UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

THICIANE MARY CARVALHO TEIXEIRA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL: UM MODELO APOIADO NOS COMPORTAMENTOS DE BUSCA, COMPARTILHAMENTO E USO DE INFORMAÇÃO E DE TIC

MARÍLIA
2014

THICIANE MARY CARVALHO TEIXEIRA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL: UM MODELO APOIADO NOS COMPORTAMENTOS DE BUSCA, COMPARTILHAMENTO E USO DE INFORMAÇÃO E DE TIC

Tese apresentada como um dos requisitos para a obtenção do título de doutor em Ciência da Informação, junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Unesp – Marília.

Orientação: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

MARÍLIA
2014

Ficha Catalográfica.

Teixeira, Thiciane Mary Carvalho
T27i Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC / Thiciane Mary Carvalho Teixeira – Marília: Unesp, 2014.
202f.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2014.
Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim

1. Inteligência Competitiva. 2. Comportamento Informacional. 3. Gestão da Informação. 4. Gestão do Conhecimento. I. Autor. II. Título.

CDU: 658.5
CDD: 658.012.4

Elaborada pela autora.

THICIANE MARY CARVALHO TEIXEIRA

Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)

Profa. Dra. Lídia Eugênia Cavalcante
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)

Profa. Dra. Bárbara Fadel
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)

Prof. Dr. Regis Garcia
Universidade Estadual de Londrina (UEL)
Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA)
Departamento de Ciências Contábeis (DCON)
Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* Contabilidade e Controladoria Empresarial

Profa. Dra. Letícia Gorri Molina
Universidade Estadual de Londrina (UEL)
Centro de Educação, Comunicação e Artes (CECA)
Departamento de Ciência da Informação (CIN)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

TEIXEIRA, T. M. C. **Inteligência competitiva organizacional**: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC. Marília: Unesp, 2014. 202f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – DINTER – Universidade Estadual Paulista (Unesp) e Universidade Federal do Ceará (UFC).

RESUMO

A inteligência competitiva organizacional surge como um processo estratégico que permite converter dados, informações e conhecimentos em vantagem competitiva para a organização. Defende-se que os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de tecnologia de informação e comunicação devem ser praticados pelos gestores, porquanto são fundamentais ao processo de inteligência competitiva organizacional. O problema de pesquisa busca averiguar se os gestores praticam e reconhecem a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e de tecnologia de informação e comunicação para o processo de inteligência competitiva organizacional? Apoia-se no pressuposto de que o processo de inteligência competitiva organizacional deve ser apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de tecnologia de informação e comunicação. Parte-se das seguintes diretrizes norteadoras: 1) os comportamentos de busca e compartilhamento de informação influenciam positivamente às atividades de prospecção e monitoramento; 2) o uso de informação e de tecnologia de informação e comunicação influenciam positivamente às atividades de tomada de decisão e ao planejamento de ações estratégicas. O objetivo geral da pesquisa visa identificar as principais práticas e mensurar o grau de importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de tecnologia de informação e comunicação nas empresas premiadas em 2012 no Ceará, por meio do prêmio Delmiro Gouveia, de modo a propor um modelo conceitual de inteligência competitiva organizacional. Como procedimentos metodológicos adotou-se a pesquisa de natureza qualiquantitativa, do tipo descritivo-explicativo, cuja pesquisa de campo valeu-se da coleta de dados, a partir da aplicação de um questionário e de uma entrevista. Após a análise e reflexão dos dados e informações obtidos, foi possível elaborar um modelo conceitual de inteligência competitiva organizacional com base nas orientações, níveis de responsabilidade e comportamentos evidenciados na pesquisa, que inclui a cultura de gerenciar as informações e valorizar os conhecimentos como estruturas de aprendizagem, para obter vantagem competitiva, por meio do uso de informações nas decisões estratégicas.

Palavras-Chave: Comportamento Informacional; Busca de Informação; Compartilhamento de Informação; Uso de Informação; Inteligência Competitiva Organizacional.

TEIXEIRA, T. M. C. **Organizational competitive intelligence**: a model supported on the behavior of seeking, sharing and use of information and ICT. Marilia: Unesp, 2014. 202f. Thesis (Ph.D.) - Graduate Program in Information Science - DINTER – Sao Paulo State University (Unesp) and Federal University of *Ceará* (UFC).

