema recorrem a pessoas que instalaram o sistema no computador da empresa. Desse grupo, apenas 30% (trinta por cento), ou seja, 3 (três) empresas, sendo, B, G e J mencionaram que pagam mensalmente a manutenção do sistema. Infere-se que as empresas A, E, F e H também devam pagar mensalmente a manutenção, pois não foi mencionado durante a entrevista e provavelmente é utilizado o mesmo sistema por elas.

A empresa D mencionou que quando ocorre algum problema no sistema consulta o manual do sistema ou liga no suporte técnico em São Paulo, o qual vai direcionando para a solução do problema.

Nas empresas C e I, quando acontece algum problema, recorrem a pessoas conhecidas que possuem conhecimentos na área de computação.

A Figura 46 apresenta como é a relação da empresa com a *internet* e suas ferramentas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	A-	<i>Não. É conheço sim, com certeza, mas eu não uso nenhum deles</i>
B	P+	<i>Não, só tenho em casa. Por enquanto não uso não. Estou pensando, mas eu não acho que ótica é um ramo próprio para divulgar o produto na internet. Eu não gosto de usar, mas eu conheço, eu tenho email por causa das empresas que mandam alguma coisa para eu estar olhando, para ver se eu gosto, se eu quero fazer alguma coisa, participar de algum evento. Eu sempre abro para dar uma olhada.</i>
C	A-	<i>Não tem internet na loja, não tenho site. É eu ouço eles falarem, o pessoal aqui, não sei qual que a diferença de um e de outro.</i>
D	P+	<i>Tem site da loja. Ele disponibiliza tudo da loja, desde as promoções que estão tendo, as marcas, as grifes, tudo. Até hoje eu acredito que ainda não tenha tido essa iniciativa de fazer uma divulgação nesses sites, mas eu acredito que seja uma boa, pois eu vejo muita loja no YouTube, tem bastante divulgação, bastante propaganda.</i>
E	P+	<i>Tem internet, mas eu não sei mexer. Não, mas eu já ouvi falar sim, meu filho até ficou de fazer mais ficou tudo pra amanhã que tá difícil.</i>
F	P+	<i>Tenho, só usamos a internet para consulta ao SPC. Eu já ouvi falar nesses recursos, mas eu não mexo.</i>
G	P+	<i>Tenho uso Internet, Skype, eu faço pedido pelo Skype, tenho que diminuir a despesa, ao invés de telefone a gente usa o Skype. Tem internet, MSN, tem muita empresa que eu faço pedido pelo MSN.</i>
H	A-	<i>Ainda não coloquei. Não tenho site. Eu já ouvi falar, mas eu não mexo, eu não gosto muito dessas coisas.</i>
I	P+	<i>Uso, uso bastante para divulgar a loja também, eu coloco no meu Orkut, porque eu tenho Orkut, coloco sempre promoções, tiro fotografia dos produtos, coloco as promoções, então o pessoal, meus amigos, sempre vêem. E em forma de email também, pelo MSN também, entendeu? Então eu divulgo dessa forma. É uma forma gratuita, né?</i>
J	A-	<i>Não, não senti necessidade de ter aqui, eu tenho em casa. Eu já ouvi falar, mas eu não sei mexer.</i>

Figura 46: Tecnologias de Informação e Comunicação: uso da internet para divulgação.

Fonte: Elaborada pela autora.

As respostas evidenciam que a maioria das lojas e seus gestores possuem algum contato com a Internet, 70% (setenta por cento), ou seja, 7 (sete) empresas, sendo elas B, D, E, F, G, I e J. Deste grupo, apenas 40% (quarenta por cento), ou seja, 4 (quatro) empresas, sendo elas, D, E, F e G possuem Internet no seu interior da loja. O restante 30% (trinta por cento), ou seja, 3 (três) empresas, sendo elas, B, I e J acessam a Internet em casa. Com relação ao conhecimento e uso de ferramentas da Internet, foram exemplificados pela pesquisadora alguns tipos mais comuns para ajudar os gestores na resposta. Todas as empresas já ouviram falar da existência dessas ferramentas.

A empresa B acessa a Internet em casa e utiliza o *email*, pois recebe informativos de empresas do ramo óptico, provavelmente *newsletters*.

A empresa D possui *site* da empresa, provindo da matriz, com a divulgação de produtos, marcas e grifes da loja. O gestor mencionou que apesar de não usar nenhuma outra ferramenta da Internet considera interessante o uso de ferramentas visando à divulgação da loja no ambiente *Web*.

O gestor da empresa E possui Internet na loja, porém mencionou que não sabe utilizar as ferramentas disponíveis na rede.

O gestor da empresa F também possui Internet na loja. Utiliza principalmente para consultar o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC).

O gestor da empresa G utiliza a Internet na loja para auxiliar na rotina, pois faz pedidos para empresas via comunicadores instantâneos, em especial, MSN e SKYPE.

O gestor da empresa I utiliza a Internet para promover a divulgação da loja através do *Orkut*, *MSN* e *email*. No seu perfil do *Orkut*, disponibiliza fotos dos produtos da loja e divulga promoções para seus amigos/clientes conferirem. Considera ser uma forma gratuita de divulgar a loja.

A Figura 47 apresenta a utilização de dados e informações do sistema.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Ah sim! Eu mando cartinha pra cliente, de aniversário de óculos, parabenizando o cliente que o óculos dele já ta vencido, pra ele procurar o oftalmologista dele, que ta na hora dele renovar seu óculos, que ele é um cliente especial é cartinha de cliente especial na verdade. Assim, seu óculos já fez aniversário, procure seu oftalmologista assim que a gente faz. Então a gente manda sim.</i>
B	A-	<i>O programinha já tem tudo feito, próprio nele, ele tem relatório, se eu quiser mandar mala direta eu tenho, tem convênio, tem bastante coisa o programa é bem completo, eu uso alguns nem todos, eu gosto de eu mesma fazer, eu mesma bolar, ali do programa eu só uso a parte de crediário, a parte de gerenciamento de vendas, a parte de caixa.</i>
C	A-	<i>Utilizamos sim, como metas de vendas. Oh! Vamos rebolar ai porque tem conta pra pagar.</i>
D	P+	<i>[..] a gente pede para matriz, cartão de ano novo, dia das mães a gente faz isso, mas mais no natal mesmo. E a gente pode mandar isso para os clientes que temos cadastrados via mala direta. Mas não é sempre, só no natal mesmo. Alguns clientes a gente lembra que a consulta venceu, mas não é sempre.</i>
E	A-	<i>Não uso. Ele tem tudo isso pra fazer, até uma mala direta, mas eu não faço. A cobrança, se ta vencendo a receita eu aviso, faço tudo por telefone. Eu consulto os dados sim, mas não uso o computador pra isso, os recursos.</i>
F	A-	<i>Não utilizo.</i>
G	P+	<i>Hoje só cartinha mesmo, mas eu tenho condição de fazer coisas melhores, né? Eu tenho cadastro, eu faço cadastro de todo mundo, entendeu? Então eu tenho condição de fazer mala direta é que hoje eu não tenho dinheiro mesmo, porque é caro, não é barato, por exemplo,</i>

		<i>se fazer mala direta, mas é um negócio que dá retorno.</i>
H	A-	<i>Ainda não faço com o computador, pois ainda faz pouco tempo, mas eu já fazia antes manualmente, ligar pro cliente, faz a venda, dá uns quinze dias para saber se ta tudo certinho, se ta usando, e no fim de ano envio cartão de natal, mas não pra todos. Estou agora pegando o email de cliente, para enviar por email, peço autorização para enviar alguma coisa. E é sem custo, né?</i>
I	P+	<i>Uso sim uso muito, para fazer mala direta, relatório de entrada e saída, caixa, tudo.</i>
J	P+	<i>É tenho condição de fazer isso através do sistema, geralmente a gente manda carta para o cliente, não para todos.</i>

Figura 47: Tecnologias de informação e Comunicação: utilização de dados e informações do sistema

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação ao uso de dados e informações do sistema, percebeu-se através das respostas que está bem dividido quem usa para elaborar algum serviço ou produto informacional e quem não usa. As empresas que usam representam 50% (cinquenta por cento), ou seja 5 (cinco), sendo elas, A, D, G, I e J. Todas elaboram comunicados para os clientes. As empresas D e H enviam cartões esporadicamente em datas comemorativas, priorizando o natal.

As empresas B e C usam apenas o recurso de fluxo de caixa.

A empresa H ainda não utiliza os recursos do sistema, porém atualmente pede autorização para os clientes para cadastrar o *email*, visando o envio de algumas informações.

A empresa I, além da carta via mala direta, pede para o sistema gerar relatórios de entrada e saída de produtos.

Percebe-se, portanto, que são muito pouco explorados os recursos disponíveis no sistema. Não há uma efetividade de geração de produtos e serviços informativos a partir dos dados do sistema.

A Figura 48 apresenta a utilização dos dados para articulação de novas estratégias visando lucros e outros benefícios para a empresa. Considerando que todas as empresas precisam ter um controle financeiro para melhor adequar sua realidade para algum aperfeiçoamento ou algum investimento visando à permanência no mercado, é imprescindível um controle de gastos e de todas as atividades que envolvem a parte financeira. O sistema que gerencia os dados pode servir como ferramenta que auxiliará no gerenciamento e no planejamento de estratégias futuras para a empresa. Sendo assim, a análise dessa subcategoria visa identificar a utilização dos dados do sistema para esse fim.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Sim. Visando me lucro.</i>
B	A-	<i>Eu acredito que não porque o programa foi feito porque nós pedimos que fosse dessa forma, nós que montamos esse programa, nos propormos o que nós queríamos para o rapaz, ele montou de acordo com a minha necessidade</i>
C	P+	<i>Naturalmente, pensar em como render</i>
D	P+	<i>Até mesmo pro o relatório, pro meu histórico, por exemplo, eu posso consultar isso o que que vendeu, por exemplo, eu consulto lá, os produtos que foram vendidos em um mês o que que vendeu, o que saiu mais, eu tenho lá os óculos, os modelos que saíram mais, as lentes, tudo, então dá para focar um pouco mais nessa parte.</i>
E	P+	<i>Dá para analisar, porque ele dá condição de ver o que entra mais de receita, se foi mais o óculos de sol que cresceu, então é por causa da época, eu tenho um apanhado geral.</i>
F	A-	<i>Não utilizo não.</i>
G	A-	<i>Não, ele até ajudaria se eu ficasse mais ligada, mas eu não fico muito atenta no sistema não, porque eu tenho uma noção pela vitrine, porque meus produtos estão todos na vitrine, entendeu?</i>
H	A-	<i>Dá pra conseguir sim, é que eu não utilizei. Mas o sistema é bem completo, é só questão de manusear mesmo.</i>
I	P+	<i>A gente trabalha em cima de metas, né? esse mês eu vendi 10% no mês que vem 15% entendeu? Então a gente vai atrás do cliente, a gente liga para os clientes, tenho mercadoria nova, nós estamos com uma promoçãozinha aí, vem dá uma olhada, vem conhecer o produto, né? Então é esse tipo de coisa que a gente faz, eu aproveito meu cadastro de clientes pra ta fazendo isso daí.</i>
J	P+	<i>Ah eu tenho como identificar sim, às vezes tem produto que você tem que por mais desconto, dividir em mais vezes.</i>

Figura 48: Tecnologias de informação e comunicação: utilização dos dados para articulação de novas estratégias visando lucros e outros benefícios

Fonte: Elaborada pela autora.

Essa subcategoria evidencia que a maioria dos gestores, representando 60% (sessenta por cento), ou seja, 6 (seis) empresas, sendo elas, A, C, D, E, I e J aproveitam os dados do sistema para articular estratégias visando lucros e benefícios, correspondendo ao andamento do faturamento e análise de produtos que saem mais, ou seja, que tem uma procura maior em determinado período. As outras empresas, representando 40% (quarenta por cento), 4 (quatro) delas, sendo B, F, G e H não aproveitam os dados para articular novas estratégias visando lucro.

Infere-se que o uso dos dados ainda é mínimo, pois os gestores não extrapolam as possibilidades que um sistema de informação permite, sendo que, caso contrário, poderia trazer muitas vantagens, considerando que o investimento feito no sistema é parcial, pois utilizam apenas recursos básicos. Seria interessante um investimento por parte dos gestores em aperfeiçoar suas habilidades com o uso desse sistema para que o mesmo seja utilizado como um recurso de gestão que alinhe objetivos do gestor para a missão da empresa; objetivos estratégicos que

contemplem ações de médio e longo prazo com relação ao orçamento anual; avaliações por meio de relatórios para verificar a eficácia da estratégia de venda para aquele período, além disso, avaliar erros e acertos com relação aos investimentos e, assim, poder aprender com o progresso ou declínio da experiência vivenciada; priorizar questões mais importantes para aquele período; medir o desempenho do conjunto de ações entre o gestor e os funcionários, que possa contribuir com a empresa; conduzir novas estratégias e revisões do que foi feito visando o aprimoramento, o aprendizado e a implementação de estratégias futuras.

O melhor uso desses recursos do sistema podem dar vazão a outras atividades e estratégias considerando que tudo estará armazenado para conferência e avaliação no momento solicitado, desde que haja uma rotina de atualização de dados, considerando também que os dados estarão organizados, o que permite uma melhor visualização e percepção do gestor para um gerenciamento eficaz.

A Figura 49 apresenta a utilização dos dados do sistema para a tomada de decisões. As empresas precisam tomar decisões o tempo todo, seja para investir em mercadoria, negociar com fornecedores, facilitar uma forma de pagamento para o cliente, oferecer um novo serviço ou um novo produto, contratar um funcionário entre muitas outras decisões. Decidir sobre algo nos negócios com segurança é uma tarefa que condiz com o levantamento de informações e conhecimentos que amparem as decisões a serem tomadas e permita a possibilidade ou a solução que seja mais viável acerca de uma idéia, uma percepção que pode trazer benefícios e resultados positivos aos negócios. Contudo, decidir algo apenas pela intuição ou experiência vivida pode decorrer no risco do negócio não ter o resultado esperado ou ficar acomodado na situação atual sem avanços, podendo até levar ao prejuízo ou deixar o cliente insatisfeito, por exemplo, e ainda futuramente sofrer as conseqüências de uma decisão que não esteja concisa com as perspectivas do mercado globalizado.

Portanto, utilizar dados e informações provindos de um sistema de informação ativo e bem gerenciado pode fornecer dados e informações confiáveis que fundamentem a tomada de decisão nas empresas. A figura analisa o uso de dados e informações do sistema pelas empresas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	A-	<i>Ah! Acho que não. Eu mesmo faço me levantamento, mas eu não uso os dados do computador não.</i>
B	P+	<i>Ah, ajuda, porque se eu quero cobrar um cliente, se eu quero mandar uma mala direta, se eu vejo que as vendas estão fracas eu preciso aumentar a venda, ver o que cresceu, o que caiu, isso me ajuda a tomar decisões.</i>
C	P+	<i>Tudo até para enxugar as despesas, né? Tá gastando demais.</i>
D	P+	<i>A gente usa assim um produto que não ta saindo, ou que demora muito para sair, então a gente procura não comprar mais essa mercadoria. Ajuda pra tudo.</i>
E	P+	<i>Com certeza até para decidir a parte de compra aumentar ou diminuir a parte de compra. Igual contas a pagar, bom! [...]</i>
F	P+	<i>Na verdade o que eu uso do sistema são as inadimplências para fazer algumas cobranças só isso mesmo.</i>
G	P+	<i>Eu tomo decisão em cima das vendas, da minha vitrine, como é que ta venda, a venda ta ruim, ah ta, mas geralmente quando ta boa você não faz nada para melhorar, se deixa naquela mesmo, menos preocupada, mas geralmente se sempre ta fazendo alguma coisa, né?</i>
H	P+	<i>Com relação a venda de um período, tem lá a relação dos mais vendidos, o que saiu mais e o que saiu menos.</i>
I	P+	<i>Ah! Sim ajuda bastante.</i>
J	P+	<i>Ah lá eu vejo se o cliente está inadimplente, quanto tempo, da pra eu ver quinzenal, mensal.</i>

Figura 49: Tecnologias de informação e comunicação: utilização dos dados do sistema para a tomada de decisões

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação ao uso dos dados do sistema para auxiliar na tomada de decisão ficou evidenciado que os gestores se baseiam nos dados para verificar como estão as vendas, quais produtos estão saindo mais e quais não estão saindo.

As empresas B, D, E e H acompanham o andamento das vendas.

A empresa B mencionou que utiliza os dados para poder cobrar um cliente.

A empresa E mencionou que os dados ajudam a tomar a decisão de aumentar ou diminuir a compra de mercadorias para a loja.

A empresa G toma decisões com base nas vendas e na vitrine de produtos.

As empresas F e J mencionaram que usam os dados do sistema para conferir a situação do cliente quanto à inadimplência.

O uso proativo do sistema de dados pelas empresas ainda é mínimo diante dos benefícios que podem ser explorados para melhor amparar as decisões. O sistema pode ser planejado de acordo com o perfil da empresa, do gestor, atendendo as particularidades de cada empresa e da visão de negócio. Alguns exemplos: dados sobre produtos no estoque podem ser cruzados com as estimativas de vendas para aquele mês; uma promoção visando uma maior

rotatividade de produtos pode ser refletida por meio do cadastro/perfil de clientes, tendências entre outros; para investir em nova mercadoria é necessário um levantamento de fornecedores, uma análise de prós e contras considerando investimento, clientela entre outros fatores; ampliar o negócio seja na parte estrutural ou visando uma nova localidade também requer uma busca apurada dos investimentos dos últimos anos e seus resultados para relacionar com dados de economias feitas durante um período de tempo, além de dados de outros tipos de contatos que podem ser prospectados visando a melhor decisão a ser tomada.

A categoria Tecnologias de Informação e Comunicação permitiu perceber que existe o uso recorrente do computador para auxiliar nas atividades rotineiras das empresas. Através de algum sistema/programa é possível armazenar dados e informações importantes perpassando o cadastro de mercadorias, cadastro de clientes até o fluxo de caixa.

Com relação à Internet e suas ferramentas foi possível identificar uma barreira quanto ao uso efetivo por algumas empresas. Das pessoas entrevistadas 6 (seis) no total, sendo elas, A, B, C, E, H e J, não utilizam por ainda não perceberem os benefícios ou por falta de conhecimento mais apurado. Outras lojas usam a Internet, mas não extrapolam as possibilidades de uso. Isso foi identificado em 2 (duas) empresas, sendo D e F. As empresas G e I utilizam a Internet e algumas ferramentas de forma a conter gastos, seja para contatar uma empresa, seja para divulgar a loja.

No conjunto de respostas para a categoria Tecnologias de Informação e Comunicação percebeu-se que os gestores têm clareza que os sistemas possibilitam outros recursos, mas que utilizam o básico. Algumas empresas, como apontado na Figura 47, até realizam atividades diferentes do que é comum entre as lojas, ou seja o fluxo de caixa. Percebeu-se que os dados do sistema são pouco utilizados para direcionar algumas ações, como a tomada de decisões pelas empresas.

Na seção que segue é apresentada a análise da categoria 'Estrutura Informacional', visando compreender a busca e o uso de informações, fontes de informação utilizadas entre outros aspectos concernentes no grupo investigado.

6.3 Categoria: Estrutura Informacional

A categoria Estrutura Informacional visou identificar as informações, as fontes de informação, os canais de informação e as formas de busca, uso e o compartilhamento de informações pelas empresas do NEOM. Para isto, foram elaboradas as subcategorias: Informações necessárias; Hábito de pesquisar informações do ramo óptico; Fontes de informação sobre o ramo óptico; Uso da internet para buscar informações; Forma de utilização das informações; Busca de informações sobre o ramo óptico pelos funcionários; e Acompanhamento de informações. Essas categorias visam contemplar as temáticas concernentes à prospecção e ao monitoramento informacional e ao comportamento informacional.

A Figura 50 apresenta a análise das informações necessárias (prospecção informacional) para o trabalho nas empresas do NEOM.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>De marcas, de modelo, praticamente, né? As modelagens que muda muito, né?[...] então eu vejo informação de preço, essas coisas. Ai eu investigo, né? Porque às vezes uma marca é tanto e meu público é tal, né? Vou fazer um investimento muito alto e a mercadoria vai ficar parada na vitrine, vai me dar prejuízo, por que eu vou ter um produto igualzinho mais barato, que vai ter um giro mais rápido, um retorno mais rápido.</i>
B	P+	<i>O que a gente precisa, por exemplo, pra preço de laboratório você tem informações [...]Eu preciso de informações de como ta o mundo, como ta o dólar, como ta isso, como ta aquilo, por que ta a crise, por que ta caindo suas vendas, por que o pessoal não ta pagando? Você sabe que é por causa do mundo, o mundo ta assim, em crise né [...]</i>
C	P+	<i>Pro meu trabalho, as informações que eu necessito, é eu estar a par sempre das, dos materiais, dos tipos, das qualidades das lentes, principalmente das lentes, sempre surge, né?</i>
D	P+	<i>Informação teria ter assim, conhecimento do que meus concorrentes estão trabalhando também, acho que seria o mais importante assim.</i>
E	P+	<i>Hoje são chapas, são metais, perilamina são produtos que ele tem que o outro também tem então, as informações tão ali oh! Tudo fervilhando.</i>
F	P+	<i>O que eu preciso... acontece que às vezes, vem os representantes das lentes, aí eles se reúnem com as meninas, bate um papo, explica sobre alguma lente, se surgir alguma dúvida a gente liga para se informar com o laboratório [...]</i>
G	P+	<i>Eu sempre to em contato com o pessoal de laboratório, né? Eles sempre passam o que tem de novidade, eles vêm fazer trabalho em cima da gente, explica como é que a lente pra gente poder ta vendendo o produto, porque pra eles, eles têm que vender a lente, nós do balcão temos que vender, então eles que tem que passar pra nós o conhecimento, então existe já, é como se fosse um círculo, né? Então existe informativo, existem panfletos, eles trazem material de divulgação, entendeu? Então, você quer vender tem que ler; ler e conhecer o produto.</i>
H	P+	<i>No caso de lentes assim, a gente liga no laboratório, quando tem</i>

		<i>necessidade. Mas a gente já tem essas informações, porque quando tem produto novo eles já passam tudo pra gente, né? Mas quando é um produto que não sai muito, aí na hora que vai sair e a gente tem dúvida, aí a gente liga no laboratório, a gente tem esse suporte do laboratório, né?</i>
I	P+	<i>[...] é difícil acontecer, mas quando aparece a gente vai para o laboratório, é uma altura (?), um lançamento de uma lente que a gente não sabe direito como é [...]</i>
J	A-	<i>Não, acho que a gente não precisa de informações, porque no dia a dia eu sei mais ou menos, eu já aprendi assim no dia a dia.</i>

Figura 50: Estrutura Informacional: informações necessárias.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação às informações necessárias pelos gestores das empresas do NEOM, 50% (cinquenta por cento), ou seja, cinco empresas, sendo elas, C, F, G, H e I mencionaram que o tipo de informação que eles precisam está relacionado com as lentes oftálmicas. Existem muitas opções de lentes quanto à sua matéria-prima e, também, ao tratamento químico ou térmico que a lente recebe. Portanto, estão em constante mudança, surgindo novidades e é importante conhecer a variedade quanto ao tipo das lentes disponíveis no mercado para poder oferecer um produto que atenda e se ajuste à necessidade do cliente quanto ao seu problema visual, atentando também para o valor do investimento e para a qualidade do produto oferecido. Para isso, a maioria das lojas do ramo óptico conta com o suporte técnico de laboratórios, enviando pessoas capacitadas às lojas/empresas para informar sobre as lentes, capacitando vendedores e gestores através de explicações e particularidades acerca do produto, bem como disponibilizando materiais de divulgação das lentes.