ABSTRACT

The organizational competitive intelligence emerges as a strategic process that converts data, information and knowledge into a competitive advantage for the organization. Is argued about the behavior of seeking, sharing and use of information and information technology and communication should be practiced by managers, because they are fundamental to organizational competitive intelligence process. The problem of research aims to investigate whether the managers practicing and recognize importance the behavior of seeking, sharing and use of information and information and communication technology for the process of organizational competitive intelligence? Relies on the assumption that the process of organizational competitive intelligence should be supported the behaviors of seeking, sharing and use of information and information and communication technology. The starting point is the following guiding principles: 1) the behavior of information seeking and sharing positively influence the prospecting and scanning activities; 2) the information use and information and communication technology use to positively influence decision-making activities and planning of strategic actions. The overall objective of the research aims to identify key practices and measure the degree of importance about the behaviors of seeking, sharing and use of information and information technology and communication in companies awarded in 2012 in *Ceará*, by means of the *Delmiro Gouveia* award, in order to propose a conceptual model of organizational competitive intelligence. The methodological procedures adopted to search for qualitative and quantitative nature of the descriptive-explanatory type, whose field research drew on data collection from the application of a questionnaire and an interview. After the analysis and reflection of the data and information obtained, it was possible to develop a conceptual model of organizational competitive intelligence based on guidelines, standards of responsibility and behavior evidenced in the survey, which includes the information culture managing and use the knowledge like structures learning for competitive advantage through the use of information for strategic decisions.

Keywords: Informational Behavior; Information Seeking; Information Sharing; Information Use; Organizational Competitive Intelligence.

DEDICATÓRIA

Dedico essa conquista a vocês que são:

Os amores da minha vida
A razão da minha existência
A alegria dos meus dias

Ao meu esposo Zilfran, grande companheiro.

Aos meus Filhos Zilfran Filho e Thobias, pequenos grandes meninos.

Aos meus pais Mary Ann e Edilson (*in memoriam*), imenso apoio.

AGRADECIMENTO

A Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo financiamento da pesquisa;

A Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp, Câmpus de Marília, pelo acolhimento;

Ao Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará (UFC), pela criação do DINTER Unesp/UFC;

As Coordenadoras do DINTER em Fortaleza, Professoras Virgínia Bentes e Lídia Cavalcante, pela administração e apoio;

A Professora Marta Valentim, minha querida orientadora, agradeço sua gentileza, seu cuidado, seu carinho e todos os conhecimentos compartilhados;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp: Edberto, Glória, João Batista, Leilah, Maria José, Mariângela, Oswaldo, Plácida, Regina e Silvana que tive a honra de ser aluna;

Aos colegas e companheiros do DINTER: Ariluci, Henry, Gracy, Eliomar, Jefferson, Alberto e em especial: Cely, Gabriela, Fátima meu grande carinho;

Aos Colegas do Grupo de Pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional' da Unesp, pela troca de conhecimentos;

Aos Colegas Professores da Universidade Estadual do Ceará (UECE);

Ao Coordenador do Curso de Administração, o Professor Marcos Aurélio Maia, pela grande amizade e incentivo;

A minha eterna Diretora de Centro de Estudos Sociais Aplicados da UECE Professora Conceição Pio;

Aos Alunos do Curso de Administração da UECE; no qual tenho a honra de ser professora;

Aos grandes gestores do Estado do Ceará que me receberam e compartilharam seus conhecimentos: Coelce, Durametal, Guanabara Express, Pague Menos, SJ Imobiliária, Grandene, Mercurius Engenharia;

Aos Amigos de todas as horas.

Meu muito OBRIGADA!!!

LISTA DE FIGURAS

			P.
Figura 1	-	Proposta do estudo teórico.....	21
Figura 2	-	Origem do conhecimento.....	24
Figura 3	-	Processo SECI.....	29
Figura 4	-	Contextos do conhecimento.....	30
Figura 5	-	Dinâmica do conhecimento organizacional.....	33
Figura 6	-	Ciclo de influência na gestão do conhecimento.....	38
Figura 7	-	Estrutura matricial da informação e do conhecimento.....	44
Figura 8	-	Processo de criação de significado.....	45
Figura 9	-	Interdependência conceitual.....	46
Figura 10	-	Informação estratégica.....	48
Figura 11	-	Vantagem competitiva.....	55
Figura 12	-	Organização do conhecimento x gestão da informação...	57
Figura 13	-	Integração dos modelos de gestão para a ICO.....	59
Figura 14	-	TIC como suporte ao processo decisório.....	62
Figura 15	-	Sistemas de informação gerencial.....	64
Figura 16	-	Fluxos de informação.....	66
Figura 17	-	Conexão GC, GI, TIC como estrutura para a ICO.....	68
Figura 18	-	Uso das TIC.....	75
Figura 19	-	Fatores de influência da ICO.....	83
Figura 20	-	Etapas clássicas do processo de ICO.....	87
Figura 21	-	Prospecção/monitoramento e competência.....	96
Figura 22	-	Interações organizacionais e a ICO.....	99
Figura 23	-	Nível de responsabilidade influenciador de comportamentos para a ICO.....	140
Figura 24	-	Comportamentos e práticas de ICO.....	141
Figura 25	-	Processo de ICO.....	142
Figura 26	-	Modelo Conceitual de ICO – Orientações.....	143
Figura 27	-	Modelo Conceitual de ICO – Aplicação.....	149