De acordo com informações do Centro de Olhos de Londrina⁷⁶, as lentes para óculos podem ser classificadas de acordo com características do seu material de fabricação:

- Inorgânica (mineral) – vidro, cristal: é um material mais resistente a riscos e ranhuras, porém seu peso é maior em relação às lentes fabricadas de acrílico. Tem pouca resistência a impactos, podendo quebrar com relativa facilidade. Contudo, existem tratamentos de endurecimento químicos ou térmicos que podem melhorar sua resistência;
- Orgânica – acrílico, resina plástica e policarbonato são lentes que costumam ser mais leves e mais resistentes a impactos quando

⁷⁶ Informações verificadas no site do Centro de Olhos de Londrina. Disponível em: <<http://www.centrodeolhoslondrina.com.br/default.asp>>. Acesso em: 05 mai. 2010.

comparadas às de cristal. Entretanto, estão mais sujeitas a riscos na lente. Elas podem ser submetidas a tratamento anti-riscos diretamente na fábrica ou aplicados em laboratório.

Existem também as lentes especiais: lentes polarizantes – que reduzem o brilho, eliminando a radiação refletida da água, neve e superfícies metálicas e as lentes fotocromáticas – que possuem a propriedade de escurecer quando expostas à radiação UV longa. E quanto aos revestimentos de superfície para lentes existem: o revestimento anti-reflexo – que melhora a aparência e aumenta o conforto visual, diminuindo o brilho e o revestimento anti-arranhões – que prolonga a vida útil dos óculos⁷⁷.

Portanto, ao indicar uma lente dentre a variedade de lentes existentes no mercado, além da qualidade do material, existe também a preocupação de se adequar o tipo de lente de acordo com o estilo de vida da pessoa, ou seja, se a pessoa é mais ativa, se é uma criança, entre outras pessoas que necessitem de um óculos mais resistente, as lentes de policarbonato são as mais adequadas.

As empresas C e E mencionaram que precisam de informações acerca dos materiais das peças que irão compor suas vitrines. As peças podem ser de acetato, de metal ou banhadas. Vale mencionar que, hoje em dia, além do benefício quanto à qualidade visual que os óculos podem proporcionar às pessoas, existe também a preocupação de ter peças bonitas que sejam também usadas como um acessório que irá compor o visual da pessoa, ou seja, que tenham relações com as características da personalidade da pessoa, seja ela mais autêntica ou mais reservada, por exemplo.

A empresa A mencionou que precisa de informações acerca das marcas e das modelagens das peças, mais especificamente com relação ao preço das mesmas. Segundo o gestor, uma marca é muito próxima da outra, mas existe uma diferença significativa quanto ao preço. Portanto, para compor sua loja, existe a preocupação de se oferecer um produto de boa qualidade com um preço mais acessível.

A empresa B mencionou que precisa de informações quanto à cotação do dólar para compreender o que acontece no mundo que pode afetar as vendas.

⁷⁷ Informações verificadas no *site* Dr. Visão. Disponível <<http://www.drvisao.com.br/artigos/lerartigos>>. Acesso em: 05 mai. 2010.

A empresa D mencionou que considera importante obter informações quanto aos produtos que seus concorrentes estão oferecendo no mercado.

O gestor da empresa J mencionou que não precisa de informações, pois desenvolve seu trabalho com base em sua vivência no dia-a-dia. No entanto, entende-se que, embora mencionando o oposto, certamente a empresa precisa de informações como as demais ópticas, as quais são obtidas no decorrer de suas atividades diárias, porém o entrevistado não ressaltou essa importância na entrevista. Dessa forma, optou-se por indicar como 'Ausente (A-)' o elemento pesquisado para esta resposta.

Fica claro que a preocupação dos gestores com relação às suas necessidades informacionais estão relacionadas à rotina de seu trabalho, ou seja, são informações mais operacionais, mais específicas aos produtos comercializados. Os gestores, em geral, se restringem às informações fornecidas pelos fornecedores e representantes de laboratório que visitam suas lojas *in loco*.

Os gestores do NEOM recebem informação passivamente através dos fornecedores e representantes de lentes basicamente, pois percebem informações importantes para seu trabalho através das pessoas que vão até suas lojas oferecer seus produtos para serem comercializados nas lojas. Seria interessante uma maior procura pelos gestores de possibilidades de informações concernentes ao ramo de atuação, ampliando significativamente a visão do negócio e dando vazão a outras possibilidades de agregar o negócio, expandindo-o a outras localidades e a outros públicos entre outros fatores.

A Figura 51 apresenta a análise do hábito de pesquisar informações sobre o ramo óptico.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Ah sim, né? Tem que pesquisar[...] os próprios fornecedores, né? Eles são minha principal fonte, pois eles indicam, olha tem isso, hoje ta saindo aquilo, então, né? Eles explicam pra gente, vem com a mala, mostra as peças ai a gente já vê.</i>
B	P+	<i>Ah, sim, as feiras, por exemplo, quando vão ser, aonde vai ser. Agora em março mesmo vai ter a feira ótica, tem em Milão, tem nos Estados Unidos, Nova Iorque, você tem que saber né, as tendências, porque daqui a pouco chega no Brasil. Essa feira também tem no Brasil, então a gente vai, é em São Paulo [...]</i>
C	A-	<i>Eu não vou atrás, eles vêm até mim, eles vem aqui, porque eles têm que apresentar pra mim, né? Pra eu vender. Eles passam tudo, eles vêm aqui, né? Eles visitam a gente pessoalmente para falar sobre aquele produto novo. O mercado pede renovação sempre, né?</i>

D	P+	<i>Tem a gente procura sempre, atualizar através da internet, tem site específico ai, que tudo que sai no mundo da ótica aparece no site, ai a gente procura ler, se informar A gente usa bastante o óticanet ele é o mais completo que tem.</i>
E	P+	<i>Não. Assim na internet eu não faço mesmo. As colegas do nosso grupo, a gente troca informação, elas passam aqui e ai ta tudo bem como é que ta.</i>
F	P+	<i>Sim. Assim, eu às vezes tenho as revistas que a gente tem aqui, eu recebo as revistas, às vezes a gente folheia, acha alguma coisa interessante e a gente conversa, mais com relação às tendências no ramo ótico.</i>
G	P+	<i>Tenho. Busco na internet, eu costumo ver site de lojas, pra dar uma olhada, pra ver se tem alguma coisa diferente, quando dá um tempinho eu procuro ta mexendo, mas não é sempre não. Entro nos sites das grifes, bastante.</i>
H	P+	<i>As vezes ,eu vejo em revista, internet, eu recebo informe todo dia no meu email sobre o ramo ótico. Se abre, se for interessante.</i>
I	P+	<i>Tenho, tenho sim, meu deus, tenho direto, eu olho as tendências, olho o que o pessoal ta fazendo no mercado.[...] na internet, ela te dá de tudo, tudo então se você entrar nela você tem de tudo no ramo ótico [...] um site especializado sobre ótica, exclusivamente sobre ótica, então lá tem tudo, sobre médico, sobre doença, patologia, tudo, tudo, tudo o que você precisa tem ali.</i>
J	A-	<i>[...] amigo eu converso o básico. Eu não uso a internet pra fazer pesquisa não.</i>

Figura 51: Estrutura Informacional: hábito de pesquisar informações do ramo óptico.
Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao hábito de pesquisar informações sobre o ramo óptico a maioria, 70% (setenta por cento), ou seja, 7 (sete) empresas, sendo elas, A, B, D, F, G, H e I consideram importante pesquisar informações acerca do ramo, ou seja, empreendem alguma ação visando buscar informação (comportamento informacional). Em outras palavras, os gestores consultam alguma fonte de informação para buscar informações sobre ramo óptico. Contudo, vale mencionar, que também é considerada a atenção passiva, ou seja, aquela em que as pessoas percebem a informação sem desenvolver uma atividade de busca, por exemplo, recebem informação significativa que tenha relação com seu fazer, seu contexto de atuação, cabendo a cada um percebê-la como informação (comportamento informacional). Este tipo de informação pode ocorrer através de pessoas, informativos, propagandas por exemplo. No contexto deste trabalho, as pessoas podem ser fontes de informação sendo elas especialistas em determinado assunto, como um representante de uma empresa ou um representante de um laboratório; colegas do ramo de atuação, como outros gestores de ópticas.

O hábito de pesquisar informação pelos gestores das empresas do NEOM é pontuado a seguir:

As empresas D, G, H e I usam a Internet como canal/meio para buscar informações. D e I consultam *sites* especializados em óptica. Infere-se que o gestor da empresa H também acessa *sites* especializados, pois recebe informativo no *email*, provavelmente um *newsletter*. O gestor da empresa B também recebe esse tipo de informativo, como indicado na Figura 46. O gestor da empresa G mencionou que consulta os *sites* de lojas e de grifes para conferir se há algo de diferente com relação ao ramo.

As empresas F e H consultam revistas especializadas.

As empresas E e J consultam os colegas do NEOM.

Os gestores das empresas A e C consideram importantes às informações providas de fornecedores, sendo, portanto, as principais fontes de informação.

Existe pouca preocupação em prospectar informações do contexto de atuação das empresas como, por exemplo, novos pontos de venda, novos fornecedores, produtos substitutos, informações sobre concorrentes, grifes e marcas através da internet, tendências apresentadas nas feiras e mercados no exterior, outras formas de comercializar seus produtos, editais de financiamento, plano diretor da prefeitura, entre outros tipos de informação que poderiam ser prospectadas e monitoradas visando verificar o andamento, as perspectivas, as tendências, as oportunidades e as inovações do ramo óptico.

A Figura 52 apresenta a relação das fontes de informação sobre o ramo óptico utilizados pelas empresas do NEOM.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Eu pergunto para os fornecedores dos produtos, converso com o pessoal do Núcleo, quando elas precisam de qualquer mercadoria minha, elas vem pegar. Se elas tem alguma mercadoria e eu não tenho, eu vou pegar lá, então a gente troca até mercadoria, né? São as pessoas mesmo que eu consulto, revista não. [...] A gente não depende de fornecedor pra saber, para te informar. A gente têm as informações, a gente busca as informações também, né? Busca de outra maneira, entendeu? De amigo, televisão, novela, tudo isso a gente vê, se ta vendo que aquilo é diferente.</i>
B	P+	<i>Gosto de estar informada, eu assisto jornal, chega um jornalzinho aqui, eu vejo, eu leio, o que ta acontecendo na cidade, pra você ter um assunto que você vai conversar [...] A Ótica Revista. Eles mandam pra gente gratuitamente. Elas têm informação sobre tudo. Eu leio, procuro usar as informações, falo pras meninas lerem, é importante né você ta sabendo. Os laboratórios costumam dispor de representantes que vêm até a loja e passam todo o conteúdo, tudo o que eles têm de novidade, tudo o que precisa, mas se eu tenho uma dúvida, se eu preciso vender uma lente que eu estou com dúvida do grau, eu ligo no laboratório e na hora eles vêm pra cá. Eles dão informação, dão o suporte necessário</i>

		<i>[...] então você tem que tá sempre se atualizando, vendo se aquela lente é o correto, porque existe umas medições que você tem que fazer.</i>
C	P+	<i>Eu não sou assinante de nenhuma revista e nem recebo gratuitamente. Não faço, mas quando preciso na internet, né? Em site especializado, nenhum específico [...] no site é só uma avaliação de valores, o ideal é você ter a peça mesmo para provar, né?</i>
D	P+	<i>Revista, a gente assina a View e recebe a Convergência, que é outra revista que são direcionadas à ótica, né? Elas são assinadas, vem mensalmente. Às vezes eu recebo alguma propaganda de fornecedor por correio, tipo algum folder falando de um produto novo também. Ou na internet ou se for alguma coisa mais técnica, que vai ser mais difícil você achar na internet eu procuro conversar com o técnico da loja ou com outra pessoa saiba mais, que trabalha aqui, ou um laboratório, de outra loja mesmo dependendo do tipo de informação. A Safilo, por exemplo, tem muitas novelas que usam os óculos deles, então eles disponibilizam pra gente, um relatório assim, um catálogo, né? Com nome do artista e o óculos que ele tá usando. Eles informam a gente.</i>
E	P+	<i>Eu recebo do próprio fornecedor mesmo, ele manda material de propaganda, material ótico. Às vezes a cada dois meses, depende de quando uma coleção vai ser lançada. Se tiver dúvida se for de uma armação lógico eu ligo para o fornecedor e ele me esclarece [...] Lente, a gente tem o laboratório que são muito bons aqui em Marília, temos dois bem conceituados, que também estão ali pra dar informação na hora que a gente quiser sobre qualquer tipo de lente [...]</i>
F	P+	<i>Recebo gratuitamente. Essas revistas são relacionadas à ótica mesmo, tem a Ótica Revista, tem a Vinte Vinte, todas essas eu recebo [...] eu ligo no laboratório pra saber, às vezes até o laboratório não tá sabendo, às vezes o próprio fornecedor, enfim alguém sabe.</i>
G	P+	<i>Assino, Mundo Ótica, View, porque as revistas trazem tudo o que está usando [...] Quando eu preciso uso a internet mesmo, das grifes, lojas, quando é da área de saúde, às vezes o cliente pergunta o que eu tenho? Porque às vezes o médico não esclarece, é bom você saber por que às vezes eu tenho cliente que quer sabe [...]</i>
H	P+	<i>Eu assino a Convergência que vem de dois em dois meses, recebo revistas dos fornecedores também, mas não é sempre, não. [...] também no NEOM a gente tira bastante dúvida, né? Quando tem uma coisa nova, um passa para o outro.</i>
I	P+	<i>Recebo direto revista, dos fornecedores recebo gratuitamente, busco na internet também.</i>
J	P+	<i>Se for a parte de lente eu ligo no laboratório converso com ele, no caso de armação é aquilo lá não tem uma explicação porque o fornecedor dá toda assistência. Geralmente é de lente mesmo, porque existe aquele negócio de lente fechada, lente fio de nylon, então tudo é relacionado a lente, tem multifocal que tamanho, que medida, então tudo seria questão da lente.</i>

Figura 52: Estrutura Informacional: fontes de informação sobre o ramo óptico.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação às fontes de informação consultadas pelos gestores das empresas do NEOM, percebe-se que este grupo busca informação em diferentes fontes de informação. Foram mencionadas as seguintes fontes: fornecedores das peças; representantes de laboratório; jornal; revistas especializadas; sites especializados; e as reuniões do NEOM, onde existe troca de informação entre os colegas do ramo.

São acrescentadas ainda as palestras e os cursos oferecidos pelo NEOM, as pesquisas realizadas pelo SEBRAE, que promovem a devolutiva dos dados coletados e analisados indicando algumas sugestões para as empresas; a Feira Óptica; os técnicos em óptica; também estão inseridas na variedade de fontes de informação utilizadas por este grupo. Elas foram percebidas ao longo das entrevistas, portanto pode-se inferir que todas as empresas possuem respaldo também nessas fontes de informação para sua atuação.

Foi indicado também que a maioria das empresas do NEOM, 60% (sessenta por cento), ou seja 6 (seis) empresas, sendo elas, B, D, F, G, H e I indicaram que consultam revistas especializadas, tais como Revista Convergência, View, Ótica Revista, Vinte Vinte e Mundo da Óptica. Dessas revistas, apenas a Ótica Revista e a Vinte Vinte são gratuitas e as demais são obtidas por meio de assinatura.

A Revista View é assinada pelas empresas D e G. A empresa G assina também a Mundo da Óptica. A Revista Convergência é assinada pelas empresas D e H. As empresas B e F recebem gratuitamente a revista Ótica Revista. A empresa F indicou que recebe também gratuitamente a revista Vinte Vinte.

Pode-se afirmar que todas as empresas do NEOM recebem respaldo informativo por meio de fornecedores das peças e de representantes de laboratórios, como conferimos ao longo da análise dos dados deste trabalho.

As empresas A, E e J mencionaram que esse tipo de fonte de informação, através de pessoas especializadas (fornecedores, laboratórios), são a principal fonte utilizada.

O gestor da empresa D mencionou também que consulta o técnico em óptica da loja ou colegas do ramo. Acrescentou que recebe um catálogo de produtos, do fabricante SAFILO (produtos importados). Neste catálogo, está a relação dos artistas de telenovelas que usam as peças deste fabricante, com a devida informação dos óculos que usam.

Como mencionado na análise da Figura 51, as empresas D, G, H e I usam a *internet* como canal/meio para acessar as fontes de informação, que variam entre os *sites* especializados do ramo, indicado por D e I; *sites* de lojas e *grifes* de óculos, indicado pelo gestor G; e também a utilização do Google como buscador de informações indicado pelo gestor I durante a entrevista.

O gestor da empresa B indicou assistir telejornal, bem como ler jornais com informações da cidade, mencionando que é uma forma de comentar algum assunto da cidade com o cliente.

Em geral, quando consideramos o grupo NEOM podemos afirmar que são variados os tipos de fontes de informação consultadas pelos gestores. Contudo, percebemos que nem todos consultam os vários tipos de fontes de informação existentes no ramo, o que certamente traria muitas vantagens. Uma vez amparado pelos diversos tipos de informação é possível conhecer melhor o andamento do negócio, podendo precavê-lo de alguma característica que poderá afetá-lo a médio e longo prazo.

A Figura 53 apresenta o uso da Internet para buscar informações.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	A-	<i>Não uso.</i>
B	A-	<i>Não, não gosto. Não gosto de ficar lá conversando com o aparelho. Gosto de falar com o cliente.</i>
C	P+	<i>Sim através de site especializado.</i>
D	P+	<i>Sites especializados.</i>
E	A-	<i>Não uso.</i>
F	A-	<i>Não uso.</i>
G	P+	<i>Busco sim, gosto de ver os sites das grifes, se precisar saber algo sobre doenças visito sites especializados em ótica.</i>
H	P+	<i>Eu uso sim. Eu vejo mais nos site dos fornecedores mesmo quando quero ver alguma coisa. Vejo os lançamentos de produtos, qualidades de lentes, essas coisas, as vezes entrevista de médicos, as deficiências visuais.</i>
I	P+	<i>Eu busco porque existem muitas coisas ali dentro que você não sabe, e que ta aplicando no dia-a dia, né? Ai se fica lá olhando, por olhar e você acaba achando alguma coisa interessante que você pode ta colocando dentro da tua loja, uma promoção, que geralmente tem que eles colocam alguma loja que ta fazendo promoção, mostra e você meio que copia ali, entendeu? E faz dentro da tua loja, é interessante essas coisas.</i>
J	A-	<i>Não utilizo a internet pra isso.</i>

Figura 53: Estrutura Informacional: uso da *internet* para buscar informações.

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto ao uso da Internet para buscar informações, pode-se inferir a partir das respostas dadas a essa pergunta, bem como através das figuras anteriores, que 50% (cinquenta por cento) utilizam a Internet. Entre os gestores que não usam, são A, B, E, F e J. Os demais, C, D, G, H e I usam a Internet para buscar informações, como evidenciado na Figura 53.

O gestor da empresa C que ainda não havia comentado sobre as fontes de informação da Internet que utiliza, indicou a busca de informações em sites especializados.

A Figura 54 apresenta o que é feito a partir das buscas de informação.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Para atender o cliente.</i>
B	P+	<i>Pra dar um melhor atendimento ao cliente.</i>
C	P+	<i>Quando precisa é só porque o cliente comentou alguma coisa de algum produto.</i>
D	P+	<i>Procura sempre passar para os vendedores, para ser um meio assim de melhorar o atendimento, qualidade no atendimento seria mais isso.</i>
E	P+	<i>Da melhor maneira possível, a gente tem que estar sempre atualizado.</i>
F	P+	<i>A gente usa pra saber que decisão tem que tomar. Se realmente vale a pena ter aquele produto, ajuda para análise mesmo.</i>
G	P+	<i>Como já falei para eu saber as tendências, o que tem de novo, essas coisas.</i>
H	P+	<i>As vezes que é uma coisa interessante eu imprimo e levo para a loja para mostrar para o pessoal.</i>
I	P+	<i>Então, para fazer alguma coisa interessante na loja.</i>
J	P+	<i>Para atender o cliente.</i>

Figura 54: Estrutura Informacional: forma de utilização das informações.

Fonte: Elaborada pela autora.

As informações que os gestores buscam (ativa ou passivamente) são utilizadas em sua maioria com o intuito de atender o cliente da loja pautado em informações passadas pelos fornecedores, representantes das lentes, basicamente.

Os gestores das empresas D e H mencionaram que a partir das buscas de informação, as informações são compartilhadas com os funcionários das lojas.

Os gestores das empresas E e G mencionaram que as buscas por informação visam conhecer as tendências e para se atualizar.

A Figura 55 apresenta relação da busca de informações sobre o ramo óptico pelos funcionários.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Sim, né? Às vezes dá umas dicas, olha ta usando isso, ta usando aquilo, ela sempre comenta. O pessoal que ela conversa, que ela vê ela fala tudo pra mim.</i>
B	P+	<i>Ah, sim. Elas ligam para o laboratório [...] Elas ligam, tem os vendedores da região. Se elas não conseguem ligar no laboratório, elas ligam no celular, falam com eles que são os representantes de lentes.</i>
C	A-	<i>Ninguém, nada.</i>
D	P+	<i>Entram sim, mais os vendedores, pra saber as tendências, se tem alguma coisa nova saindo.</i>

E	P+	<i>Direto. Normalmente, tendência a gente já fala isso ta usando isso, porque foi igual o que eu falei eles participam das compras de produtos, sempre temos palestras sobre lentes, sobre lançamentos, então eles estão em todas.</i>
F	P+	<i>Já aconteceu de eles me passarem informações que eles mesmo descobriram, viram na televisão ou no jornal.</i>
G	A-	<i>O que você acha? Nem comigo nem com ninguém né? É muito difícil você ter um funcionário que se dispõe. Por isso que é sempre funcionário né (risos).</i>
H	P+	<i>Acho que não com muita freqüência. Quando eles ouvem alguma coisa que não sabem eles correm atrás para saber. Mais através da TV mesmo, novela, propaganda, é mais isso mesmo.</i>
I	P+	<i>Não tanto. Hoje em dia é complicado trabalhar com gente, olha é muito complicado Olha eu não vejo procurar informação, a não ser que eu imponha, fulano você vai entrar em tal site, você vai ter tudo ali, ou eu pego uma revista ou eu tenho uns livros de treinamento mas só se eu impor, por livre e espontânea vontade não faz.</i>
J	P+	<i>Não porque as dúvidas que eu falo é geralmente com relação à lente então é com os laboratórios mesmo fazem reunião porque geralmente assim as dificuldades é uma coisa relacionada a lente então tem que ser com eles mesmo.</i>

Figura 55: Estrutura Informacional: busca de informações sobre o ramo óptico pelos funcionários.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação à busca por informação sobre o ramo óptico pelos funcionários, a maioria 80% (oitenta por cento), ou seja 8 (oito) empresas, sendo elas, A, B, D, E, F, H, I e J realizam busca por informação, seja ela ativa ou passiva. Deste grupo de empresas citadas, 50% (cinquenta por cento), ou seja, 5 (cinco) empresas, sendo elas, A, D, E, F e H buscam informações sobre tendências e comentam com seus gestores informações sobre o que viram em propagandas e em telenovelas.

O gestor da empresa I mencionou que não há, por parte de funcionários, a iniciativa em buscar por informação sobre o ramo, apenas quando o gestor impõe que seja feita a busca e a leitura de algum material sobre o ramo.

Os gestores das empresas B e J mencionaram que seus funcionários ligam para fornecedores e laboratórios para esclarecer alguma dúvida, para indicar uma lente mais adequada para o cliente.

Os gestores das empresas C e G mencionaram que não existe, por parte dos funcionários, a iniciativa de se buscar informações sobre o ramo óptico.

A Figura 56 evidencia o acompanhamento de informações (monitoramento informacional) realizado pelas empresas do NEOM.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Sim, sempre ta de olho, né? Propaganda, quando você passa pelas lojas você vê, sempre dá umas olhadinhas, sê sempre tem que ver o que seu concorrente ta fazendo pra ver onde você pode chegar também. Eu acho que a gente tem que ter a criatividade da gente, o que mais eu pesquiso e olho é propaganda, o que que tem de promoção essas coisas. Os fornecedores vêm aqui na loja. A tecnologia a gente vê, né? Que a tecnologia ta cada vez mais avançada, tem lentes mais avançadas, se acaba descobrindo, sabendo de tudo, não tem como não saber. A informação chega até a gente entendeu?</i>
B	P+	<i>Ah, eu acompanho, às vezes você recebe até na tua casa um panfleto, ou você ouve no rádio, propagandas [...] as informações que a gente costuma acompanhar é se o vendedor ta sendo o mesmo, porque às vezes você ta aguardando o vendedor e troca de empresa. [...] mas eles também se preocupam com esse lado então eles mandam uma carta, dizendo assim, fulano de tal a partir de tal dia se desligou da empresa e mandam assim, a partir de tal dia vai entrar fulano, será nosso representante. Acompanho dessa forma. A gente também ta sempre procurando saber, assim, sindicato, o que ta acontecendo, se tem uma lei nova, a parte da vigilância, tem que sempre acompanhar, se mudou alguma coisa, se você tem que colocar alguma coisa diferente na loja.</i>
C	P+	<i>Sei, eu não procuro saber, mas às vezes o próprio pessoal que vem aqui comenta, mas o meu concorrente daqui do lado, eu ouço também a propaganda [...] Fornecedor eu ficaria atrás deles se quebrasse uma peça, fazer uma troca, de uma garantia de contrário ele é fornecedor, ele vem até a mim. Quando eu preciso ir atrás dele, uso o telefone, né? Ou com representante ou direto com o fabricante.</i>
D	P+	<i>Dependendo seria mais propaganda que eles fazem, que a gente escuta, ou até mesmo conversando, eles falam, olha essa mercadoria sai bem, pergunta se a gente trabalha, enfim. Fornecedor, o que sai mais de modelo, assim. A gente acompanha mais informação referente à ótica, mais o que sai de novidade, mais na internet mesmo. Acho assim, é o lugar que mais vai ter informação é na internet, né? Onde a gente busca é lá ou a revista, né? Mais revista é mensalmente, a internet ta lá o tempo inteiro tem atualização em qualquer horário.</i>
E	P+	<i>Claro que eu acompanho, fico de olho na propaganda, qualquer coisa que eles fazem a gente ta sempre de olho, né? [...] Agora é lógico, marketing, às vezes o fornecedor dá um banner diferente, um cartaz diferente, poxa, porque pra ele e pra mim não? Então se cobra tal lugar tem isso. Os fornecedores vem até a loja, né? Na internet eu não entro, meu filho me mostra alguma coisa, mas eu não acompanho.</i>
F	P+	<i>Ah sim, a gente faz, a gente fica atento. O fornecedor vem oferecer os produtos, então a gente sempre fica sabendo o que ta acontecendo.</i>
G	P+	<i>Sim, propaganda na TV, mas não costumo ver informações dos concorrentes. E os fornecedores já trazem as novidades.</i>
H	P+	<i>Acompanhar assim... com muita freqüência não, a gente acompanha assim né? Fulano de tal ta fazendo isso, as vezes a gente passa e vê.</i>
I	P+	<i>O que eles tão fazendo eu sei pelos próprios cliente, né? Propaganda você escuta muito pouco, é mais a boca a boca de cliente. Com relação aos fornecedores eu não preciso correr atrás porque eles vem aqui. As tecnologias, ai sei lá, acontece, né? É tendência quando você vê, você já ta ali. Uma coisa puxa a outra na internet. Eu acompanho as tendências. Hoje em dia você tem que acompanhar, né? Se não você fica para trás. [...] é muito mais fácil você entrar no Google ai e pegar todo tipo de informação, do que você pegar um telefone, ligar para uma pessoa, pergunta ah! Como é que faço isso? Não vai resolver seu problema, você vai gastar dinheiro, e na internet tem coisa resumida e bem fácil</i>

J	P+	<i>Ai eu não acompanho não e ouço as meninas eu ouço também as propagandas, mas é isso.</i>
---	----	---------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 56: Estrutura Informacional: acompanhamento de informações.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao acompanhamento/monitoramento de informações sobre o ramo, evidenciou-se que todas as empresas do NEOM ficam atentas às propagandas e promoções de empresas concorrentes. Infere-se que existe um monitoramento concorrencial como apresentado no referencial teórico, no capítulo 4 deste trabalho. Todos os gestores ouvem propagandas de rádio e televisão, recebem panfletos e, até mesmo, recebem informações de clientes sobre o que outras lojas estão fazendo, percebido pela pesquisadora durante as entrevistas.

O gestor da empresa B mencionou que além de acompanhar ações dos concorrentes com relação a propagandas, procura saber se o fornecedor/vendedor das peças/produtos continua trabalhando na mesma empresa. Além disso, mencionou que acompanha informações de Sindicato, novas legislações e vigilância acerca do ramo. Como mencionado na análise da Figura 50, esse gestor acompanha informações acerca da cotação do dólar, realizando, portanto, um monitoramento financeiro.

As empresas A, D, F e G mencionaram que os fornecedores trazem informações sobre tendências e novidades do ramo, portanto é uma maneira de acompanhar informações acerca do ramo.

O gestor da empresa C mencionou que faz contato, via telefone, com fornecedores quando quer trocar uma peça que quebrou.

Os gestores das empresas D e I mencionaram que os próprios clientes informam o que outras lojas estão fazendo de promoção.

Evidencia-se, por meio da análise da categoria Estrutura Informacional, como é caracterizado o comportamento informacional deste grupo, relacionando e identificando as necessidades de informação, as fontes de informação usadas por este grupo (NEOM) no contexto (mercado). Conferimos que todos contam com respaldo de fornecedores e de laboratórios para obter informações de produtos e também para se manterem atualizados quanto às tendências e benefícios dos produtos. Existe também a consulta por informações por meio de revistas especializadas e em *sites* especializados. A prospecção e o monitoramento

informacional também foram identificados com base no comportamento informacional das empresas do NEOM.

Na seção que segue é apresentada a análise da categoria 'Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional', com o intuito de identificar métodos e técnicas utilizados pelas empresas do NEOM quanto à identificação e ao acompanhamento de informações sobre o ramo óptico.

6.4 Categoria: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional

A categoria Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional visou levantar através de perguntas do roteiro de entrevista a presença de ações que evidenciassem a utilização de algum método ou técnica relacionados à prospecção e ao monitoramento informacional, mesmo que informalmente, ou seja, ações que os gestores fazem no seu cotidiano, porém não formalmente. Portanto, as perguntas foram formuladas de acordo com a função da técnica ou método que a pesquisadora considerou pertinente relacionado ao âmbito de atuação das empresas pesquisadas. Sendo assim, foram consideradas como base das perguntas as Técnicas ou Métodos: o *Brainstorming*; as Forças de Porter; a Análise SWOT; o *Benchmarking*; Fatores Críticos de Sucesso (FSC) e o *Balanced ScoreCard*. Para isto, foram elaboradas as subcategorias: Levantamento e troca de idéias entre gestores e funcionários; Desafios do ramo óptico; Pontos fortes e pontos fracos; Ameaças e oportunidades; Comparação entre produtos e serviços de empresas visando o melhor desempenho da loja; Características do ramo óptico que o faz permanecer no mercado; Compartilhamento de informações sobre lucros e resultados com funcionários.

A Figura 57 visou identificar a presença do *Brainstorming* (tempestade de idéias) no cotidiano das empresas, através do levantamento e troca de idéias entre gestores e funcionários.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Sim. A gente conversa, né? Às vezes eu pergunto pra ela sim, o que que pode mudar, eu pergunto sim, a gente troca idéia sim. Negócio de promoção, de vitrine a gente procura pedir opinião, porque a gente é bom saber que que acha.</i>
B	P+	<i>Bom, eu gosto de conversar todas as tardes, né, todos os dias pra</i>

		<i>avaliar o dia. Agora quando eu percebo que as meninas estão muito descuidadas, eu marco um horário e a gente conversa. Mas é muito difícil. Eu to sempre aqui, eu to vendo, to vendo o atendimento. Tudo o que eu vou fazer, se eu vou montar uma vitrine, se eu vou adicionar alguma coisa na loja, um produto novo, eu gosto da opinião delas.</i>
C	P+	<i>Conversamos sim tudo. A gente se reuni todo dia em casa, a gente discute coisas da loja em casa, tem que fazer assim, tem que fazer assado, a gente comenta sim, tudo isso é conversado, até o tratamento com os clientes.</i>
D	P+	<i>Não quando tem um problema, mas quando sai alguma coisa nova, uma promoção, quando entra uma propaganda, quando muda a tabela de preço, por exemplo, tem que sempre conversar com eles a respeito disso [...] A gente comenta algumas coisas sim, quando, por exemplo, vai mudar alguma coisa, a gente pergunta o que eles acham sim.</i>
E	P+	<i>Aqui é assim, reuni não, a equipe é pequena, a gente ta aqui o dia inteiro, a gente resolve assim no dia a dia entre nós mesmo [...] A gente conversa no dia a dia, o que se acha que a gente tem que fazer?</i>
F	P+	<i>Nós discutimos, conversamos, colocamos as coisas nos eixos, se ta um pouco fora, se tem que mudar. A gente fez bastante treinamento né? A gente tem reuniões. Uma reunião que a gente tem que fazer é com relação a alguma coisa que não ta funcionando, não ta dando certo assim ou alguma coisa que não ta encaixando na entrega de óculos, o que ta acontecendo, então, assim, questões relacionadas à postura.</i>
G	P+	<i>Converso sempre. Comento, eu sou pouco língua solta, eu falo o que eu quero, o que eu pretendo.</i>
H	P+	<i>A gente conversa, às vezes você faz um óculos e o cliente fala que não ta enxergando, mas o laboratório confere com a receita, então tem que pedir para o cliente voltar no médico. Se algum produto não ta saindo eu pergunto não ta mostrando? Eles tem mania de perguntar assim...Chegou novidade? E só mostra novidade, tem que fazer girar tudo, né?</i>
I	P+	<i>Aqui é só eu e mais uma, a gente se reuni no dia a dia, a gente aproveita o próprio tempo da loja para conversar, trocar idéia. Projeto para loja eu acho uma coisa mais minha mesmo.</i>
J	P+	<i>A gente ta tentando marcar uma reunião mensal. Apesar de que sempre eu to trocando idéia com elas, geralmente é pra saber como o pessoal está se sentindo trabalhando na empresa se ta mais ou menos é mais isso mesmo. Ah converso, elas mesmo também falam a quando você quiser mexer se não acha que a primeira coisa seria isso.[...]</i>

Figura 57: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: levantamento e troca de idéias entre gestores e funcionários.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em todas as empresas foi mencionado que é comum as conversas e as trocas de idéias, entre gestores e seus respectivos funcionários. Os assuntos tratados por todas as lojas são sobre o cotidiano das empresas, sobre montagem de vitrines e compra de produtos para a loja.

As empresas B, C, E e I mencionaram que todos os dias gestores e funcionários se reúnem para avaliar como foi o dia da loja.

O gestor da empresa D mencionou que comenta com seus funcionários sobre algum produto novo, alguma promoção, uma propaganda ou quando muda a

tabela de preços. Infere-se que essas questões são também comentadas nas demais lojas.

O gestor da empresa F mencionou que uma reunião é marcada entre gestor e funcionários quando existe um problema, por exemplo, quando ocorre o atraso na entrega de óculos eles se reúnem para discutir o que está ocasionando este problema.

O gestor da empresa H mencionou que conversa com seus funcionários sobre um óculos que o cliente revelou que não ficou bom. Mencionou também que questiona seus funcionários com relação a um produto que está parado na loja e que não estão tendo saída, bem como se os funcionários estão mostrando apenas lançamentos e não abarcando os outros produtos da loja.

Os gestores das empresas G e J mencionaram que comentam com seus funcionários o que pretendem fazer na loja, ou seja, projetos futuros para a loja.

O gestor da empresa I mencionou que não comenta os projetos para a loja com seus funcionários.

A união das empresas por meio do NEOM é justamente para unir os empresários na busca de soluções para os problemas comuns do cotidiano dessas empresas. A técnica do *brainstorming* já é explorada por meio da metodologia Empreender, a qual suscitou em algumas atividades tais como: promover campanhas de conscientização do uso dos óculos por meio de panfletos para evidenciar sua importância, além de conhecimentos por meio das palestras ministradas, por exemplo.

A Figura 58 visou identificar os principais desafios do ramo óptico e como os gestores das empresas do NEOM lidam com esses desafios (Forças de Porter). As forças competitivas ou as cinco forças de Porter, quais sejam: negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes são referências de influências do ambiente externo que podem interferir no ambiente interno empresarial. A percepção dessas influências permite que seja definido um planejamento estratégico pelas empresas frente à sua realidade, ou seja, considerando o contexto de atuação, a concorrência, as estratégias e a movimentação do mercado.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>A concorrência. Tem muita concorrência aqui em Marília. Tem que ter jogo de cintura para lidar com isso [...]. É o atendimento, o preço que a gente faz de acordo com que o cliente pode pagar, aquilo que o cliente pode pagar dependendo da necessidade dele. A minha preocupação é o cliente satisfeito com certeza.</i>
B	P+	<i>Desafio é tirar os óculos dos camelôs, é tirar os óculos das lojas, das boutiques. Desafio é fazer as próprias óticas entenderem a responsabilidade que a gente tem vender um produto de qualidade, nós estamos lidando com a saúde dos olhos das pessoas. Por exemplo, os óculos que eu to vendendo a duzentos reais, o outro ta vendendo por sessenta. É fazer as pessoas entenderem qual é o nosso objetivo.</i>
C	P+	<i>Vendas, né? Vendas é um desafio. As vendas serão eternos desafios, né? [...] É difícil perder a venda, se eu senti que precisa, eu facilito a forma de pagamento, se eu sentir que ele ta com o pé fora da minha loja, e do a lente pra ele, num cobro se ele não ficar contente eu dou a lente sem reflexo[...]</i>
D	P+	<i>Conscientizar que é difícil. Outro exemplo, também, óculos do camelô, tem gente que acha que usa 2 graus, vai lá compra e ta beleza não tem idéia do que ta colocando na frente do olho, ta destruindo a visão da pessoa e ta beleza. Procurar conversar com o cliente, orientar, conscientizar, explicar que aquilo lá não serve pra ele, pra ninguém na verdade. O camelô é uma coisa que atrapalha um pouco, pra fazer algo de frente, a gente até no Núcleo a gente procurou saber o que deve ser feito com relação a leis, se eles podem realmente vender, até ajuda de vereadores e tal, então se informa para tomar alguma atitude, fazer alguma reclamação, vigilância, mas é pelo Núcleo.</i>
E	P+	<i>Todo dia é um desafio, sobrevivência. É muita loja pela população que tem em Marília tem umas 68 - 70 lojas são muitas lojas, o pessoal acha que vender óculos é como vender uma camiseta. Não é verdade, desleal é isso, é a falta de honestidade com os produtos. Para lidar com isso, continuo investindo no bom atendimento, honestidade com o cliente, meu comprometimento com ele.</i>
F	P+	<i>Tem muitas lojas no ramo ótico, mas a gente tem que entender que é isso aí e que, daqui pra frente, vai ter muito mais. Se a gente analisar que a pessoa, muitos vão precisar de óculos, muitos nascem precisando ou vão precisar de óculos, pode existir cirurgia, mas não existe cirurgia pra tudo, para todas as deficiências visuais. Daqui pra frente vamos usar óculos, o mercado é grande e vai vir muito mais óticas por aí, e a gente tem que entender e enfrentar, não tem que achar que não vai vender, as vezes vai ser o contrário vai vender até mais tem que pensar assim, eu não pensava assim, achava que concorrência só vinha para me atrapalhar, quando eu vi que concorrente é para gente crescer e não para atrapalhar nós não. Tentar fazer o melhor e ficar falando, falando reclamando não vai adiantar nada.</i>
G	P+	<i>Não é só desafio do ramo ótico, por exemplo, continuar no mercado não é fácil, você tem que ter ética, você tem que ser honesto, esse é o maior desafio eu acho né [...] Desafio é todo dia você vir trabalhar, cumprir sua meta, senão você não fica aberto mesmo, não tem jeito, você tem que vender, saber que tem que vender [...] Aí você vai buscando alternativas entendeu, de acordo com o que você fez esse mês, se esse mês vendeu legal, beleza, cumpriu a meta, aí mês que vem é outra coisa, mês passado já foi.</i>
H	P+	<i>Ai fidelizar os clientes, ai isso é difícil, hein? Ter uma concorrência mais leal, pois tem concorrente aí, que não sei que pensa, faz umas coisas absurdas, com relação ao preço, você chega até ter desconfiança, o cliente tem muita opção, no ramo ótico. Ele vai numa oferecessem uma</i>

		<i>lente, vai em outra é outra lente, o cliente pensa aquela lá ta mais cara mas o produto é outro, acha que é tudo igual e o cliente não sabe, as vezes a gente percebe que tem concorrente que fala para o cliente uma coisa e é outra por que não é possível [...]A gente bate em cima da qualidade do produto. O cliente não sabe, não conheço todos os produtos então a gente fala a qualidade, a garantia. Às vezes a gente acaba fazendo também alguma coisa melhor para o cliente algo na forma de pagamento,ou algum tipo de desconto.</i>
I	P+	<i>Acho que hoje o maior desafio é a concorrência. Hoje é muito difícil trabalhar porque tem muita ótica, muita, muita ótica mesmo, então é muito difícil hoje em dia pulverizou muito [...]Tá muito difícil trabalhar hoje. A gente paga muito imposto. E aqui é pior ainda, porque o pessoal tem o hábito de ir para Marília [...] Pra lidar com tudo isso tem que ter muito jogo de cintura, hein? Pra lidar com esse tipo de coisa, eu to num patamar crítico, se tem que buscar, que nem eu fiz, eu tava me sentindo muito sozinha, porque aqui você não tem esse contato, lá em Marília não, no Núcleo Óptico a gente troca informação, às vezes um problema dela aconteceu comigo e eu sei lidar, parece que abre sua mente se você busca informação.</i>
J	P+	<i>Ai não sei acho que é muita concorrência, então a gente tem sempre que tentar ver o que a gente pode fazer para diferenciar, como é muita concorrência se tem que ter um diferencial, então é a preocupação, onde, né? Procuo oferecer um produto mais em conta, de qualidade e atendimento, né? Assim bem minucioso, explicar pra ele, porque muitos é a segurança que eles sentem que você passa pra eles. As vezes não é nem pelo preço, eles falam "porque você explica tão bem que eu vou ficar por aqui mesmo"</i>

Figura 58: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: desafios do ramo óptico.

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação aos desafios do ramo óptico, a maioria das empresas, 60% (sessenta por cento), ou seja, 6 (seis) empresas, sendo elas, A, E, F, H, I e J mencionaram que lidar com a concorrência é o maior desafio do ramo.

As empresas E e H mencionaram que algumas lojas do ramo, visando a venda do produto, oferecem um produto abaixo da tabela, o que na opinião dos gestores é desleal pois desvaloriza o produto. Para lidar com esse problema, o gestor da empresa E investe no bom atendimento, oferece um produto usando a honestidade e cumprindo o que foi negociado com o cliente. O gestor da empresa H mencionou que, para lidar com esse desafio, oferece produtos de qualidade, garantia do produto, facilita a forma de pagamento, oferece desconto na venda do produto. Acrescentou também que, além da concorrência, outro desafio do ramo é a fidelização de clientes.

As empresas B e D mencionaram a venda de produtos em camelôs, considerando que os produtos ópticos visam à saúde visual do cliente, por isso é importante a conscientização das pessoas quanto ao uso de um produto de qualidade. O gestor da empresa B mencionou que é responsabilidade de quem atua

no ramo óptico oferecer produtos de qualidade, pois estão lidando com a saúde dos olhos das pessoas. O gestor também questionou a venda de produtos ópticos em lojas de rede, que oferecem vários tipos de produtos, e também a venda de óculos em boutiques. Para lidar com esses desafios, este gestor mencionou que busca a conscientização das pessoas que atuam no ramo do seu papel perante a sociedade. O gestor da empresa D mencionou que, para lidar com esse desafio, procura conscientizar os clientes orientando sobre os benefícios do produto. Além disso, comentou que, através do NEOM, os gestores buscam informações com relação a leis que impeçam esse tipo de comércio ou para fazer alguma reclamação quanto à vigilância desse comércio de rua.