LISTA DE GRÁFICOS

			P.
Gráfico 1	**-**	**Práticas de comportamento de busca de informação.....**	**117**
Gráfico 2	**-**	**Métodos e técnicas de busca de informação.....**	**118**
Gráfico 3	**-**	**Práticas de comportamento de compartilhamento de informação.....**	**120**
Gráfico 4	**-**	**Métodos e técnicas de compartilhamento de informação..**	**121**
Gráfico 5	**-**	**Práticas de comportamento de uso da informação.....**	**123**
Gráfico 6	**-**	**Tipos de monitoramento da informação.....**	**124**
Gráfico 7	**-**	**Recursos de TIC utilizados.....**	**126**

LISTA DE QUADROS

			P.
Quadro 1	**-**	**Modelos de gestão do conhecimento.....**	**36**
Quadro 2	**-**	**Sistemas de informação e comunicação (SIC).....**	**73**
Quadro 3	**-**	**Conceitos e definições de inteligência competitiva.....**	**79**
Quadro 4	**-**	**Fases/Etapas do ciclo de inteligência competitiva.....**	**84**
Quadro 5	**-**	**Métodos e técnicas de busca e análise de informação.....**	**93**
Quadro 6	**-**	**Tipos de decisão e fatores de influência.....**	**104**

LISTA DE SIGLAS

5W2H	**-**	***What*? *Who*? *Where*? *When*? *Why*? *How*? *How Much*? [O quê? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto?]**
ABRAIC	**-**	**Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**
BI	**-**	***Business Intelligence***
BSC	**-**	***Balacend ScoreCard***
CID	**-**	***Center for Innovations Development***
CRM	**-**	***Customer Relationship Management***
CVI	**-**	**Comportamento e Valores Relativos à Informação**
DBM	**-**	***Data Base Marketing***
DM	**-**	***Data Mart***
DSS	**-**	***Decision Support System***
DW	**-**	***Data Warehouse***
EDI	**-**	***Eletronic Data Interchange***
EIS	**-**	***Executive Information System***
ERP	**-**	***Enterprise Resource Planning***
FCS	**-**	**Fatores Críticos de Sucesso**
FIEC	**-**	**Federação das Indústrias do Estado do Ceará**
GC	**-**	**Gestão do Conhecimento**
GI	**-**	**Gestão da Informação**
GIC	**-**	**Gestão da Informação e do Conhecimento**
IC	**-**	**Inteligência Competitiva**
ICO	**-**	**Inteligência Competitiva Organizacional**
INDI	**-**	***Instituto de Desenvolvimento Industrial* do *Ceará***
IPECE	**-**	**Instituto de Pesquisa do Estado do Ceará**
KIYs	**-**	***Key Intelligence Topics***
OLAP	**-**	***On-Line Analytical Processing***
OLTP	**-**	***On-Line Transaction Processing***
PDCA	**-**	***Plan*, *Do*, *Check*, *Act* [Planejar, Executar, Verificar, Ajustar]**
PGI	**-**	**Práticas de Gerenciamento da Informação**
PTI	**-**	**Práticas de Tecnologia da Informação**
SCIP	**-**	***Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP)**
SECI	**-**	**Socialização, Externalização, Combinação e Internalização**
SIG	**-**	**Sistema de Informação Gerencial**
SPSS	**-**	***Statistical Package for Social Sciences***
SWOT	**-**	***Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threats* [Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças]**
TI	**-**	**Tecnologias de Informação**
TIC	**-**	**Tecnologias de Informação e Comunicação**