As empresas A, C e J, para lidar com a concorrência, mencionaram que investem no bom atendimento, oferecendo produtos de qualidade com preço mais acessível. O gestor da empresa C mencionou também que usa como estratégia para fechar a venda oferecer a lente gratuitamente. Caso necessário, oferece uma lente sem reflexo para garantir a venda.

O gestor da empresa G mencionou que permanecer no mercado diante de tantas lojas do ramo é um dos desafios. Acrescentou que cumprir a meta do dia e do mês é um desafio também. Para lidar com esses desafios o gestor busca alternativas por meio da análise mensal da loja.

O gestor da empresa I mencionou que, além da concorrência, apontou que os clientes preferem comprar os produtos em cidades maiores. O gestor considera que o NEOM é um espaço importante para troca de idéias, informações e conhecimentos.

Considerando as cinco forças de Porter e o contexto de atuação das empresas do NEOM, refletiu-se em aspectos que merecem destaque visando melhores oportunidades para as empresas. Com relação aos fornecedores, a parceria entre as empresas do NEOM visando a compra de peças para as lojas com um melhor preço e até com uma variedade maior de peças, o que pode atrair certamente clientes, pois a oferta do produto pode ser facilitada sem prejuízos somado a possibilidade de escolha de peças pelo cliente. Vender produtos com garantia é uma segurança tanto para os gestores quanto para os consumidores das peças, pois aumenta a credibilidade no produto. Com relação aos novos entrantes, as lojas de departamento, boutiques e camelôs que comercializam as peças ópticas, com destaque aos óculos de sol, são considerados concorrentes potenciais que

ofertam produtos de baixa qualidade e atingem um público grande. As empresas do NEOM precisam de ampla divulgação de seus produtos e seus serviços entre pessoas do seu convívio, por exemplo, amigos, familiares, clientes e também em mídias locais, programas de TV e jornais locais visando a conscientização dos benefícios do uso de óculos. Com relação aos compradores, as lojas de rede são uma realidade deste ramo, portanto é importante para as empresas do NEOM oferecer variedade, qualidade e bom preço para atrair clientes, somado a uma equipe capacitada que ofereça o produto mais indicado para aquela pessoa. A rivalidade entre as empresas é evidenciada, pois existem muitas lojas do ramo. Há um número crescente de franquias de grandes redes, o que favorece a competição. No entanto, vale o investimento pessoal em conhecimentos específicos do ramo óptico. Uma formação em nível superior na área pode ser uma saída para oferecer um novo serviço, como o do optometrista. Outra capacitação pode ser com relação à moda, por exemplo, o gestor pode se atualizar com as tendências, conhecer mais do ramo, pesquisas realizadas entre outros para argumentar na venda. E com relação à ameaça de produtos e serviços substitutos, o ramo é caracterizado pela necessidade das pessoas em usar os produtos, portanto, mesmo com pesquisas e tratamentos, provavelmente sempre haverá pessoas com a necessidade de usar óculos. Além disso, há uma tendência no crescimento do número de lojas virtuais, as quais oferecem variedade, facilidade no pagamento entre outros benefícios somados à facilidade no processo de aquisição do produto pelo cliente.

A Figura 59 apresenta os pontos fortes e pontos fracos (Análise SWOT) na percepção das empresas do NEOM.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Atendimento eu acho que é uma coisa muito forte. E o preço, né? E o plano de pagamento voltado para o cliente, porque você vai fazer uma venda à vista, dificilmente você faz. Se você não fizer esse serviço, você não vende e perde o cliente, se você não parcelar aqui o vizinho parcela [...] Ponto fraco é a concorrência, né? É complicado, muita concorrência. Porque tem aqueles clientes que quer pesquisar, não tem jeito, ai chega com 10 cartãozinhos aqui. Quando é a primeira ótica que ele entra é difícil às vezes você pegar, quando ele ta pesquisando, agora quando é última é fácil você pegar, quando ele já pesquisou 6, 7 óticas e cai na sua é fácil você pegar a venda.</i>
B	P+	<i>Se for falar em relação a venda, meu ponto forte é o conhecimento. É você vender o produto e conhecer ele. Meu ponto fraco é não saber cobrar. Eu não sei cobrar um cliente, eu tenho uma dificuldade muito grande de fazer cobrança. Eu confio muito nas pessoas, eu peço por isso.</i>

C	P+	<i>[...] meu ponto fraco é estar fraco de mercadoria. Mas a gente ta muito sem estabilidade, a gente não sabe e depois pra eu pagar? O ponto forte nosso aqui, é que a gente vende o que tem, o que eu tenho.</i>
D	P+	<i>Ponto forte, por ser uma franquia a gente tem um respaldo muito grande deles, o que é mais eu acho importante seria o preço, como são 250 lojas comprando, então a gente tem um desconto melhor do que uma duas lojas comprando, então a gente tem um preço melhor, não que a gente vai queimar um produto porque a gente compra mais barato, não. A gente procura sempre manter o mesmo nível assim do mercado. Outro ponto forte nosso, é o atendimento, eu confio muito nos vendedores que a gente tem. Pontos fracos, eu acredito que falta é não que não vai fazer, eu acho que falta um investimento na loja, um ar condicionado, por exemplo, eu acho que falta, às vezes entra um cliente na loja e não agüenta.</i>
E	P+	<i>Ponto forte da loja é o próprio local que ela está é uma rua muito movimentada, eu procuro ter todo produto necessário para atender o cliente, só se ele não quiser o que estiver olhando, ta bem diversificado em produto, meu ponto forte também é o atendimento, cumprir o prometido, o prazo, a gente é muito rigoroso em cima disso, eu tenho produto para atender desde classe A até um senhorzinho, sem que perca a qualidade, principalmente a qualidade da lente, o produto pode ser mais simples, ele não vai deixar de perder, ele vai ter qualidade. Ponto fraco acho que é esse, o povo ta muito mal acostumado, o cliente da ótica, ele vem aqui, se faço no preço fica em 100 ele vai ali e o outro faz 90, ai ele fica pulando de galho em galho eu acho isso daí um ponto muito negativo pra nossa classe, porque foram nós mesmos, que acostumamos o cliente assim.</i>
F	P+	<i>Puxa vida, o ponto forte que eu acho como empresária de ótica é a honestidade, vou falar a verdade para você, pois é muito gostoso você olhar para o cliente, nos olhos dele e falar isso aqui é isso e tal e isso e isso não é mentira, não é uma coisa que não verdade, tudo o que se vai fazer existe a verdade. Então é tão gostoso você chegar no cliente olha isso aqui é a realidade, o cliente vai confiar em mim, ninguém aqui na loja vai prometer algo que não vai cumprir, se vai ficar no prejuízo ficou, o importante é você manter o que combinou com o cliente [...] uma fraqueza minha, eu me doou muito pelo cliente, eu assim, o cliente tem sempre razão, mas eu estou sempre agradando o cliente, as eu penso que devo ser mais firme, agora com relação a loja, não tem que ter ponto fraco, uma vez que estou de porta aberta, não pode ter fraqueza tem que saber fazer o trabalho.</i>
G	P+	<i>Eu to longe dos médicos, isso é um ponto fraco, muito distante dos médicos. Esse seria o grande problema do ramo óptico, na parte óptica. Faz pouco tempo que nós abrimos aqui também, três anos, também é um ponto fraco. Mas ponto forte, eu vejo o nome como uma marca forte, já tem uma história né, não é minha loja que abriu agora. É um nome que o pessoal já conhece isso ajuda também. As óticas X existem há vinte e um anos né? Esta já é a terceira loja. Mas, assim, ponto forte, a gente procura sempre melhorar, fazer o melhor na parte de atendimento, entendeu, eu sempre to ligada no atendimento.</i>
H	P+	<i>Acho que você tem que ter um bom atendimento, acho que atendimento é tudo. O atendimento, a qualidade do serviço, do produto são pontos fortes. Talvez a forma de divulgação, a gente nunca sabe o que é bom o que não é, o que funciona, você não vende por causa da promoção, às vezes está estampado na cara do cliente, e ele nem percebe. Acho que isso seria um ponto fraco, divulgação é muito difícil acertar. Parece que não faz efeito.</i>
I	P+	<i>Fraco meu aqui, é que eu tenho que investir mais em mercadoria, mas ao mesmo tempo eu tenho medo porque eu não tenho tanto cliente, entendeu? Ai fica nesse impasse. Ponto forte meu, acho que é essa minha vontade, porque eu acho que isso é importante, acho que isso já</i>

		<i>é um ponto forte. 90% da empresa é você gostar daquilo que você faz, eu amo aquilo que eu faço, gosto muito, muito eu gosto de fazer bem feito, acho que isso é meu ponto forte.</i>
J	P+	<i>Ponto forte primeira coisa é isso eu confio plenamente nelas, elas atendem o atendimento é muito bom, elas dão tudo de si, tipo assim, se eu tiver que sair eu posso deixar aqui tranquilo. Acho que não é nem de ótica viu? Às vezes eu acho que nosso relojoeiro faz uma coisa tão grande principalmente o pessoal de idade até por confiar nele a própria parte de ótica a gente acaba conquistando através do relojoeiro as vezes, né? Ponto fraco eu não sei, aqui não é lugar de fazer venda exorbitante.</i>

Figura 59: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: pontos fortes e pontos fracos.

Fonte: Elaborada pela autora.

A relação de pontos fortes e pontos fracos das empresas se referem ao ambiente interno, como mencionado no capítulo 4 deste trabalho. O ponto forte que foi citado pela maioria das empresas, 80% (oitenta por cento), ou seja, 8 (oito) empresas, sendo elas, A, B, D, E, F, G, H e J foi o atendimento oferecido aos clientes.

A empresa A mencionou que busca fazer um atendimento em que o plano de pagamento é voltado para o cliente. A empresa B mencionou que o conhecimento acerca do produto em que está oferecendo permite um bom atendimento. As empresas D e J mencionaram que confiam em seus vendedores, pois realizam um bom atendimento. As empresas E e F mencionaram que se preocupam em cumprir o prazo que foi combinado com cliente, oferecendo variedade de produtos e passando informações corretas sobre os produtos. A empresa H também mencionou a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela loja como um bom atendimento oferecido. A empresa G mencionou que o ponto forte é o nome da loja, pois já é um nome conhecido na cidade, essa já é a terceira loja com o mesmo nome. A empresa I mencionou que o prazer em trabalhar no ramo é um ponto forte, pois busca fazer o melhor dentro da loja. A empresa J mencionou que, como oferece o serviço de relojoaria, isso se caracteriza como ponto forte para a loja, pois permite que a parte de óptica seja vista pelos clientes do serviço de relojoaria.

Com relação aos pontos fracos apontados pelas empresas são mencionados a seguir:

As empresas A e E mencionaram a concorrência. Mesmo sendo mais direcionado à parte externa de cada empresa, esse ponto atinge substancialmente o ambiente interno. Como exemplificado pelas empresas, existe uma prática que não

se restringe ao ramo óptico em que as lojas cobrem a oferta da concorrência. Por exemplo, se em uma loja o valor do produto é 100 (cem) reais, a loja concorrente faz por 90 (noventa) reais. Como existe uma quantidade expressiva de lojas do ramo, isso dá vazão ao cliente em buscar algo mais vantajoso, como o relacionado ao preço, o que não quer dizer que será o mesmo produto oferecido (mesma armação e mesma lente) por ambas as lojas.

As empresas B e F mencionaram que o ponto fraco é facilitar em demasia o pagamento para o cliente. A empresa B mencionou que tem dificuldade em fazer cobrança para o cliente e a empresa F mencionou que se doa demais para ver o cliente satisfeito, mesmo tendo prejuízo em alguns casos.

As empresas C e I mencionaram que possuem poucas mercadorias. A empresa C apontou que a loja está sem estabilidade para poder investir em mercadorias e a empresa I apontou que não possui tanto clientes e, portanto, tem receio em investir em mais mercadorias para a loja.

A empresa D mencionou como ponto fraco a parte física da loja, pois acredita que falta um ar condicionado para oferecer um ambiente mais agradável de trabalho para seus funcionários e para o atendimento de seus clientes.

A empresa G mencionou que o ponto fraco da loja é estar distante (local) dos médicos (oftalmologistas) o que, segundo o gestor, dificulta a loja ser vista e lembrada. Outro ponto mencionado é o fato da loja ainda ter pouco tempo de mercado na cidade.

A empresa H mencionou que tem receio com a parte de divulgação da loja e seus produtos, pois não sabe ao certo o que dá resultado.

A empresa J mencionou que não vende em demasia.

Os pontos fortes e fracos são referentes ao ambiente interno das empresas. Com relação às forças da empresa podem ser citadas: o nome da empresa, que é uma característica de atratividade, como são organizadas as vitrines, a luminosidade dos produtos/peças, o uso dos recursos do computador para gerar relatórios, informativos e mala direta. As fraquezas podem estar relacionadas à falta de pessoal capacitado, à inadequação no controle de custos, ao endividamento e à vulnerabilidade perante os concorrentes. Esses aspectos merecem ser refletidos sempre que possível para uma avaliação do ambiente de negócio.

A Figura 60 apresenta as ameaças e oportunidades (Análise SWOT) na percepção das empresas do NEOM.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Ai eu nunca pensei em ameaça não. Oportunidade de crescer, né? Eu já abri uma loja, tenho outra loja, quero abrir outra, to com móveis tudo comprado pra outra. Tenho essa e vou abrir outra, então a oportunidade é você crescer, ficar conhecida, eu abri essa daqui, abri outra em outra cidade, coloquei o nome da minha ótica lá, fiz tudo no mesmo padrão.</i>
B	P+	<i>Poderia falar que funcionário é ameaça [...] Oportunidades são os convênios que você tem que buscar fidelizar esses clientes. Aqui em Marília, por exemplo, tem a empresa circular que tem mais de trezentos funcionários, existe a Unimar, existe a Santa Casa que tem o sindicato deles, existe a Cooperativa dos Cafeicultores, existem muitas empresas que você pode se filiar conveniado. Hoje elas estão passando pra Acredito, que é um cartão de crédito. Eles já me procuraram e eu vou fazer com eles, a gente ta fechando com eles, pra que eu possa vender pra esses clientes que têm o cartão. Então você tem que se associar com essas coisas, procurar isso. Fazer isso que a gente ta fazendo no Núcleo de Óptica, montar uma associação pra poder ta comprando mais em conta, são as oportunidades.</i>
C	P+	<i>Ameaças não são as outras óticas, são os próprios clientes, ele nos ameaça, né? Ameaça é o próprio cliente, né? Por ter muita opção e dele fica assim nesse leve e trás, ele chega aqui o óculos é 100, ai ele fala ali que aqui é 100 pro outro fazer por 80, então o próprio cliente nos ameaça. A própria clientela mesmo. Ao mesmo tempo em que o cliente nos ameaça, o cliente nos dá a oportunidade de ser visto por eles, né? Por ter bastante lugar pra ele andar [...]</i>
D	P+	<i>Acho que não tem nenhum tipo de ameaça, pois o mercado é grande vai ter espaço pra todo mundo, não acho que uma loja ameaça a outra, não tem alguma coisa que vai prejudicar, eu acho que não. Acho que mesmo vindo mais franquias, não prejudica, quando a X veio pra cá até nosso faturamento aumentou, eu acho que eles vindo pra cá eles movimentam muito o mercado, atrai muitas pessoas, vai lá faz um orçamento, às vezes sai e não faz lá, mas movimenta bastante [...] Oportunidade que eu vejo aqui a gente teve a oportunidade que eu acredito que foi bom, é ser do Núcleo de Óptica que ajudou na parte conscientização da população que a gente faz projetos assim, né? Para conscientizar as pessoas, até sai na rua distribuindo panfleto tudo, acho que isso é uma boa, eu acho que muita gente que depois que viu até veio atrás, pessoas que receberam veio loja, falou, comentou tudo do panfleto e achou legal e até se informou melhor do que seria então, acabou acreditando na gente e cuidando melhor da visão.</i>
E	P+	<i>Um ameaça, ameaça, a gente tem todo dia dentro do dia a dia seu, a própria concorrência desleal, isso é uma ameaça importante, porque cada dia, cada receita que você perde que vem dentro da sua loja e vai comprar em outra. Oportunidade é você aproveitar cada um que entra, cada médico novo que vem na cidade, é bom manter um bom relacionamento com eles, não é que ele vai indicar, ele vai elogiar. Eu tenho comigo que outro ponto forte meu, é que todo cliente meu que faz óculos comigo, eu me proponho a levar no médico pra ele ver, porque quando você vai no médico 'eles falam depois você traz aqui pra eu ver', então, eu já faço isso, já levo pro doutor X já vê, assim na hora que eu te entregar já vai ta aprovado por ele, isso é um ponto muito bom também, forte assim.</i>
F	P+	<i>Ameaça pra loja, nós que somos inquilinos do prédio a qualquer momento o dono pode pedir o prédio, rescindir o contrato, você sabe, já fizemos um trabalho no ponto, então se ta entendendo? [...] Agora, oportunidade, são várias, uma parceria com uma empresa grande, ou com um produto grande, um cartão que está chegando na cidade, uma</i>

		<i>clínica, então são oportunidades pra todo mundo pois aparecem pra todo mundo.</i>
G	P+	<i>Ameaça é essa quantidade absurda de lojas. Agora, oportunidade eu já vejo assim, hoje nós vamos ter que agregar mais produtos, não vai dar pra sobreviver só com ótica. Eu penso assim. Justamente pela ameaça você acha a oportunidade entendeu? Uma coisa puxa a outra né. É que infelizmente a gente não tem poder aquisitivo para investir.</i>
H	P+	<i>Ameaça é esse ponto aí dos concorrentes desleal, outra coisa é muito chata é quando você tá com sua equipe formada aí o outro percebe que ali tem uma pessoa boa e vai lá e quer tirar como já tiraram várias e continuam tentando. Oportunidade é um ramo que é necessidade do público, não tem como fugir, mesmo que a pessoa queira optar pela lente de contato, uma hora vai precisar de óculos, e ainda tem muito a crescer, pois a população é muito desorientada, pensa umas coisas muito errada, precisa e não usa, a gente tem tentado fazer a divulgação assim, para conscientizar a população para ver se melhora.</i>
I	P+	<i>Ameaça maior hoje é o mercado em si, o mercado não conseguir se equilibrar [...] Oportunidade é um ramo diferenciado, aqui é saúde você tem um critério a seguir, o pessoal vem porque precisa, na parte de saúde, da ótica é diferente, de sapato, roupa porque a pessoa busca pelo nosso produto.</i>
J	P+	<i>A não sei a gente tem medo da violência, dá uma segurança, porque a gente convive muito com isso. Oportunidades, eu acho que o que é bom é que o pessoal sempre vai precisar vir aqui [...]</i>

Figura 60: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: ameaças e oportunidades.

Fonte: Elaborada pela autora.

As oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo da loja.

Em relação às oportunidades do ramo, as empresas I, H e J mencionaram o fato de oferecerem produtos que são de necessidade das pessoas que os procuram, pois estão visando uma boa qualidade na visão e, portanto, sempre terá procura, considerando também que existe uma estimativa que crescerá o número de usuários de óculos.

As empresas B e F mencionaram que as oportunidades são a possibilidade de se fazer convênios com outras empresas, faculdades e hospitais. Aproveitar a oportunidade de fazer a venda de produtos das lojas por meio do cartão Accredito, um cartão de crédito, que possui vantagens para ambos os lados, o do cliente e da empresa que se credencia ao cartão, sendo um ponto oportuno para as empresas, pois propiciaria o convênio com as empresas.

As empresas B, D e H mencionaram que NEOM é uma oportunidade para as empresas também. A empresa B considera que o NEOM pode propiciar uma associação das empresas visando à compra de produtos mais em conta, o que beneficiaria todas as lojas do NEOM. A empresa D e H mencionaram que o NEOM

auxilia no processo de conscientização da população frente ao uso de óculos para a qualidade visual das pessoas. Trata-se de um trabalho feito em grupo (todas as empresas do NEOM) e contribui para todas as lojas do ramo e para a população (foco).

A empresa A mencionou que a oportunidade do ramo é crescer, tornar a loja conhecida, pois o gestor possui duas lojas com o mesmo nome e pretende montar outras lojas com o mesmo padrão, mesmo nome, sendo conhecida na região.

A empresa C mencionou que a oportunidade do ramo é ser visto por clientes. Como existem muitas lojas, isso propicia que os clientes pesquisem mais e portanto, dão oportunidade de outras lojas serem vistas e visitadas.

No que diz respeito à empresa D, percebeu-se que o fato de ser uma franquia possui um grande respaldo da matriz quanto à aquisição de produtos mais em conta, propagandas e promoções. O gestor acrescentou que a vinda de outras franquias do ramo na cidade propicia a movimentação do mercado, pois estimula que os clientes pesquisem mais os produtos em diferentes lojas escolhendo a que lhe convier e agradar. Esse ponto foi mencionado pela empresa F que também acredita que a vinda de outras lojas de rede movimenta o mercado.

A empresa E mencionou que proporciona um serviço adicional no atendimento, o que acredita ser um diferencial para a loja, ou seja, a loja se propõe a levar os óculos feitos pela empresa ao médico para aprovar sua qualidade. O gestor comentou que isso é uma boa oportunidade por agradar seus clientes.

A empresa G mencionou que a oportunidade é agregar mais produtos na loja, pois é difícil sobreviver apenas com produtos ópticos.

Com relação às ameaças, as empresas A, C, E, G e H mencionaram que a concorrência é uma ameaça para as empresas, pela quantidade expressiva de lojas do ramo como evidenciado ao longo do tratamento dos dados da pesquisa. Infere-se que as empresas, apesar de não citarem a concorrência como uma ameaça em suas respostas, consideram que este é um ponto que causa um certo desconforto. As empresas E e H enfocaram que o que ameaça suas lojas são a concorrência desleal, fato já mencionado durante a análise dos dados, que é a cobrir a oferta do concorrente.

Vale mencionar também, que durante a entrevista, existe um grande desconforto das empresas do NEOM o fato de produtos ópticos, principalmente os óculos de solares serem vendidos em pontos ilegais, uma vez que não pagam os

impostos necessários para comercialização, como camelôs, boutiques, lojas de departamento e bazares.

A empresa B mencionou que os funcionários podem ser uma ameaça. Infere-se que o gestor mencionou essa possibilidade pelo tempo de atuação no ramo, pois já lidou com muitas pessoas.

A empresa C mencionou que os próprios clientes são uma ameaça, pois têm muita opção de lojas no ramo.

A empresa D não mencionou nenhuma ameaça que afete sua loja.

A empresa F mencionou o fato do ponto da loja ser alugado, o gestor mencionou que tem receio do proprietário pedir o imóvel, rescindir o contrato, pois já foi feito um investimento no local, a loja já é conhecida no local.

A empresa I mencionou a dificuldade em equilibrar o mercado.

A empresa J mencionou que tem medo da violência, têm medo de assaltos, fatos que trazem bastante desconforto para o gestor. Infere-se que o gestor apontou esse fato devido à localização de sua loja, fora do centro da cidade.

A Figura 61 visou verificar a presença do *Benchmarking*, comparação de produtos e serviços entre as empresas, visando a excelência e o melhor desempenho das empresas do NEOM.

O *Benchmarking* é considerado, nesse contexto, como uma forma de levantar informações de outras lojas, como propagandas, promoções, entre outras práticas que podem dar vazão ao bom andamento do negócio e que poderiam ser usadas de forma aperfeiçoadas e/ou adequadas de acordo com a realidade de cada loja nas empresas do NEOM visando vantagem competitiva. Para a verificação dessa técnica, foram elaboradas duas perguntas no roteiro de entrevista que, durante a entrevista, a pesquisadora buscou exemplificar a prática para não causar um desconforto pelos gestores, uma vez que os mesmos não se sentem à vontade de comentar sobre seus concorrentes e suas práticas.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	A-	<i>Não acompanho outras lojas, eu faço aquilo que eu acho que eu tenho que fazer, vou pelo meu instinto, minha intuição, minha cobiça, por mim eu vou eu não vou por loja nenhuma [...]</i>
B	P+	<i>Acompanho o estilo da loja, o que ela faz, o programa de crediário, a decoração. Eu gosto do X, por exemplo. Eu acho que eles trabalham legal, a forma que eles colocam na TV, aí na TV já sai e eles colocam na vitrine, as meninas colocam umas roupas que eu acho que chamam a atenção, o uniforme que elas usam, cada estação elas colocam um</i>

		<i>uniforme diferente [...] Eu acho até que daria certo, porque tem tudo a ver. Ela não divulga o preço mais barato, ela divulga o produto. Isso eu admiro. Mas implementar isso aqui teria um custo muito alto, é um investimento, mas pra nós aqui é difícil. Mas eu tenho isso como planejamento.</i>
C	A-	<i>Não aproveito nada deles.</i>
D	P+	<i>A gente acompanha sim, porque a gente lê jornal, as revistas, escuta rádio, então é uma maneira de saber o que eles tão fazendo. Só conversando com eles também para saber [...] As promoções de televisão são eles [matriz] que fazem, tem uma empresa que faz as promoções pra gente, que 'bola' todo marketing das promoções pra gente, fora isso a gente tem liberdade pra fazer algo aqui na loja as outras promoções eles que mandam pra gente.</i>
E	P+	<i>Ah se ta sempre acompanhando, uma propaganda que você vê no rádio ou na televisão, ou uma faixa que ela pôs na porta, um adesivo [...] Claro, sem dúvida nenhuma, no ramo ótico nada se cria tudo se copia. Eu fiz um tempo atrás a promoção das bolinhas, que é um etiquetinha que a gente coloca na armação, depois eu vi muita loja fazendo [...]</i>
F	P+	<i>Nós do grupo de ópticas sempre estamos juntos, fazendo alguma coisa, é claro que em particular cada um faz o seu caminho, mas estamos sempre trocando idéias, eu sei o que o pessoal ta fazendo através dessa reunião. E até a gente mesmo fala olha toma cuidado com isso [...]</i>
G	P+	<i>Presto muita atenção, eu procuro ver bem a questão do mesmo ramo, eu vejo o que o pessoal ta fazendo. No mais, tudo envolve muito dinheiro, então fica muito difícil, com dinheiro é mais fácil né. Dinheiro chama dinheiro. Mas eu quero ver você ser boa sem dinheiro né, com os recursos que você tem você tem que usar os recursos que você tem [...] Presto muita atenção, eu procuro ver bem a questão do mesmo ramo, eu vejo o que o pessoal ta fazendo. Nada se cria tudo se copia, mas não é copiar é aperfeiçoar.</i>
H	P+	<i>A gente acompanha pelas propagandas, pelas promoções que eles fazem.</i>
I	P+	<i>Eu acho que sim, a gente vê que ta dando resultado, não igual a ele, pois eu não gosto de copiar, assim como eu também não gosto que ninguém me copia você fazer alguma coisa paralela sem prejudicar meu concorrente.</i>
J	P+	<i>Eu to vendo lá na reunião do núcleo, até que ponto que é verdade eu não sei, mas não é tudo, geralmente a gente discute lá coisas pra todos, né? [...] a gente começou a fazer, a maioria das óticas fazem isso. A gente agenda direto assim para o cliente o oftalmologista, ele já vem já cobra, pega o nome do cliente e já ajuda ele, passa o horário pra ele, ai ele vem fazer o óculos com a gente, ou pelo menos um orçamento. A gente visita um médico vê a possibilidade.</i>

Figura 61: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: comparação entre produtos e serviços de empresas visando o melhor desempenho da loja.

Fonte: Elaborada pela autora.

Constatou-se que existe o monitoramento concorrencial, ou seja, o acompanhamento de algumas ações dos concorrentes, como já mencionado na análise dos dados, como por exemplo, eles visualizam as propagandas, as promoções, através de rádio, televisão e outros meios. Infere-se que através das ações dos concorrentes, os gestores acabam influenciados de alguma forma pelo

menos e acabam promovendo algo em suas lojas que os tornem vistos e presentes no mercado pelos clientes. Pois, durante a visita às lojas, percebeu-se a preocupação com vitrines, exposição de produtos promocionais, descontos, forma de pagamento facilitada entre outros.

As empresas A e C mencionaram que não se baseiam na ação do concorrente, agem de acordo com que acreditam que dê resultado.

Na empresa B foi identificado o *benchmarking*, pois existe clareza do gestor sobre essa prática e sabe que pode se espelhar em outra empresa que considere de excelência, servindo de base para sua empresa. O gestor mencionou uma loja de rede na área de cosméticos, pois gosta da estrutura da loja, da decoração, da forma de crediário, dos uniformes dos funcionários que são diferentes conforme as datas comemorativas ou de acordo com a estação, da forma de divulgação dos produtos pela qualidade e não pelo preço, entre outros fatores que acredita ser um bom exemplo de atuação. O gestor mencionou que gostaria de implementar em seu ramo, o óptico, pois acredita que se adequaria bem a ele e está dentro de seu planejamento futuro. Contudo, precisa de um investimento alto para que seu projeto seja efetivado.

A empresa D se espelha nas ações da matriz, que promove todo o respaldo a suas franquias, promovendo propagandas, promoções, divulgação em larga escala do nome da loja em diferentes mídias. O que também, não impede que outras ações sejam implementadas pela franquia *in loco*.

As empresas E, G e I mencionaram que percebem o que lojas concorrentes estão promovendo e que estão tendo visibilidade. Então, procuram pelo público e pensam em algo paralelo para implementar em sua loja.

A empresa F mencionou que acompanha o que os gestores do NEOM estão promovendo em suas lojas através das reuniões do grupo, espaço onde discutem problemas em comum e também trocam informações e orientações acerca do ramo.

A empresa J mencionou que é comum em muitas lojas do ramo a prática do agendamento de consultas para clientes com o médico oftalmologista. Assim, esses clientes potenciais podem se tornar clientes reais, pois fazem o orçamento dos óculos ou encomendam os óculos na loja. O gestor mencionou que aderiu a essa prática.

A Figura 62 visou levantar as principais características do ramo óptico que o faz permanecer no mercado (Fatores Críticos de Sucesso).

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Eu acho que tem que ter médico, né? Receituário? Sem médico a ótica não funciona. É ação conjunta, se não tiver um o outro também não funciona. Se o médico atende os pacientes, aí os pacientes vão sair com a receita vão pesquisar ou vem direto na loja. Tem que ter os médicos na cidade, eu não posso aumentar o grau de uma pessoa, jamais. Tem que ter o médico. Sem o receituário a ótica não funciona.</i>
B	P+	<i>Bom, primeiro porque 80% das pessoas usam óculos e outra que o sol tá muito quente e as pessoas precisam de um filtro solar na vista, um filtro UVA e UVB pra proteger os olhos, porque hoje existe a catarata, já é por causa do sol [...] A ótica vai ser eterna, sempre vai ter ótica e sempre vai ter público. E as armações também são um acessório né? Tem pessoas que usam só por estética, pela beleza, porque acham que ficam mais bonitas de óculos. E às vezes ficam mesmo.</i>
C	P+	<i>É a nossa faculdade, né? É a única coisa que a gente sabe fazer, se correr o bicho pega, é a nossa especialidade.</i>
D	P+	<i>Porque ótica é necessidade, não tem como a pessoa ficar sem, ela passa no médico, o médico passa a receita, ela vai precisar. Eu acho difícil sair do mercado. Não tem como ficar sem. Não vai sair, é uma coisa de necessidade mesmo, de saúde das pessoas.</i>
E	P+	<i>A saúde, a necessidade, sempre vai existir, é característica de todo ser humano, qualquer ser humano a partir dos 40 - 45 anos a tendência é já vim e usar um óculos de perto vai precisar de óculos de perto, pois o músculo vai ficando mais fraco, então o óculos vai sempre existir, é uma necessidade, é como uma farmácia ela nunca vai deixar de existir.</i>
F	P+	<i>Olha primeiramente a necessidade das pessoas mesmo, que usam óculos, precisam fazer óculos. É diferente de outros produtos que com a tecnologia se perderam, por que evoluíram e a ótica é ainda um processo diferente, tem a tecnologia da lente de contato e lentes de contato multifocais, cirurgia e outras coisas mas, ainda vai muita história para que mude alguma coisa, então, o que nos faz permanecer no mercado é que um dia todo mundo vai precisar de óculos, não tem como fugir. Cada dia mais tem gente se consultando e, é necessário as ópticas.</i>
G	P+	<i>Necessidade. Não vai acontecer nunca de você sair do mercado. Algumas empresas podem fechar né, porque tem muita gente no mercado. Quem precisa, precisa, não tem jeito. Igual remédio, uma farmácia vai acabar, nunca né? Sempre vai ter gente que vai usar óculos, não vai ter jeito. Eu, por exemplo, não faria cirurgia.</i>
H	P+	<i>É tudo isso que a gente já conversou, né? A necessidade do cliente. Tem gente que demora muito para renovar seu óculos, mas outros não.</i>
I	P+	<i>É especialidade da pessoa. Não entendo o porquê de tanta ótica, porque não ganha muito dinheiro, acho que é ilusão das pessoas antes sim, se vendia horrores, hoje acabou, não sei se a exigência do público mudou, ou mesmo a quantidade de óticas.</i>
J		<i>A margem de lucro é maior agora com essa concorrência não tá, antes a primeira coisa que eu ouvia era isso. Talvez seja porque o pessoal sempre vai vir procurar.</i>

Figura 62: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: características do ramo óptico que o faz permanecer no mercado.

Fonte: Elaborada pela autora

O ramo óptico possui uma característica muito forte e que evidencia sua importância e permanência no mercado, pois contribui para a saúde das pessoas, a

saúde dos olhos, o que acarreta também na prevenção de outras doenças, como enxaqueca, *stress* entre outras. E, além disso, é um acessório que pode ser utilizado para compor o visual da pessoa de acordo com sua personalidade, como já mencionado durante a análise. Características estas podem e devem ser exploradas pelas empresas do ramo, visando conscientizar as pessoas do uso dos óculos tanto de grau como os solares.

Com relação à permanência do ramo no mercado, a maioria dos gestores do NEOM, 60% (sessenta por cento), ou seja 6 (seis) gestores, sendo eles, B, F, E G, H e J acreditam que a principal característica do ramo é que trabalham com produtos de necessidade das pessoas. Os gestores das empresas B, E e F ressaltaram que a tendência é que aumente o número de usuários de óculos.

Os gestores das empresas F e G mencionaram que, mesmo com outras possibilidades para uma qualidade visual, ainda não atinge a todos. O gestor da empresa F mencionou que existem as lentes de contato, as lentes de contato multifocais e as cirurgias, porém tem muita coisa para acontecer para que mude totalmente o uso de óculos de grau. O gestor da empresa G mencionou que algumas pessoas não se submetem a cirurgias, incluindo ele.

Os gestores das empresas C e I mencionaram que atuar no ramo é o que sabem fazer, é a especialidade de cada gestor.

As empresas I e J mencionaram que o ramo óptico já possibilitou uma margem alta de lucro, mas hoje em dia é diferente, não sabem ao certo se é devido à quantidade de lojas do ramo ou se é porque a exigência do público mudou.

A Figura 63 visou levantar indicativos sobre o compartilhamento de informações sobre lucros e resultados com funcionários (*Balanced ScoreCard*) nas empresas do NEOM.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>As vezes a gente pensa em alguma promoção, né? Uma liquidação, ah! Sei lá, fazer alguma coisa para melhorar. Você tem a planilha você parar e pensar, que que a gente vai fazer para melhorar?</i>
B	P+	<i>Sim, até mesmo porque eu dou um prêmio de quota, é um trabalho que incentiva, então a gente trabalha assim, e outra, da mesma forma que eles compartilham das minhas alegrias, eles também têm que compartilhar das minhas tristezas [...] Se eu cumpro com meus compromissos, eu consigo comprar mais mercadoria e tendo mais mercadoria elas têm mais produto pra vender. É um incentivo.</i>
C	P+	<i>Conversamos, conversamos tudo, hoje foi bom de venda, né? Vendi tanto, né?</i>

D	P+	<i>Resultado assim, até os vendedores mesmo têm acesso, pois eles têm metas a cumprir, então eles sabem se ta ou não tendo comissão, então eles sabem se ta tendo faturamento não. Eles têm acesso, se ta vendendo se não ta.</i>
E	P+	<i>Claro eles tem noção das necessidades, do que a gente precisa, do que a gente tem que fazer, eu falo pra eles, gente pra gente pagar nossas contas, pra gente ficar tranquilo. Todos ganham comissão, então é aquilo que eu falo se a loja vai bem vocês vão bem.</i>
F	P+	<i>Compartilho diariamente.</i>
G	P+	<i>Eles acompanham. Eu acho assim, não sei se é correto ou se não é, até hoje eu não consegui definir, mas eu penso que se eles não sabem como é que ta, eles não melhoram. Eu penso assim, se eu to trabalhando com você, eu acho interessante você dividir como é que ta, pra você se aprimorar, sabe? Eu compartilho isso com o funcionário, não sei se é correto, até porque um funcionário pode falar pro outro, não gosto sabe. Eles sabem quanto eles faturam, eles sabem quanto a loja vende.</i>
H	P+	<i>Comenta só assim, ah! esse mês foi fraco, mas só isso.</i>
I	A-	<i>Não, eu compartilho com meu marido mesmo, a pessoa mais interessada.</i>
J	P+	<i>Valor eu não falo não, mas tento falar assim esse mês não ta muito bem.</i>

Figura 63: Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional: compartilhamento de informações sobre lucros e resultados com funcionários.

Fonte: Elaborada pela autora.

A maioria dos gestores compartilham com seus funcionários informações sobre os resultados e lucros da empresa. A prática foi mencionada pelas empresas, A, B, C, D, E, F e G.

A empresa A mencionou que se baseia na planilha do sistema do computador para refletir sobre o que pode ser feito para melhorar o rendimento da loja. O gestor consulta seu funcionário para estipular promoções e liquidações que visem à melhoria nos rendimentos.

Os gestores das empresas B, D, E e G compartilham com seus funcionários informações sobre resultados da loja. A empresa B oferece um prêmio de quota, pois acredita ser uma forma de incentivar seus funcionários a venderem. As empresas D e E oferecem comissão pelas vendas. A empresa F também compartilha informações sobre os lucros da empresa, pois os funcionários sabem que faturam junto com a empresa.

As empresas H e J compartilham com seus funcionários a informação quando as vendas estão fracas visando que eles se esforcem para vender.

O gestor da empresa I mencionou que não compartilha com funcionários essa informação.

A categoria Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional evidenciou que algumas práticas são comuns no dia a dia das lojas. Percebe-se que as reuniões do NEOM são de suma importância, pois promovem orientações sobre o ramo, através de palestras informativas e cursos. Além disso, promovem discussões acerca de problemáticas comuns para as empresas, o que favorece a troca de idéias entre gestores, que planejam o que deve ser feito, discutem soluções e projetos de conscientização da população para uso dos óculos.

Percebeu-se uma grande preocupação dos gestores pelo acompanhamento do que seus concorrentes estão promovendo em suas lojas, o que acarreta no planejamento de ações para que as lojas não fiquem despercebidas no mercado.

Existe, portanto, de forma informal, as atividades de prospecção e monitoramento informacional, porém infere-se que uma análise mais apurada das fontes de informação e informações que circundam o ramo óptico pode auxiliar no planejamento de ações e decisões a serem tomadas para o bom andamento dos negócios, trazendo um diferencial para o NEOM.

Na seção que segue é apresentada a análise da categoria 'Planejamento e cenários futuros', que visou levantar percepções dos gestores acerca do futuro de seus negócios.

6.5 Categoria: Planejamento e Cenários Futuros

A categoria Planejamento e cenários futuros visou verificar se as empresas do NEOM realizam planejamentos, estipulam metas a serem alcançadas no que tange ao desenvolvimento do negócio e também como visualizam o futuro do ramo óptico. Para isto, foram elaboradas as subcategorias: Realiza planejamento; Aperfeiçoamento profissional; Investimentos para o futuro; Percepção a médio e longo prazo e Projetos visando o futuro.

A Figura 64 visou verificar se as empresas realizam um planejamento para gerenciar o negócio.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Não. Eu vou esperando as coisas acontecer. Eu quero crescer, abrir outra loja.</i>
B	P+	<i>Faço planejamento mensalmente. Tenho que saber o que eu posso</i>

		<i>comprar, até onde eu posso ir, se eu posso comprar uma coisa pra loja, por exemplo, eu quero investir, quero mudar daqui dois meses a fachada da loja, é claro que não é assim, eu preciso de um prazo maior. Mas é mais ou menos assim, daqui dois meses eu vou fazer isso, todo mês eu to planejamento pra ver se eu consigo ou não.</i>
C	P+	<i>A gente planeja sim um futuro melhor, mais estável e um futuro mais próximo, pois esse futuro ta muito longe. A gente se preocupa com o futuro sim</i>
D	P+	<i>Planeja assim tanto mensal, como do ano inteiro, a gente tem que vender tanto, ai a gente planeja o quanto tem que vender, a gente tem que vender tanto, o que que a gente tem que fazer para atingir isso. Alguma promoção ou algum investimento em produto específico, tudo isso.</i>
E	P+	<i>Sem dúvida nenhuma, meus planos aqui é dá um boa reformada nela, pra ter mais espaço, dá uma modernizada e quero assim ter uma equipe legal, forte, mas assim uma mais administrativa e mais um para parte de vender que comporta e pra que eu fique livre, pra ter até mais tempo pra isso daí, de correr atrás de mais um cliente, de fazer uma visita numa empresa, se entendeu?</i>
F	P+	<i>Eu faço, e todo mês a gente faz, conforme a gente fecha uma meta, fecha o mês, a gente sabe que no mês que vem a gente tem que ta crescendo, se não acontece a gente estipula uma venda diária, a gente trabalha em cima daquela venda diária se hoje não foi com antes de ontem a gente tem que se esforçar um pouquinho para cobrir o de ontem mas nada muito duro, sabe assim? Numa boa, sossegado, tranquilo, pois trabalhamos em conjunto uma ajuda a outra temos uma meta única para nós todos.</i>
G	P+	<i>Planejamento mensal de metas.</i>
H	P+	<i>Não faz um planejamento certinho, na parte administrativa meu marido me ajuda. Um ano tem que ser melhor que outro.</i>
I	P+	<i>Ai eu faço metas mensais.</i>
J	P+	<i>É tento ver assim como é que foi o mês anterior com esse, to sempre comparando. Ai eu tento discutir com elas, pra tentar entender o que está acontecendo.</i>

Figura 64: Planejamento e cenários futuros: realiza planejamento.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação ao planejamento de ações, a maioria dos gestores realizam planejamento, 80% (oitenta por cento), ou seja, 8 (oito) gestores das empresas B, D, E, F, G, H, I e J. As empresas B, D, F, G e I realizam um planejamento mensal a partir de metas a serem cumpridas.

A empresa B mencionou que se planeja para ter uma noção se pode investir em mercadorias e se pode ser feito um investimento visando a melhoria da loja, como uma nova fachada.

A empresa E mencionou que planeja reformar a loja visando mais espaço, modernizar a loja, pretende também, montar uma equipe, em que uma parte fique na parte administrativa e outra parte na parte de vendas, assim o gestor terá como buscar novos clientes para a loja.

O gestor da empresa H mencionou que não faz um planejamento formal, mas reflete que um ano tem que ser melhor que outro.

O gestor da empresa I mencionou que faz a comparação do mês anterior com o atual.

As empresas A e C não indicaram realizar planejamento para a loja. Contudo, o gestor da empresa A pretende expandir seu negócio, abrindo lojas na região e o gestor da empresa C mencionou que se preocupa com o futuro do negócio.

A Figura 65 visou levantar a preocupação com o aperfeiçoamento profissional dos gestores das empresas do NEOM.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	Muito, acho que é muito importante. Eu vou ao Núcleo, tem palestras, cursos, tenho certeza que nosso trabalho lá ta dando resultado.
B	P+	Sim, todos os cursos que elas fazem eu procuro fazer também. Às vezes tem curso que não é pra elas, a parte de gerenciamento, fluxo de caixa, o próprio SEBRAE fala pra não levar funcionário, só os proprietários né. Eu to sempre fazendo cursos, às vezes têm palestras, fóruns, a gente paga e vai.
C	A-	Isso não me preocupa.
D	P+	Sim, me preocupo sim, eu procuro sempre me atualizar através do Núcleo e da internet.
E	P+	Com certeza. Tudo o que tem a gente tem que estar a par, né? O Núcleo é muito bom, nos dá palestra, porque é diferente, porque eu sempre fui funcionária então eu nunca trabalhei esse lado, eu peguei no susto, o que me ajuda é a experiência, num dá um passo maior que as pernas mas não é fácil porque o comércio é ingrato, tem seus altos e baixos. Igual a gente brinca tem mês que a estrela ta brilhando só pra nós, tem mês que a estrela deu uma escapadinha, então como é a gente que ta frente a gente vai fazer na medida que dá, corre aqui faz ali, então é assim que funciona.
F	P+	Sim me preocupo sim porque a gente precisa estar atualizado, se a gente não fizer a gente fica para atrás, ainda mais com concorrente vindo aí. Tem o núcleo que esse ano também terá treinamento, mas não só no núcleo às vezes procuro algo sozinha mesmo pela loja em grupo também tem sido assim.
G	P+	Bastante. Olha, eu to aqui esperando minha funcionária voltar porque eu quero fazer faculdade de Optometria que é pra, curso direcionado só pra ótica né?
H	P+	Tem que tá atualizado, né? É através das palestras do Núcleo mesmo, revista, internet, conversa com os colegas.
I	P+	Ai me preocupo bastante muito, eu me cobro muito, eu busco o Núcleo, eu corro atrás disso, eu me polio muito, me critico muito, quando a loja ta muito parada eu me pergunto será que tem alguma coisa errada comigo ou com a minha loja, então eu procuro fazer meio que uma pesquisinha rápida para saber, né?
J	P+	Ah! É por isso que eu to no Núcleo, porque a vida da gente é uma correria as vezes nem dava pra ir mas a gente ta tentando acompanhar marcar presença ao máximo tentar pelo menos isso a gente tenta

	<i>ir, conhecer, sei lá tentar melhorar.</i>
--	----------------------------------------------

Figura 65: Planejamento e cenários futuros: aperfeiçoamento profissional.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação ao aperfeiçoamento profissional, percebe-se que o NEOM é uma fonte de informação e inspiração para seus componentes, pois a maioria conta principalmente com o trabalho realizado no NEOM para se atualizar, para aperfeiçoar alguma atividade, como por exemplo, um fluxo de caixa entre outros.

As empresas A, D, E, F, H, I e J buscam atualização principalmente pelo NEOM. As empresas B e F mencionaram que buscam cursos extras por conta própria. As empresas D, H e I mencionaram que se atualizam por meio da *internet*. A empresa H mencionou que, além da *internet* consulta revistas e colegas do ramo.

O gestor da empresa G mencionou que pretende cursar o curso de Optometrista. Como já mencionado durante a análise, é um curso de ensino superior que pode ser um diferencial importante para os gestores do ramo óptico.

O gestor da empresa C mencionou que não se preocupa com o aperfeiçoamento profissional.

A Figura 66 visou identificar quais investimentos futuros as lojas do NEOM pretendem realizar.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	A-	<i>Não. Não tem nem como você se planejar pro próximo mês, imagina para os próximos anos.</i>
B	P+	<i>Sim. Eu quero colocar grifes novas, importadas, que eu não tenho várias, eu quero fazer uma vitrine pra essa parte de folheados, eu quero tirar esse balcão da loja que ta fechando minha passagem. Assim como você ta fazendo isso com a gente, tem o pessoal do SEBRAE, do SENAC, eles estão avaliando a loja, a estrutura, dão idéias. Já to fazendo uns orçamentos. Mande fazer uma vitrine para dentro da minha loja, então saio alguns projetos que a gente tem. Quero trocar as mesas. Tem umas prioridades. Quero que até o final do ano algumas coisas estejam prontas.</i>
C	P+	<i>Já tem na nossa mente, ta tudo mentalizado, dizem que a mente é criadora, né? Colocar mais grifes na minha loja, preciso trocar minha fachada, fazer uma pintura, comprar umas cadeiras novas, por umas mercadorias diferentes de solar, por uma ou outra grife pra acompanhar o mercado, né?</i>
D	P+	<i>Hum, agora assim eu não lembro, mas uma coisa que eu acho que seria bom é o ar condicionado.</i>
E	P+	<i>Ampliação da loja e separar bem essa parte burocrática.</i>
F	P+	<i>Ampliar um pouco a loja quero mudar algumas coisa na estrutura dela, o visual dela aqui dentro.</i>
G	P+	<i>Mudar cor, colocar TV, quero ver se eu coloco vídeos sobre ópticas, aí a pessoa ta vendo desfile de óculos de sol, tendências, moda, sabe</i>

		<i>essa coisa assim? Eu quero isso. Esse ano eu quero isso, arrumar o chão, comprar uma TV parcelada, porque na verdade isso é um pouco relaxo da gente né. Você não pode ter preguiça, comerciante não pode ficar só atrás do balcão esperando cliente.</i>
H	P+	<i>Mais produtos diferenciados, algumas outras grifes que ainda não tenho.</i>
I	P+	<i>Investir em mercadoria. Eu reponho minha mercadoria de acordo com que saí de acordo com minha realidade.</i>
J		<i>Eu penso assim eu penso em reformar a loja, no visual dela, fazer uma parceria com algum laboratório.</i>

Figura 66: Planejamento e cenários futuros: investimentos futuros.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação aos investimentos futuros a maioria dos gestores referentes às empresas B, C, D, E, F, G e J querem investir na parte estrutural das lojas.

A empresa B quer aproveitar as idéias propostas pelas pesquisas realizadas pelo SEBRAE e o SENAC para melhorar a estrutura física da loja. A empresa C quer investir em uma nova fachada e em móveis novos. A empresa D quer investir no ar condicionado para a loja. A empresa E quer investir em diferenciar a parte burocrática. As empresas F e J querem investir na estrutura e no visual da loja. A empresa J gostaria também de investir na parceria com algum laboratório. A empresa G quer mudar a cor da loja, arrumar o chão, colocar um aparelho de TV para passar vídeos sobre ópticas, desfiles de óculos de sol, tendências e moda.

Em relação ao investimento em mercadorias diferenciadas, 40% (quarenta por cento), ou seja, 4 (quatro) empresas sendo elas, B, C, H e I indicaram que pretendem investir em mercadorias. As empresas B, C e H também querem investir em grifes.

A Figura 67 visou identificar a percepção dos gestores para o ramo óptico em médio e longo prazo.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Ah sei lá, a gente nunca sabe o dia de amanhã, é difícil você fazer um planejamento. A minha intenção é crescer, ir para cidades pequenas.</i>
B	P+	<i>Acho que várias empresas vão fechar. Vai ser difícil. Mesmo porque algumas pessoas não procuram estudar, planejar, aí abrem duas, três lojas próximas. Eu acho que essas grandes empresas, redes que entram, elas também seguram um tempo, mas não agüentam eu acho que essas redes que não vão agüentar ficar aqui em Marília. Porque Marília além de ser uma cidade atípica, as pessoas acham que gira dinheiro, as pessoas aqui são muito fiéis, eu tenho clientes que se em outra loja custar cem reais mais barato, ela não compra lá, ela prefere comprar aqui porque eu facilito o pagamento, eu fidelizo os meus clientes assim.</i>

C	P+	<i>É cada vez pior parece. Olha fica difícil responder eu nem penso nisso, eu vivo hoje, ontem foi, o amanhã ainda não tem.</i>
D	P+	<i>Eu acredito que tá crescendo muito, bastante pra cidade aqui tem muita loja pra uma cidade desse tamanho. Marília tem acho que 70 lojas pra mais, já. Acho que outra coisa, é que hoje em dia, as pessoas estão mais conscientes do que é ótica, do que vai te fornecer como produto, o que vai te ajudar na sua visão. Acho que vai melhorar, antes as óticas enganavam as pessoas, hoje em dia não, as pessoas estão mais conscientes, mais criteriosas.</i>
E	P+	<i>Eu acho que aqui em Marília vai dar uma parada, uma estacionada em óticas, mas o público vai crescer.</i>
F	P+	<i>Vai crescer muito ainda, quanto mais gente, mais demanda mais gente procurando. Loja de rua tem o público de classe média baixa queria atingir a classe média mesmo, acho que se eu mexer na loja eu chamarei esse público.</i>
G	P+	<i>A minha perspectiva é que a população aumente e que a cidade cresça e então acho que vai comportar essa quantidade absurda que nós temos de óticas. Minha perspectiva em relação ao mercado é essa e a minha perspectiva é, daqui uns três anos, abrir outra ótica na região, e fazer aquela coisa, análise de mercado pra ver quantas óticas têm [...] A gente tem ainda uns dois anos de trabalho pra equilibrar. Minha perspectiva é essa.</i>
H	P+	<i>Acho que cresce sim, acho que a população chega uma hora que você tem que conseguir conscientizar um pouco mais a população, a população vai aumentando, então.</i>
I	P+	<i>Cada vez mais competitivos esses grandes vêm vindo, vão passar que nem um rolo compressor em cima de nós pequenos. Se o pessoal pequeno não se unir, que nem a gente tá fazendo, no caso é o Núcleo, que eu acho, eu acredito ainda que vai ser um grande negócio pra quem ficar nele, é não consegue sobreviver, sozinho não consegue, é besteira desse povo que acha que se for pra lá, eu vou tá compartilhando minhas coisas e todo mundo vai ficar sabendo, é bobeira, foi a época em que se fazia verão sozinho. Hoje é época de união, tem que criar uma cooperativa, tem que tá se unindo se não você não consegue caminhar a não ser esses grandes aí que já tem sua própria cooperativa. Eles tem sustentação.</i>
J		<i>Ah sei lá crescer mais, trazer mais clientes.</i>

Figura 67: Planejamento e cenários futuros: percepção a médio e longo prazo.

Fonte: Elaborada pela autora.

A percepção a médio e longo prazo pela maioria dos gestores é que a população da cidade irá crescer e, portanto, os usuários de óculos também. Essa é a percepção apontada pelos gestores das empresas D, E, G, H e I.

O gestor da empresa B mencionou que acredita que as empresas que não se planejaram e não se preparam devidamente irão fechar. Acredita também que as lojas de rede que estão chegando não vão se sustentar na cidade, pois acredita que os clientes de Marília são fiéis, pois o gestor usa a estratégia de facilitar a forma de pagamento para os clientes, o que propicia sua fidelização na loja.

Os gestores das empresas D e H acreditam que as pessoas irão se conscientizar mais do uso dos óculos.

O gestor da empresa F acredita que por meio do investimento no visual da loja irá atrair a classe média da população.

O gestor da empresa G pretende equilibrar a loja no mercado em dois anos e em três anos pretende abrir outra óptica na região, se preparando por meio do levantamento do mercado na região, permitindo conhecer a quantidade de ópticas nas cidades.

O gestor da empresa I mencionou que a tendência das lojas pequenas é se unirem para enfrentar o mercado, assim como tem sido no NEOM. Acrescentou a importância em se formalizar uma cooperativa para dar sustentação para as lojas.

A Figura 68 visou identificar projetos futuros dos gestores.

Empresa	Identificação (P+ ou A-)	Unidade de Registro
A	P+	<i>Por enquanto não, meu projeto seria comprar esse prédio, é o desejo do meu coração.</i>
B	P+	<i>Fidelizar os clientes, aumentando o fluxo de cliente na loja, aumentar a venda, fazer parcerias com empresas.</i>
C	P+	<i>É isso que eu já falei de acrescentar mais mercadoria, outras grifes, isso.</i>
D	P+	<i>É melhorar, aperfeiçoar, expandir sempre, ter um faturamento melhor, ter um relacionamento melhor com o cliente.</i>
E	P+	<i>É tudo isso que falei para você, é deixar mais bonita, não sofisticar muito, porque eu quero que ele se sinta a vontade. Sofisticar não é dar maior conforto, ganhar mais espaço, pra mais abertura, ficar mais arejado, é fazer uma parte administrativa separada, pra que ela faça, assim no aniversário mande cartinha para o cliente, porque fazer isso de vez em quando pega mal. Aquela pessoa fazer aquilo lá, pra eu ficar mais livre, porque se ela não fez eu vou lá pra fazer.</i>
F	P+	<i>Mudar o visual da loja e quem sabe conseguir o meu ponto.</i>
G	P+	<i>O projeto é abrir mais lojas, expandir. Os produtos são consequência, tem que investir mesmo, isso é pra todo mundo. E com relação aos outros produtos, eu queria vender perfumes aqui, mas se eu for comprar perfumes pra vender aqui é o custo que eu teria para abrir uma loja, você sabia? Eu vou ter que fazer uma análise pra ver o que compensa mais né. Tudo você tem que analisar, tudo tem que estudar né. Mas é projeto também né, agregar produtos.</i>
H	P+	<i>Investir em outros produtos, outras grifes mesmo.</i>
I	P+	<i>Minha intenção é ter mais mercadoria, ter grife diferenciada.</i>
J	P+	<i>Tentar melhorar crescer mais, aumentar trazer mais clientes.</i>

Figura 68: Planejamento e cenários futuros: projetos visando o futuro.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação aos projetos futuros os gestores possuem alguns projetos que almejam desenvolver e concretizar.

Os gestores das empresas C, H e I pretendem investir em outras grifes. Os gestores das empresas A e F pretendem conseguir o ponto próprio para continuar

atuando no ramo. O gestor da empresa B mencionou que pretende fidelizar clientes, aumentando assim seu fluxo de clientes. Acrescentou também que pretende fazer parcerias com empresas. Como já mencionado na análise desta empresa, o gestor considera importante fazer convênios da loja com empresas, faculdades e hospitais. O gestor da empresa D mencionou que pretende aumentar o faturamento e melhorar o relacionamento com o cliente. O gestor da empresa E pretende investir na reforma da loja, visando um ambiente mais arejado. Acrescentou também que quer fazer a parte administrativa da loja diferenciada para propiciar um melhor relacionamento com o cliente, mandando cartinha para parabenizá-lo pelo aniversário. O gestor da empresa F pretende investir no visual da loja também. O gestor da empresa G pretende abrir mais lojas e agregar outros tipos de produtos, como perfumes importados na loja. O gestor da empresa J pretende crescer no ramo e aumentar sua clientela.

A categoria Planejamento e cenários futuros propiciou conhecer os planos futuros dos gestores das empresas do NEOM para o andamento do negócio no mercado. Foi possível destacar projetos que os gestores pretendem investir como na estrutura física das lojas, mercadorias, grifes e também aumentar a cartela de clientes.

Na seção que segue é apresentada uma síntese analítica que objetiva concentrar algumas das descobertas mais significativas relacionadas à análise dos resultados realizada.

6.6 Síntese analítica

Nesta seção, são realizados sinteticamente algumas inferências acerca dos resultados apresentados. Nesse momento, são apresentados destaques que evidenciam o perfil de cada empresa do NEOM, visto que se optou inicialmente pela apresentação preliminar dos resultados por categorias de análise. A Figura 69 que segue discorre sobre os principais resultados de cada empresa.

Empresa	Síntese analítica
A	O gestor possui experiência no ramo óptico e possui duas empresas com mesmo nome, o que caracteriza a preocupação em tornar o nome da loja conhecida na região de Marília. Em sua óptica é feita a montagem de óculos. Oferece também outros produtos visando atrair clientes. Seu diferencial é o atendimento, porém tem dificuldade em fidelizar clientes, pois há muitas lojas na cidade. Organiza e disponibiliza seus produtos

	<p>por marca/grife. Divulga seus produtos no boca-a-boca e na rádio. Costuma capacitar seus funcionários. Utiliza sistema de informação e envia comunicados para os clientes. Busca informações sobre marcas e modelagens das peças, principalmente com relação aos preços. Suas principais fontes de informação são fornecedores e representantes de laboratórios. Seus fornecedores também informam sobre a concorrência. Como projeto futuro, pretende expandir o negócio e abrir outras lojas na região.</p>
B	<p>O gestor possui experiência no ramo óptico. Em sua óptica é feita a montagem de óculos. Oferece também outros produtos. Oferece também serviço de revelação de fotos. Seu diferencial é o atendimento e a qualidade de seus produtos. Organiza e disponibiliza seus produtos por gênero/sexo e a vitrine principal disponibiliza os produtos mais bonitos e que vendem mais. Divulga seus produtos no boca-a-boca, na rádio, na TV e panfletagem. Costuma capacitar seus funcionários. Utiliza sistema de informação e envia comunicados para os clientes. Busca informações sobre a cotação do dólar (monitoramento financeiro) e sobre o ramo óptico. Suas principais fontes de informação são as revistas especializadas (Ótica Revista, gratuita), os jornais e os telejornais. Seus concorrentes são as lojas tradicionais do ramo na cidade de Marília. Realiza reuniões diárias com funcionários. Considera como principal desafio do ramo óptico a venda de óculos em locais não especializados, como camelôs. Idealiza o <i>benchmarking</i> tendo como base uma rede de lojas de cosméticos. Como projeto futuro, pretende investir em mercadorias e reforma da loja. Busca sempre cursos extras para aperfeiçoamento. Garante que em um futuro próximo as empresas que não se prepararem irão fechar por conta do número de ópticas.</p>
C	<p>O gestor possui uma outra empresa também de comercialização de produtos ópticos com outro nome. Em sua óptica é feito todo o serviço técnico e especializado, o que se caracteriza como um diferencial, pois faz surfaçagem e montagem de óculos, além de adaptação de óculos e lentes de contato. Possui ainda a lente de cristal fotocromático, o qual é difícil de ser encontrado. Organiza e disponibiliza seus produtos por gênero/sexo. Divulga seus produtos no boca-a-boca. Não costuma capacitar seus funcionários, pois trata-se de uma empresa familiar. Utiliza planilha eletrônica para fluxo de caixa. Busca informações sobre lentes e materiais das peças. Suas principais fontes de informação são os fornecedores e os <i>sites</i> especializados. Realiza reuniões diárias com funcionários. Preocupa-se com o futuro do negócio, porém não se preocupa com aperfeiçoamento profissional. Como projeto futuro, pretende investir em móveis novos e espaço físico.</p>
D	<p>A loja é uma franquia. A família tem franquias na região, o que permite um contato com pessoas atuantes no ramo e todo o respaldo de ser uma franquia. Nela, é feita a surfaçagem e a montagem de óculos. Seu diferencial é o atendimento e a franquia proporciona visibilidade. Organiza e disponibiliza seus produtos por tipo de armação. A compra de produtos depende de acordos da matriz.. Divulga seus produtos na rádio, na TV, no jornal e <i>outdoor</i>. A matriz oferece treinamento aos funcionários, por meio de palestras, cursos e disponibiliza um manual para funcionários com instruções para atuação na empresa, o que propicia um grande respaldo aos franqueados. Utiliza sistema de informação via Internet (interligado à matriz). A empresa possui <i>site</i>. Os investimentos atuais são em tecnologia para atualização do computador e também do maquinário de montagem dos óculos. O gestor considera importante a divulgação via <i>Web</i>. Busca informações sobre produtos dos concorrentes (monitoramento concorrencial) e sobre o ramo óptico. Suas principais fontes de informação são as revistas especializadas (Convergência e View, ambas obtidas por assinatura), os <i>sites</i> especializados, os técnicos em óptica e os catálogos de produtos. Compartilha informações com seus funcionários. Considera como principal desafio do ramo óptico a venda de óculos em locais não especializados, como camelôs. Investe em tecnologia informática e maquinário de montagem de óculos. Se especializa por meio da internet. Garante que em um futuro próximo haverá maior conscientização para o uso de óculos.</p>
E	<p>O gestor possui experiência no ramo óptico. Em sua óptica é feita a surfaçagem e a montagem de óculos. Oferece também outros produtos. Seu diferencial é o atendimento. Organiza e disponibiliza seus produtos por marca/grife. Divulga seus produtos no boca-a-boca. Costuma capacitar seus funcionários. Utiliza sistema de informação. Possui <i>internet</i>, mas não utiliza suas ferramentas. Mencionou que utiliza os dados do sistema para auxiliar na decisão de aumentar ou diminuir a compra de mercadorias. Busca informações sobre materiais das peças. Suas principais fontes de informação são os</p>

	<p>fornecedores e representantes de laboratório e os colegas do NEOM. A concorrência está relacionada principalmente aos preços oferecidos abaixo da tabela. Realiza reuniões diárias com funcionários. Como projeto futuro, pretende investir em reforma da loja.</p>
F	<p>O gestor possui experiência no ramo óptico e possui uma outra empresa do ramo óptico com outro nome. A empresa vinculada ao NEOM possui um nome tradicional na cidade, antes era gerida por outra pessoa. Em sua óptica é feita a surfaçagem e a montagem de óculos. Seu diferencial é o atendimento. Organiza e disponibiliza seus produtos por marca/grife. Divulga seus produtos na rádio e por meio de panfletagem. Costuma capacitar seus funcionários. Utiliza sistema de informação, mas garante que não usa todos os recursos que o sistema oferece. Busca informações sobre lentes. Suas principais fontes de informação são as revistas especializadas (Ótica Revista e Vinte Vinte, ambas gratuitas). Considera a concorrência sadia. Realiza reuniões com funcionários quando surge um problema. Realiza <i>benchmarking</i> tendo como base as empresas do NEOM. Como projeto futuro, pretende investir no espaço físico da loja. Investe em propaganda. Busca cursos extras para se aperfeiçoar profissionalmente.</p>
G	<p>O gestor possui experiência no ramo óptico principalmente na parte administrativa. Tem formação e experiência em gestão de negócios. Em sua óptica é feito o conserto de óculos. Oferece também outros produtos. Seu diferencial é o atendimento, a variedade e a qualidade de seus produtos, a vitrine e os preços. Expõe todos os seus produtos. Adquire os produtos especialmente por sua beleza. Divulga seus produtos na rádio e por meio de panfletagem. Costuma capacitar seus funcionários. Utiliza sistema de informação e envia comunicados para os clientes. Utiliza Internet principalmente para realizar pedidos via comunicadores instantâneos (MSN e SKYPE). Apesar da formação administrativa não utiliza o sistema de dados para auxiliar em estratégias e tomada de decisão. Busca informações sobre lentes, tendências e para se atualizar. Suas principais fontes de informação são as revistas especializadas (View e Mundo da Óptica, ambas obtidas por meio de assinatura), fornecedores e <i>sites</i> de lojas e grifes. Considera como desafios a quantidade de lojas e cumprir a meta do dia. O ponto forte é o nome da loja e o ponto fraco é a distância dos médicos oftalmologistas. Futuramente, pretende cursar o Curso de Optometrista para se aperfeiçoar.</p>
H	<p>O gestor possui uma outra empresa com outro nome. Em sua óptica é feito o conserto de óculos. Oferece também outros produtos. Seu diferencial é o atendimento. Organiza e disponibiliza seus produtos por tipo de armação e por marca/grife. Divulga seus produtos na rádio e no jornal. O laboratório oferece capacitação para os funcionários. Utiliza sistema de informação. No sistema tem seus clientes cadastrados e cadastra receituário de cliente. Busca informações sobre lentes. Suas principais fontes de informação são as revistas especializadas (Convergência) e <i>internet</i>. Compartilha informações com seus funcionários. Realiza reuniões com funcionários quando surge um problema. A concorrência está relacionada principalmente aos preços oferecidos abaixo da tabela e ao poder de compra das lojas de rede. Não costuma fazer planejamento a longo prazo, mas tem como meta que um ano seja melhor que o outro. Se atualiza por meio da <i>internet</i>, revistas e colegas do ramo. Garante que em um futuro próximo haverá maior conscientização para o uso de óculos.</p>
I	<p>O gestor possui experiência no ramo óptico. Sua óptica apenas vende armações, lentes e óculos de sol. Oferece também serviço de revelação de fotos. Seu diferencial é o pós-venda e o contato com os clientes sobre o vencimento dos óculos de grau. Oferece também garantia do produto a seus clientes. Organiza e disponibiliza seus produtos por gênero/sexo e tipo de armação. Divulga seus produtos no boca-a-boca, na rádio, no jornal e a loja por meio da <i>internet</i> (Orkut, MSN e <i>e-mail</i>). Não capacita seus funcionários, pois já capacitou muitos funcionários, o que demandou tempo e desgaste físico para, no fim, o funcionário sair. Utiliza planilha eletrônica e cadastra receituário de cliente. Busca informações sobre lentes. Suas principais fontes de informação são as revistas especializadas, os <i>sites</i> especializados e as fontes obtidas por meio de buscas realizadas no <i>Google</i>. As informações sobre os concorrentes são obtidas pelos próprios clientes. Realiza reuniões diárias com funcionários. Considera como desafio o fato de os clientes preferirem comprar produtos em cidades maiores. Não compartilha informações sobre lucros e resultados com seus funcionários. Se atualiza por meio da <i>internet</i>. Acredita que é necessário enfrentar o mercado com a união das lojas pequenas.</p>
J	<p>A óptica apenas vende. Oferece também outros produtos. Seu diferencial é o</p>

	atendimento. Organiza e disponibiliza seus produtos por marca/grife e a vitrine principal disponibiliza os produtos mais bonitos e que vendem mais. Divulga seus produtos na rádio. Costuma capacitar seus funcionários. Utiliza sistema de informação. Busca informações principalmente com fornecedores e representantes de laboratórios e os colegas do NEOM. Garante que um ponto forte é o fato de a loja oferecer serviço de relojoaria. Como planejamento, compara sempre o mês atual com o anterior. Como projeto futuro, pretende investir em parceria com um laboratório.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 69: Síntese analítica por empresa.

Fonte: Elaborada pela autora.

A síntese revelou características do perfil de cada empresa do NEOM. Buscou-se ressaltar pontos mais importantes relacionados ao que foi perguntado durante a entrevista. Considera-se que, mesmo se tratando de empresas com o mesmo tipo de produto, cada uma apresenta sua particularidade, tornando-se única entre as demais.

A união das empresas por meio do Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM) revela-se como fator agregador, possibilitando, com as reuniões, discussões relevantes condizentes com a realidade das empresas, bem como com os cursos e com as palestras informativas que servem como importante fonte de informação para esses gestores.

Conforme destacado pelo gestor da empresa I, a união de microempresas é imprescindível para enfrentar o mercado. Isso reafirma a importância do papel do NEOM, principalmente como impulsionador de estratégias para o desenvolvimento dessas microempresas e um organismo potencial para a realização de ações que garantam competitividade diante do crescimento do número de ópticas.

São destacadas, na Figura 70, as principais necessidades informacionais dos gestores do NEOM, em ordem de maior relevância.

Escala	Necessidades Informacionais
1	Lentes
2	Materiais das peças que irão compor as vitrines
3	Marcas, modelagens e preços das peças Produtos dos concorrentes Cotação do dólar

Figura 70: Necessidades informacionais das empresas do NEOM.

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise evidenciou que a principal necessidade informacional mencionada pelos gestores do NEOM são informações e conhecimentos acerca das lentes de grau, pois estão sempre se renovando e sendo aperfeiçoadas. Existe uma grande variedade de lentes no mercado e que podem ser indicadas, considerando cada

necessidade visual, visando, sobretudo, a qualidade do material para proporcionar conforto visual e a qualidade na visão e, também, de acordo com o poder aquisitivo do usuário de óculos para o investimento da peça.

Em segundo lugar, os gestores do NEOM mencionaram que são importantes informações acerca dos tipos de materiais das peças, ou seja, das armações e óculos solares.

E, em terceiro lugar, foram mencionadas as marcas, as modelagens das peças, pois estão também sempre se renovando devido à tendência e à moda, o que confere às peças um *design* diferenciado. Os preços das peças são também informações relevantes para esse público, pois os gestores comumente adquirem peças para suas lojas considerando o perfil dos seus clientes. Outro tipo de informação que os gestores mencionaram está relacionado aos produtos oferecidos pela concorrência, pois consideram importante conhecer o que os concorrentes oferecem como produtos, visto que os clientes estão cada vez mais pesquisando para fechar uma venda para adquirir seus óculos. Considerando também que existe a prática entre as empresas de cobrir a oferta, foi levantada a problemática entre os gestores durante as entrevistas de que pode ser oferecido um produto em uma loja por um preço e na loja concorrente outro produto com um valor mais acessível. Foi mencionado também a necessidade por buscar informações sobre a cotação do dólar.

As informações concernentes ao ramo óptico podem ser divididas em dois níveis. As de nível micro são mais operacionais, voltadas para o cotidiano das lojas, e as nível macro são as possibilidades provenientes do ambiente externo.

As informações de nível micro, ou seja, do ambiente interno, são aquelas mais voltadas para o cotidiano de atuação no ramo que podem ser consideradas mais operacionais, como a variedade de lentes de grau, de armações, o *design* de peças, marcas ou grifes entre outras inerentes ao contexto de atuação. Além disso, os gestores precisam se atentar para a importância do seu ramo perante a sociedade, pois comercializa produtos que envolvem a saúde e a conscientização das pessoas para o uso de produtos com qualidade.

As informações de nível macro, ou seja, do ambiente externo, por sua vez, precisam ser interpretados de forma que façam sentido com a realidade vivenciada (micro) e, assim, prover ações que estimulem a permanência no mercado competitivo de forma mais segura (CHOO, 2003). Elas podem ser exemplificadas

como informações sobre possibilidades de novos mercados, novos fornecedores, novos produtos e serviços, pesquisas e incentivos que possibilitem uma atuação mais competitiva no mercado e, além disso, informações que condizem com as perspectivas de um mundo globalizado. Os dois níveis precisam ser prospectados e monitorados para garantir uma gestão amparada por informação e conhecimento.

São destacadas, na Figura 71, as principais fontes de informação utilizadas para suprir as necessidades informacionais dos gestores das empresas pesquisadas.

Escala	Fontes de informação	Observações
1	Revistas Especializadas:	
	<i>Revista Convergência</i>	Site: http://revistaconvergencia.com.br/
	<i>Ótica Revista</i>	Site: http://www.oticarevista.com.br/
	<i>View</i>	Site: http://www.viewmagazine.com.br/
	<i>Mundo da Óptica</i>	Site: http://www.mundodaoptica.com.br/
	<i>Vinte Vinte</i>	Não possui <i>site</i> na Internet.
2	Fornecedores das peças	- Grupo Tecnol (considerado o mais importante) – Site: http://www.grupotecnol.com.br/portal/hgxpp001.aspx?161 ; - Sáfilo – Site: http://www.eyeweartrading.com.br/safilocombr/ - Luxo Óptica.
	Representantes de laboratórios	- Mult Block; - Quality;
	Sites especializados	Opticanet. Site: http://opticanet.com.br/ .
3	Catálogo de produtos	Catálogo da Sáfilo.
	Jornais	Principalmente locais.
	Telejornais	Não foram especificados.
	Sites de lojas e grifes	Não foram especificados.
	Técnicos em Óptica	Não foram especificados.
4	Cursos, palestras e reuniões do NEOM	Promovidos pelo SEBRAE.
	Feira de Óptica	A mais importante do Brasil no segmento é a Expo Abiótica. Site: http://www.expoabioptica.com.br/2010/default.asp
	Pesquisas realizadas pelo SEBRAE e SENAC	Ocorrem nas próprias lojas.

Figura 71: Fontes de informação utilizadas pelos gestores das empresas do NEOM.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação às fontes de informação consultadas pelos gestores do NEOM, destacaram-se em primeiro lugar as revistas especializadas do ramo óptico. Essas revistas são fontes secundárias de informação, uma vez que reúne artigos de caráter prático, apresentando poucas notas complementares e referências. São voltadas para informação atualizada da indústria e do comércio. Algumas delas possuem uma versão na *web* também, o que poderia ser também explorado pelos gestores, pois

não são todos que consultam as revistas e também é mais uma possibilidade de consulta por informações atuais do ramo.

Em segundo lugar, os gestores mencionaram como fonte de informação os fornecedores das peças/ produtos, com destaque ao Grupo Tecnol e à Sáfilo, pois como visitam as lojas em um intervalo de 30 – 40 (trinta a quarenta) dias, estão sempre trazendo produtos novos e informações sobre os produtos, tendências e moda também. Os representantes de laboratório, com destaque à Mult Block e à Quality, também aparecem em segundo lugar, visto que também costumam visitar algumas empresas para apresentar um lançamento, para passar informações minuciosas da lente para funcionários e gestores, fazem a divulgação da lente e, além disso, estão disponíveis para o esclarecimento de dúvidas, por exemplo, qual lente indicar para o cliente. Tanto as empresas fornecedoras das peças como os representantes de laboratório são considerados organizações como fontes de informação. São organizações comerciais que fabricam produtos ou prestam serviço e trabalham com a finalidade de lucro. Os *sites* especializados estão também em segundo lugar como fontes de informação consultadas pelos gestores. São importantes fontes de informação, pois são geralmente atualizadas com frequência, dando vazão ao contato com uma vasta quantidade de informações sobre o ramo sem custo. Existem na rede muitas opções de *sites* que contemplam catálogo de lojas, de produtos, de marcas e grifes, os eventos da área, reportagens concernentes ao ramo, alguns médicos oftalmologistas, entre outras informações que circundam o ramo. Esses são um tipo de literatura comercial, para designar o material produzido pelas empresas e outras organizações. O intuito é promover a venda de produtos e serviços. Outras formas de literatura comercial são os folders, os folhetos, os panfletos entre outros que visam divulgar a empresa para comercialização. No caso do NEOM, são trazidos pelos fornecedores das peças e os representantes de laboratório. É possível se cadastrar em alguns *sites* para receber a *newsletter*, informativo de novidades. Entre os *sites* especializados do ramo destaca-se o Ópticanet⁷⁸, pois em pesquisa realizada pelo Datafolha na última Feira de Óptica, a Expo Abiótica 2010, foi mencionado como principal fonte de informação do ramo pelos visitantes da feira.

⁷⁸ Informação verificada no *site* <<http://www.opticanet.com.br/sobre/4157/portal-opticanet-se-consolida-como-importante-fonte-de-informacao-no-segmento-optico/ler.aspx>>. Acesso em: 07 jun. 2010.

Em terceiro lugar as fontes de informação consultadas pelos gestores são catálogos de produtos, jornais, telejornais, *sites* de lojas e de grifes e técnicos em óptica.

Por fim, em quarto lugar, foram citados os cursos, palestras e reuniões do NEOM, a Expo Abiótica e as pesquisas realizadas pelo SEBRAE e SENAC.

Vale mencionar que a escala foi montada de acordo com o que os gestores responderam, porém infere-se com base no conjunto das respostas da entrevista que os gestores das empresas do NEOM se atualizam principalmente por meio dos laboratórios de lentes e das reuniões do NEOM, pois é o espaço que discutem e refletem sobre o ramo por meio de trocas de informação, levantamento de problemas comuns e soluções para esses problemas, bem como é o espaço onde a maioria dos gestores se atualiza e se informa.

Durante a análise dos dados foram acrescentadas algumas informações baseadas em alguns *sites* com informações sobre o ramo que podem ser consultadas pelos gestores do NEOM, ampliando as possibilidades de se informar. São citadas a seguir:

- **Conselho Regional de Óptica e Optometria (CROO) de São Paulo:** apresenta informações sobre Optometria. *Site:* <<http://www.croosp.org.br/work/profissional/index1.html>>
- **Dr. Visão:** o maior portal de oftalmologia do Brasil. *Site:* <<http://www.drvisao.com.br/artigos/lerartigos>>
- **Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ):** apresenta informações sobre o Curso Técnico em Óptica. *Site:* <<http://www.fiocruz.br/jovem/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=304&sid=17>>
- **Instituto Brasileiro de Optometria (IBO):** apresenta informações sobre o Curso de Optometria. *Site:* <<http://www.ibo.org.br/links/link23.asp>>
- **SEBRAE:** apresenta informações sobre empreendedorismo para micro e pequenas empresas. *Site:* <<http://www.sebraesp.com.br/>>
- **SENAC:** apresenta informações sobre o Curso Técnico em Óptica. *Site:* <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer,selectCourse&course=291&template=380.dwt&unit=NONE&testeira=474>>

O contexto de atuação das empresas do NEOM somado ao levantamento de necessidades informacionais e a consulta de fontes de informação visando a busca de informação pelos gestores estão relacionados ao modo como os gestores lidam com a informação no seu negócio, ou seja, estão relacionadas ao comportamento informacional deste grupo. Os dados da entrevista revelaram que esses gestores

recebem informações passivamente sobre o ramo, ou seja, eles recebem informação significativa sobre o negócio por meio de fontes pessoais como representantes de empresas e de laboratórios que orientam sobre os produtos e serviços que serão comercializados nas lojas. Essas informações são percebidas pelos gestores e é dada a importância à informação fornecida através da atenção passiva, ou seja, quando percebem informação significativa que não era intencionada. Outra fonte de informação relevante para esse grupo são as próprias reuniões do NEOM, onde são discutidos problemas e soluções concernentes ao ramo.

Considerou-se importante finalizar a síntese dos resultados da pesquisa com o que foi mencionado pelos gestores do NEOM sobre a visão de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (análise SWOT) relacionados ao ramo, uma vez que refletem sobre a vivência e a percepção dos gestores perante o mercado.

Como **ponto forte** destacou-se o atendimento entre as empresas. Como **ponto fraco** destacou-se as conseqüências internas para a concorrência. Como **ameaças** foram destacadas a concorrência e o fato de locais não especializados, como camelôs, boutiques, venderem produtos. Como **oportunidades** destacaram-se: o fato de que sempre haverá procura por produtos do ramo óptico devido à crescente importância atribuída à saúde; estabelecimento de convênios com empresas, faculdades e hospitais; a própria iniciativa do NEOM para com o ramo óptico e com as microempresas; e a agregação de novos produtos junto aos ópticos.

A maioria dos gestores mencionaram que o atendimento ao cliente é um ponto forte das empresas, pois se preocupam em deixar o cliente satisfeito, oferecendo produtos de qualidade e facilitando a forma de pagamento.

Como ponto fraco os gestores se incomodam bastante com a quantidade expressiva de lojas do ramo e também com a prática de algumas lojas cobrirem a oferta.

Em relação às ameaças, a concorrência é mais uma vez mencionada, devido aos pontos de comércio que não são especializados e que vendem produtos ópticos de má qualidade, sem uma estrutura apropriada para demonstração de produtos, com preço bem baixo, e também o fato de não pagarem os impostos necessários para comercializar esses produtos.

As oportunidades do ramo se referem à necessidade das pessoas em usar óculos, sendo que a tendência é que cresça o número de usuários e que as pessoas se conscientizem mais sobre o uso de um produto de qualidade que beneficiará a

saúde. A possibilidade de se formalizar convênios entre as lojas do NEOM com empresas, faculdades e hospitais também foi destacada. A própria existência do NEOM foi mencionada, visto que todos os seus participantes estão unidos por causas comuns e buscam se beneficiar por meio do associativismo. E, também, a possibilidade em agregar outros produtos na loja foi também mencionada como oportunidade pelos gestores.

O capítulo que segue apresenta as considerações finais do trabalho de pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou a temática prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva tendo como base um modelo de prospecção e monitoramento informacional alicerçado no estudo de comportamento informacional para compreender a relação entre pessoas, fontes de informação e tecnologias de informação e comunicação no contexto de microempresas do ramo óptico associadas à Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) pertencentes ao Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM). Outra temática discutida foi o estudo de cenários como alicerces do planejamento estratégico das empresas pesquisadas.

A partir das temáticas, buscou-se trazer a relação entre informação e conhecimento como alicerces imprescindíveis da gestão estratégica, bem como o uso de métodos, técnicas e tecnologias de informação e comunicação (TICs) pelas empresas pesquisadas.

A pesquisa foi dividida em duas fases. Inicialmente enfocou na elaboração do referencial teórico das seguintes temáticas: informação e conhecimento no ambiente empresarial; comportamento informacional; gestão da informação; inteligência competitiva; cenários prospectivos e prospecção e monitoramento informacional. A segunda fase enfocou a construção do roteiro de entrevista, método utilizado para coleta dos dados, os quais foram posteriormente transcritos e analisados por meio d.

O roteiro de entrevista foi construído a partir da elaboração de blocos temáticos correspondentes aos objetivos da pesquisa e também com base no referencial teórico elaborado. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica 'análise categorial' do método 'Análise de Conteúdo', seguindo a abordagem de Laurence Bardin (c1977). Foram elaboradas as seguintes categorias: Ambiente Interno; Tecnologias de Informação e Comunicação; Estrutura Informacional; Métodos e Técnicas de Prospecção e Monitoramento Informacional; e Planejamento e Cenários Futuros; sendo que cada uma delas abarcou um conjunto de subcategorias para facilitar a análise.

As falas dos entrevistados foram analisadas em figuras elaboradas para cada subcategoria da categoria temática.

A partir da análise realizada foi possível compreender aspectos que permeiam a identificação e o acompanhamento de informações (prospecção e monitoramento informacional) pelos gestores das microempresas do ramo óptico, e como eles lidam com essas informações (comportamento informacional), com vistas a garantir uma tomada de decisão mais efetiva.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar os métodos formais e informais de prospecção e monitoramento informacional das empresas pertencentes ao NEOM associado à ACIM, tendo como subsídio o referido modelo de prospecção e monitoramento informacional (PACHECO, 2007; PACHECO; VALENTIM, 2008).

Foi possível identificar métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional informais por meio de questões do roteiro de entrevista e das respostas dadas as mesmas.

Com relação aos objetivos específicos, em um primeiro momento, pretendia-se analisar, por meio da literatura, as abordagens conceituais e metodológicas sobre as atividades de prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva. Para isso, foram trazidas as abordagens de Valentim (2003; 2005); Valentim e Molina (2004); Molina (2003); Pacheco (2007); Pacheco e Valentim (2008), Palop e Vicente Gomila (1999); Stollenwerk (2001) entre outros autores. Outro objetivo era investigar, por meio da literatura, as abordagens conceituais sobre o estudo de comportamento informacional. Foi realizado com base em Case (2007); Wilson (1981; 1996; 1997; 1999; 2000; 2006); Choo (2003); Auster e Choo (1994a; 1994b) entre outros autores. Pretendia-se também caracterizar e analisar o uso de métodos, técnicas e tecnologias de informação e comunicação voltados para a prospecção e o monitoramento informacional nas empresas pertencentes ao NEOM associado à ACIM, os quais foram refletidos com base na realidade das empresas pesquisadas. Portanto, houve uma adaptação de métodos e técnicas e tecnologias de informação e comunicação para prospecção e monitoramento informacional que pudessem ser exemplificados no cotidiano das empresas. Refletiu-se sobre o *Brainstorming*, *Benchmarking*, *Balanced ScoreCard*, *SWOT*, *Fatores Críticos de Sucesso*, *Forças de Porter* e *DataWarehouse*, que são semelhantes a outras técnicas e métodos encontrados na literatura, além também da internet e seus recursos de colaboração. E, por fim, pretendia-se verificar a viabilidade do modelo de prospecção e monitoramento informacional nas empresas pertencentes ao NEOM associado à ACIM, utilizando-o como base para coleta de

dados. O modelo de prospecção e monitoramento informacional subsidiou todo o desenvolvimento do trabalho e conclui-se que ele se aplicou a esse grupo com adaptações a sua realidade e propiciou descobertas de resultados bastante significativos para esse contexto. Embora a inteligência competitiva não seja o foco desse grupo, realizam atividades informativas informais que, à sua maneira, interferem na competitividade empresarial. Ressalta-se que todos os objetivos da pesquisa foram atingidos.

Tendo em vista essa situação, acredita-se que este trabalho poderá auxiliar os gestores a terem conhecimento acerca de sua própria atuação no mercado, bem como de seu posicionamento junto ao NEOM, o que poderá fazer surgir novas idéias e iniciativas que visem o crescimento e o desenvolvimento comum.

Além disso, a pesquisa propiciou à pesquisadora conhecer o ramo óptico, inicialmente pelo contato feito com a consultora da metodologia Empreender do Núcleo Especializado de Ópticas de Marília (NEOM) e, posteriormente, por meio das visitas feitas às lojas e das entrevistas concedidas pelos gestores. Isso propiciou uma riqueza de dados para a pesquisa que auxiliou sobremaneira na compreensão de como é estruturado o NEOM com relação aos objetivos da pesquisa.

Apesar de sua constituição ser recente, o NEOM é uma fonte de inspiração para outras áreas de negócios dentro da ACIM, pois já tem visibilidade dentro da associação, por meio dos cursos e palestras promovidos através de parcerias como o SEBRAE; campanhas de conscientização do uso dos óculos entre outras ações. Refletindo sobre como o NEOM pode auxiliar as empresas que o constituem com base no que foi investigado pela pesquisadora, algumas idéias poderiam ser implementadas pelas empresas a partir da idéia guia que norteia o núcleo, ou seja, o associativismo, para se fortalecerem no mercado, bem como buscar soluções para os problemas que circundam o ramo.

Essa pesquisa é fruto de acordo de cooperação entre o grupo de pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional' (ICIO) e a Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) a qual uniu prática e teoria. Outras pesquisas podem ser realizadas com esses empresários visando a melhoria do negócio.

Considera de grande importância o incentivo a exploração de outras fontes de informação por esse grupo, portanto, seria interessante uma intervenção junto ao

mesmo para que sejam empreendidas habilidades de buscas e atitudes mais autônomas na busca e uso de informações (competência informacional).

Vale mencionar que o modelo de prospecção e monitoramento informacional poderia ser verificado em outras realidades e com empresas de porte médio e grande.

São pontuadas a seguir algumas sugestões advindas da elaboração deste trabalho para implementação no NEOM. São apontadas algumas sugestões relacionadas à informação nesse ambiente, bem como outras relacionadas a ações de *marketing* que podem trazer maior visibilidade para as empresas:

- Prospectar informações sobre o mercado, novos fornecedores, novos produtos, pontos de venda, levantamento do plano diretor da cidade, editais de financiamento visando oportunidades de expansão e crescimento do negócio, considerando a importância das informações providas do macroambiente para o andamento e desenvolvimento do negócio;
- Investir na capacitação e na formação profissional;
- Fazer parcerias com hospitais, empresas e faculdades, visando fidelizar esses clientes potenciais com as lojas do NEOM;
- A elaboração de materiais informativos, como folders, panfleto, cartazes entre outros que poderiam ser desenvolvidos em colaboração com as faculdades de medicina, laboratórios e empresas. Essa é uma forma de conscientizar o uso dos óculos;
- As campanhas de conscientização poderiam também ter a colaboração de técnicos em óptica, empresas, fornecedores entre outros. Inicialmente, poderiam ser feitas dentro da própria ACIM. Depois, poderiam ser feitas em escolas públicas e particulares, com a realização do teste da visão, informativos impressos e vídeos de conscientização. Pode também ser planejado um dia de conscientização na escola onde os pais são também convidados;
- Poderiam ser feitas também campanhas de conscientização nas mídias da cidade, jornais locais, canais de TV entre outros;
- A divulgação do núcleo via Internet também torna-se relevante, visto que os ambientes colaborativos da *Web* estão sendo cada vez mais usados pelas pessoas/clientes, tais como *Orkut*, *Facebook* e *Twitter*. As

novidades do NEOM podem ser divulgadas via *Twitter*, por exemplo, e criar promoções especialmente para os seguidores. Perfis no *Orkut* e no *Facebook* podem ser criados para disponibilização de informações sobre o núcleo, bem como fotos, vídeos entre outros materiais.

- Desenvolver um Manual de Conduta do NEOM, que seria elaborado pelos próprios membros do grupo com o auxílio da consultora e com aportes do SEBRAE. O intuito desse manual é contemplar informações técnicas do ramo, regras de posturas, boas maneiras, orientações para vendas, orientações para funcionários entre outras informações que os gestores e a consultora julgarem pertinentes;
- Produzir um mascote que represente o NEOM. As lojas poderiam ser identificadas por adesivos e/ou o boneco do mascote que represente os objetivos das empresas do núcleo, especialmente a saúde da visão. Acredita-se que isso evidenciaria a importância da loja por meio de um símbolo que, com o passar do tempo, seria lembrado pelas pessoas;
- Seria interessante também pensar em algo material, um brinde que poderia ser dado aos clientes no ato da compra de óculos, como um chaveiro do mascote do NEOM, um calendário ou um cartão fidelidade;
- O cartão fidelidade poderia ajudar os clientes a frequentarem as lojas do NEOM, pois cada vez que a pessoa vai à loja, acumularia descontos ou benefícios na manutenção dos óculos, como troca de haste, limpeza, capinhas de proteção, dicas de maquiagem para mulheres que usam óculos, dicas de óculos de sol que serão tendência;
- O cadastro de clientes pode servir como uma importante fonte de informação. O aniversariante do mês pode ter um desconto na compra dos óculos de sol, por exemplo;
- Poderiam também ser exploradas as datas comemorativas em que seriam criadas ações de *marketing* para as lojas do NEOM;

Os resultados desta pesquisa serão em breve divulgados às empresas do NEOM e as sugestões aqui descritas serão apontadas.

Conclui-se que o trabalho realizado possui relevância acadêmica, científica e social, pois abarcou temáticas pertinentes para o desenvolvimento de um ramo específico de microempresas que se preocupa com o crescimento do segmento,

bem como com o crescimento econômico da região, além de estar intrinsecamente relacionado à saúde das pessoas.

Como trabalhos futuros, sugere-se que a investigação de microempresas é extremamente relevante para o desenvolvimento econômico, político e social do país, podendo ser trabalhadas sob outros enfoques.

A prospecção e o monitoramento informacional também são temáticas que precisam ser mais investigadas, tendo em vista sua importância para a inteligência competitiva. Os ambientes colaborativos da *Web* merecem destaque nesse contexto devido à ampliação de possibilidades conseqüente de seu desenvolvimento para a identificação e o acompanhamento das informações do macroambiente.

Além disso, os estudos de comportamento informacional, bem como a competência informacional também são relevantes, tendo em vista que permitem compreender, respectivamente, como as pessoas lidam com a informação nas empresas e quais as habilidades e atitudes que possuem para a busca e o uso crítico de informações nesses ambientes.

REFERÊNCIAS

- ABRAIC. **O que é inteligência competitiva**. Brasília: Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. 2009. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em 29 out. 2009.
- ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de. **Benchmarking**. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001. p.241-263.
- AUSTER, E.; CHOO, C. W. Ceos, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage. **Library trends**, v. 43, n. 2, p. 206-225, 1994a. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/>>. Acesso em: 04 jul. 2009.
- _____. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. **Information processing & management**, v. 30, n. 5, 1994b. p.607-618. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/>>. Acesso em: 04 jul. 2009.
- BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente externo. **Datagram zero**, v.3, n. 6. 2002. Disponível em: <http://dgz.org.br/dez02/Art_03.htm>. Acesso em: 05 fev. 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, c1977. 226p.
- 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: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n2/28n2a12.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2007.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 137p.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000. 104p.
- BOAR, B. H. **Tecnologia da informação**: a arte do planejamento estratégico. São Paulo: Berkeley, 2002. 339p.
- BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the american society for information science**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.
- CAMPELLO, B. S. Organizações como fonte de informação. In: CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (Orgs.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000. p.35-48
- CANONGIA, C. et al. Convergência de inteligência competitiva em construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE).

Datagramazero, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun.2001. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br/dez99/art01.htm>>. Acesso em:12 jan. 2007.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CASE, D. O. **Looking for information**. 2.ed. Amsterdam: Elsevier; Academic Press, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. 425p.

_____. Organizations as “information-use systems”: a process model of information management. University of Amsterdam, Department of Information Management: **PrimaVera working paper**, 1997.

_____. The art of scanning the environment. **Bullentin of the american society for information science**, v. 25, n.3, p. 13-19, 1999. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/>>. Acesso em: 04 jul. 2009.

CLARKE, T.; ROLLO, C. Corporative initiatives in knowledge management. **Education + training**, v.43, n.4/5, p. 206-214, 2001. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0040430403.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2009.

CORMIER, P. M. J. Forças de Porter. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001. p.167-187.

_____; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de. Marketing inteligente. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.417-435.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999. 237p.

_____. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 185p.

EMPREENDEDOR: unir para crescer. **Reunião – Ópticas**. 2009. p.1-19. (Apresentação de slides). Disponível em: <<http://www.empreender.org.br/index.php?url=emp>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

FERNEDA, E. Redes neurais e sua aplicação em sistemas de recuperação de informação. **Ciência da informação**, Brasília, v.35, n.1, p.25-30, jan./abr.2006.

FERREIRA, S. M. S. P. Novos paradigmas e novos usuários de informação. **Ciência da informação**, v.25, n.2, p.1-10, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/440/398>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

FREITAS, R.A.; QUINTANILLA, L.W.; NOGUEIRA, A. dos S. **Portais corporativos: uma ferramenta estratégica para gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

GARCIA, R. M. **Modelos de comportamento de busca de informação: contribuições para a organização da informação**. 2007.139f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2007.

HOFFMANN, W. A. M.; CHEMALLE, K. E. Acesso e uso de inteligência competitiva em micro e pequenas empresas de arranjos produtivos locais. In: IX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006, p.1-12. Disponível em: <<http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewabstract.php?id=317>>. Acesso em: 30 mar. 2010.

HOHHOF, B. O mercado da tecnologia da informação. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p. p.157-179.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da ação, da comunicação e da decisão**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

KAYE, D. The importance of information. **Library management**, v.16, n.5, p.6-15, 1995a. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150160501.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2009.

_____. Sources of information, formal and informal. **Library management**, v.16, n.5, p.16-19, 1995b. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150160502.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2009.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206p.

LAZARINI, V. **Tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao processo de inteligência competitiva organizacional**. 2006. 105f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2006.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **RAUSP**, São Paulo, v. 29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=341>. Acesso em: 10 nov. 2008.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.124-142

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; SADAIO, O. (Orgs.) **Colóquio sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: EDUEL, 2003, p.11-25.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da informação**, Brasília, v. 31, n.2. p. 72-79, 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/159>>. Acesso em 10 nov. 2008.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 145p.

_____. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 228p.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo, 2002. 197p.

MEDEIROS, E. M. S. de; SAUVÉ, J. P. **Avaliação do impacto de tecnologias da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 178p.

MILLER, J. P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação social. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p. p.31-52.

MIRANDA, R. C. da R. **Balanced scorecard**. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001, 344p. p.227-239.

MOLINA, L. G. **Prospecção e monitoramento informacional na área de biotecnologia visando o processo de inteligência competitiva organizacional**

na **ADETEC**. 141f. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2003.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001a. 344p.

_____. Inteligência organizacional; um referencial integrado. **Ciência da informação**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, maio/ago.2001b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2007.

_____. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001c. p. 93-109.

_____. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001d. p. 59-91.

MUELLER, S. P. M. A Ciência, o Sistema de Comunicação Científica e a Literatura Científica. In: CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (Orgs.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000, p. 21-34.

OLIVEIRA, A. C. de. **Inteligência competitiva na internet: como obter informação para seu negócio e vencer a concorrência**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 65p.

OLIVEIRA, J. F. de. **T.I.C.:** tecnologias da informação e da comunicação. São Paulo: Érica, 2003. 444p.

OLIVEIRA, P. R. de; OLIVEIRA, A. C. de; OLIVEIRA, F. C. de. A radiação ultravioleta e as lentes fotocromicas. **Arquivos brasileiros de oftalmologia**, v.64, n.2, p.163-165, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0004-27492001000200015&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 mai. 2010.

PACHECO, C. G. **A importância do uso das tecnologias de informação e comunicação no processo de inteligência competitiva**. 2007. 124f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Faculdade de Filosofia e Ciências(FFC), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2007.

_____; VALENTIM, M. L. P. Tecnologias de informação e comunicação aplicadas à prospecção e monitoramento informacional. In: VALENTIM, M. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p.129-155.

PALOP, F. VICENTE GOMILA, J. M. A. **Vigilancia tecnológica e inteligência competitiva: su potencial para la empresa española**. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1999. 107p.

PASSOS, A. **Inteligência competitiva para pequenas e médias empresas**. São Paulo: LCTE Editora, 2007. 143p.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. España e Portugal: Trea, S. L., 2007. 158 p.

PUZZLE (2009) – Revista espanhola de inteligência competitiva. Disponível em: <http://www.revista-puzzle.com/puzzle_num.php>. Acesso em: 23 mai. 2009.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva (IC). In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.73-97.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 67-86.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 219p.

SANDMAN, M. A. Técnicas e modelos analíticos. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p. p.93-120.

SILVEIRA, H. Swot. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p.209-226.

SPYER, J. **Conectado**: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela. Rio de Janeiro: Zahar, 2007. 254p.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.47-64.

STOLLENWERK, M. F. L. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p.189-207.

_____. Implantação de sistemas de inteligência competitiva: abordagem corporativa. **Revista de biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.23/24, n.4, p.455-472, esp.,1999/2000.

TAPSCOTT, D.; WILIAMS, A. D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007. 367p.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.19-35.

TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. Una visión desde la práctica de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica. In: MILLÁN, J. T.; COMAI, A. (Orgs.) **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica**. Barcelona: Emecom, 2006. p.13-24.

TOMAÉL, M. I. et al. Critérios de qualidade para avaliar fontes de informação na internet. In: TOMAÉL, M. I.; VALENTIM, M. L. P. (Orgs.) **Avaliação de fontes de informação na internet**. Londrina: Eduel, 2004. p.19-40.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-25.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 jan. 2006.

_____. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial - III**. Londrina: Infohome, 2005. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=92>. Acesso em: 20 abr. 2006.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe Editora, 2006. p.9-24.

_____. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva**. Londrina: Infohome, 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=71>. Acesso em: 20 abr. 2006.

_____. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun.2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 jan. 2006.

_____.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros bibli: revista eletrônica de ciência da informação**, Florianópolis, n.esp., 1º sem. 2004.

WILSON, T. D. Evolution in behavior modeling: Wilson's model. In: FISHER, K. E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (Ed.) **Theories of information behavior**. Medford: Information Today Inc, 2006. p.31-36.

_____. Human information behavior. **Informing science**, v.3, n.2, p.49-55, 2000. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/2000HIB.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

_____. Information behavior: an interdisciplinary perspective. **Information processing and management**, v.33, n.4, p.551-572, 1997.

_____. Models in information behavior research. **Journal of documentation**, v.55, n.3, p.249-270, 1999. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/1999JDoc.html>>. Acesso em: 22 jun. 2009.

_____. On user studies and information needs. **Journal of documentation**, v.37, n.1, p.3-15, 1981.

_____; WALSH, C. Information behavior: an interdisciplinary perspective. **British library research and innovation report**, n.10, 1996. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/infbehav/>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional / cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe Editora, 2006. p.25-44.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. **Estudos avançados**, v.20, n.56, p.13-28, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28624.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**: como transformar informação em compreensão. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995. 380p.

ZARUR, M. A. F. **Modelo para elaboração de cenários no setor energético, utilizando técnicas de data mining**. 107f. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Carta de Apresentação



Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Campus de Marília
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



Carta de Apresentação

‘Prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília-SP’.

Prezados Senhores,

Sua empresa está convidada a participar da pesquisa ‘Prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília-SP’. em desenvolvimento pela Mestranda Cíntia Gomes Pacheco e sob orientação da Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, no Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), da Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Marília.

No presente momento, desenvolvo uma pesquisa acadêmica para a obtenção do título de mestre em Ciência da Informação, bem como para a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), agência que financia a execução da pesquisa. Participo, também, do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, cujas atividades de pesquisa são desenvolvidas no campus de Marília da UNESP e sob coordenação da orientadora dessa pesquisa. A pesquisa também faz parte de um acordo de cooperação realizado entre o grupo de pesquisa e a Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).

O estudo a ser realizado visa compreender como as empresas utilizam a informação para obter maior competitividade organizacional, ou seja, como as informações são usadas, interpretadas e disseminadas no contexto organizacional, visando o crescimento da empresa.

Asseguramos absoluto sigilo em relação à identificação da empresa e dos respondentes. A pesquisa tem por compromisso ético e moral não divulgar o nome da empresa e dos participantes da pesquisa acadêmica, em nenhum momento do trabalho.

A participação de sua empresa na referida pesquisa é fundamental, pois esse estudo contribuirá substancialmente para a elaboração da dissertação de mestrado, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Marília, assim como propiciará à empresa um esclarecimento quanto ao uso de informações para direcionar ações, além de contribuir para o avanço dos estudos desenvolvidos sobre essa temática.

Certa de contar com a sua colaboração coloco-me à disposição para outros esclarecimentos, através do e-mail cintiagomesp@yahoo.com.br ou pelos telefones (14) 9637.3079 (12) 9754.3400.

Atenciosamente,

Cíntia Gomes Pacheco,
Mestranda em Ciência da Informação
Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)
UNESP/Marília
Bolsista FAPESP

APÊNDICE B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Campus de Marília
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



Prezados Senhores,

Sua empresa está convidada a participar da pesquisa **‘Prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília-SP’** em desenvolvimento pela Mestranda Cíntia Gomes Pacheco e sob orientação da Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, no Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), da Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Marília.

No presente momento, desenvolvo uma pesquisa acadêmica para a obtenção do título de mestre em Ciência da Informação, bem como para a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), agência que financia a execução da pesquisa.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar os processos de prospecção e monitoramento informacional através de um modelo desenvolvido pela pesquisadora e orientadora do projeto, a fim de conhecer como são desenvolvidas as atividades relacionadas à informação na empresa.

A participação da empresa para essa pesquisa visa a responder um roteiro de entrevista para levantar informações a fim de conhecer a interrelação entre informação, conhecimento, pessoas e tecnologias no contexto empresarial.

Asseguramos absoluto sigilo em relação à identificação da empresa e dos respondentes. A pesquisa tem por compromisso ético e moral não divulgar o nome da empresa e dos participantes da pesquisa acadêmica, em nenhum momento do trabalho. Os dados obtidos através da pesquisa visam a contribuir para elaboração da dissertação de mestrado da pesquisadora, e propiciar dados e informações à empresa, após a análise realizada pela pesquisadora.

Certa de contar com a sua colaboração coloco-me à disposição para outros esclarecimentos, através do e-mail cintiagomesp@yahoo.com.br ou pelo telefone (14) 9637.3079 (12) 9754.3400.

Atenciosamente,

Cíntia Gomes Pacheco,
Mestranda em Ciência da Informação
Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)
UNESP/Marília
Bolsista FAPESP

Declaro que entendi e que aceito participar da pesquisa.

Pesquisadora: _____

Participante da pesquisa: _____

Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista

Perfil do Respondente: As perguntas visam traçar um perfil dos respondentes

1. Qual a sua idade?
2. Mencione a sua formação escolar. Você tem algum curso específico realizado para atuar no ramo óptico? Comente.
3. Quanto tempo atua no mercado óptico?
4. Comente sobre sua experiência no ramo óptico.
5. Quais são as atividades que você desenvolve na sua loja? Descreva.

Perfil da Empresa: As perguntas visam compreender o contexto de atuação da empresa no mercado.

1. Quantas pessoas trabalham na loja?
2. Quais mercados a loja atende?
3. Como se caracteriza sua loja?
4. A loja atua há quanto tempo na cidade de Marília?
5. Quais atividades seus funcionários realizam na loja?
6. Quais são os produtos oferecidos pela loja?
7. Quais são os serviços oferecidos pela loja?
8. Qual é o diferencial da loja em comparação às outras lojas do ramo óptico?
9. Cite o que considera os principais concorrentes? Comente. (motivo)
10. Cite o que considera os principais fornecedores? Comente (porque escolhe esses fornecedores)
11. Cite o que considera os principais tipos de clientes? Comente. (com relação ao produto ou serviço da óptica)
12. Cite os principais investimentos realizados na loja ultimamente.
13. Descreva de que forma escolhe os novos produtos que serão disponibilizados para venda na loja. Consulta algum material específico ou algum especialista ou frequenta algum evento?
14. Descreva de que forma se prepara para disponibilizar os novos produtos na loja? (exposição/ divulgação de produtos)
15. Como você divulga a loja e os produtos e serviços? (*marketing*)

16. Considera importante ter experiência no ramo óptico e, portanto, possuir conhecimento do negócio? Pensa o mesmo em relação aos funcionários? Comente a respeito.
17. Realiza algum tipo de capacitação para os funcionários?

Tecnologias de Informação e Comunicação: As perguntas visam verificar o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) pela empresa.

1. Você considera importante o uso de computadores na loja? Explique.
2. Qual a frequência de uso do computador?
3. Considerando a existência de um computador na loja, mencione as principais atividades realizadas através dele.
4. Mencione se existe um sistema para gerenciar os dados/informações da loja. Quais são as atividades realizadas através do banco de dados?
5. Mencione com que frequência os dados/informações do banco de dados são atualizados. Quais são os dados/informações que precisam de atualização?
6. Os dados/informações cadastrados no banco de dados são utilizados? Explique para quem e por quem os dados são usados.
7. Caso haja algum problema no banco de dados/sistema de informação do seu computador, qual a sua atitude?
8. Considerando o uso da Internet, a loja possui um *site* para disponibilizar produtos e serviços da loja?
9. Considerando o uso da Internet, a loja divulga produtos, serviços, promoções etc.? Explique. (MSN, Orkut, Twitter)

Estrutura de acesso e uso da informação: As perguntas visam compreender o uso de informações pela empresa através de um sistema de informação.

1. Utiliza os dados/informações existentes no banco de dados/sistema de informação para desenvolver alguma atividade ou para elaborar algum serviço, produto informacional (mala direta)?
2. Prepara os funcionários para usar o banco de dados/sistema de informação? Comente a respeito.
3. A partir dos dados disponíveis no banco de dados/sistema de informação, é possível articular novas estratégias para implementar na loja, visando lucros e outros benefícios? (*Data mining, BSC*)
4. Utiliza os dados/informações do banco de dados/sistema de informação para auxiliar as decisões voltadas à loja? (*Data Warehousing*)

Estrutura informacional: As perguntas visam identificar as informações, as fontes de informação, meios de busca por informação, compartilhamento de informação.

1. Quais são as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho na loja? (tipos de informação)
2. Existe o hábito de pesquisar informações referentes ao ramo óptico? Comente a respeito.
3. Assina/compra ou recebe gratuitamente algum tipo de material contendo informações sobre o ramo óptico? Se sim, comente a respeito.
4. Quando realiza uma pesquisa por informação referente à loja ou ao ramo óptico, onde busca? Cite as fontes de informação mais utilizadas. (mencione os nomes das fontes de informação)
5. Utiliza a Internet para buscar por informações do ramo óptico? Se sim, mencione os tipos de informação e em que *sites* busca por essas informações?
6. De que maneira utiliza as informações obtidas nas pesquisas realizadas?
7. Utiliza algum critério para julgar a relevância e consistência das informações obtidas durante as pesquisas? Explique.
8. Os funcionários também realizam pesquisas por informações sobre o ramo óptico? Quais informações? Comente a respeito.
9. Há uma prática de comentar/ compartilhar notícias, novidades e perspectivas em relação ao ramo óptico com os funcionários?
10. Acompanha algum tipo de informação sobre concorrentes, fornecedores, tecnologias, entre outras? Descreva-as.
11. Há algum critério previamente estabelecido para acompanhar informações ou alguma fonte de informação? Comente a respeito.
12. Há o hábito de consultar/ de se reunir com os funcionários/colaboradores para resolver algum problema referente à loja? Explique (*Brainstorming*). (se existe uma certa discussão acerca de algum assunto/troca de idéias)
13. Consulta os funcionários/colaboradores em relação à ideias e projetos para a loja? Explique (*Brainstorming*).
14. Quais são os principais desafios do ramo óptico? Utiliza alguma estratégia para lidar com esses desafios? (Forças de Porter)
15. Informe se analisa os pontos fortes e fracos da loja? Comente. (Análise SWOT)
16. Informe se analisa quais são as principais ameaças e oportunidades para o bom andamento da loja? Comente. (Análise SWOT)
17. Acompanha o que outras lojas do ramo óptico desenvolvem? Comente. (*Benchmarking*)

18. Quando verifica que uma ação do concorrente ou de outra loja de excelência está dando certo, você se baseia nessa ação do concorrente e utiliza na sua loja? Comente. (*Benchmarking*)
19. Mencione quais são as principais características do comércio óptico que o faz permanecer no mercado? (Fatores Críticos de Sucesso)
20. Compartilha com seus funcionários dados/informações em relação aos lucros e resultados da loja? (*Balanced Scorecard*)

Planejamento e cenários futuros: As perguntas visam verificar se existe um planejamento no que tange ao desenvolvimento do negócio, metas a serem alcançadas, e como visualizam o futuro do negócio óptico.

1. Faz algum planejamento para gerenciar a loja? Comente a respeito.
2. Preocupa-se com o aperfeiçoamento profissional? Comente a respeito.
3. Define os investimentos que deverão ser realizados na loja para os próximos anos?
4. Qual a percepção para o ramo óptico a médio e longo prazo? Explique.
5. Quais são os projetos visando o futuro da loja?

Considerações acerca da entrevista: Espaço para os respondentes avaliarem a entrevista realizada, bem como a percepção de tudo que foi questionado.

1. Tem algo a acrescentar?