SUMÁRIO

	P.
1 INTRODUÇÃO	**15**
2 CONHECIMENTO PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL	**23**
2.1 Conhecimento Organizacional	**25**
2.2 Cultura para Compartilhar Conhecimento	**29**
2.3 Gestão do Conhecimento	**34**
3 INFORMAÇÃO PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL	**42**
3.1 Informação Empresarial	**47**
3.2 Informação como Vantagem Competitiva	**51**
3.3 Gestão da Informação	**56**
4 USO DE TIC COMO FERRAMENTA PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL	**61**
4.1 Fluxos de Informação no Ambiente Organizacional	**64**
4.2 Conexões entre GC, GI, TIC: estrutura para a ICO	**68**
4.3 Sistemas de Informação Gerencial	**70**
5 INTELIGÊNCIA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL	**77**
5.1 Modelos de ICO	**82**
5.2 Prospecção e Monitoramento	**90**
5.3 ICO e Inovação	**97**
5.4 ICO e o Processo Decisório	**101**
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	**106**
6.1 Universo de Pesquisa	**108**
6.2 População Alvo da Pesquisa	**109**
6.3 Instrumentos de Coleta de Dados	**112**
6.4 Aplicação do Pré-Teste	**113**
6.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	**114**
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	**116**
7.1 Pesquisa Quantitativa	**116**
7.1.1 Comportamento de Busca de Informação	**116**
7.1.2 Comportamento de Compartilhamento de Informação	**119**
7.1.3 Comportamento de Uso de Informação	**122**
7.1.4 Comportamento de Uso de TIC	**124**

7.2 Pesquisa Qualitativa..... 127
7.2.1 Comportamento de Busca de Informação..... 128
7.2.2 Comportamento de Compartilhamento de Informação..... 130
7.2.3 Comportamento de Uso de Informação e de TIC..... 132
7.2.4 Importância das Práticas dos Comportamentos..... 133

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR CATEGORIA 135
8.1 Categoria: Comportamento de Busca de Informação..... 135
8.2 Categoria: Comportamento de Compartilhamento de Informação..... 136
8.3 Categoria: Comportamento de Uso de Informação..... 137
8.4 Categoria: Comportamento de Uso de TIC..... 138

9 MODELO CONCEITUAL DE ICO..... 139

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 146

REFERÊNCIAS..... 152

APÊNDICES..... 162
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista..... 163
APÊNDICE B – Relatos das Entrevistas..... 164
EMPRESA 1..... 164
EMPRESA 2..... 170
EMPRESA 3..... 172
EMPRESA 4..... 175
EMPRESA 5..... 179
EMPRESA 6..... 180
EMPRESA 7..... 181
APÊNDICE C – Carta de Apresentação..... 185
APÊNDICE D – Questionário..... 186

ANEXOS..... 193
ANEXO A – Regulamento Prêmio Delmiro Gouveia..... 194
ANEXO B – Relação das Empresas Premiadas em 2012..... 201

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade empresarial[1] tem dependido da maneira com que as organizações gerenciam as mudanças, a informação e o conhecimento. No cenário empresarial, o capital financeiro passou a ser flutuante e os valores, antes somente mensurados em moeda, também passaram a ser mensurados por seu capital humano e intelectual. A antecipação às oportunidades e às ameaças, a visão prospectiva propiciando investimento para inovar, o monitoramento de informações do ambiente externo e o compartilhamento de conhecimentos individuais no ambiente interno transformaram-se em práticas que podem proporcionar posições vantajosas, uma vez que resultam em inteligência para a organização definir suas estratégias de ação.

O acirramento da competitividade suscitou algumas estratégias organizacionais como, por exemplo, a busca sistemática de informações externas sobre questões políticas, econômicas, tecnológicas e sociais; e internas, relativas aos materiais, processos, produtos e funcionários, que possibilitam aos gestores conhecerem melhor a própria empresa, o mercado, a concorrência e os clientes. Com a posse desses dados tornou-se possível selecionar, armazenar e compartilhar o conhecimento tangível [informação] e, a partir de sua apropriação, construir conhecimento intangível [conhecimento] de forma a usá-los para alcançar diferenciais competitivos. Assim, o conhecimento, a informação e as tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornaram-se poderosos ativos para gerar inteligência competitiva organizacional (ICO).

A ICO surge como um processo estratégico que permite converter dados e informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em vantagens competitivas para a organização, de forma a serem aplicadas a qualquer área e/ou setor.

O uso sistemático de modelos de gestão voltados à informação e ao conhecimento – como a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) –, por meio de atividades de busca de informação relevante para os membros da organização, que após serem organizadas, analisadas e disseminadas pela

[1] Integra aspectos financeiros, sociais e ambientais para o desenvolvimento da sustentabilidade.

equipe competente, pode evidenciar ameaças e oportunidades, propiciando a obtenção de diferenciais competitivos.

A partir da prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para uso da organização e gerar informação com valor agregado, direcionando a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas. Desse modo, após a análise e a escolha da melhor opção entre várias alternativas, será possível transformar informação em inteligência, cuja perspectiva é gerar conhecimento para a melhoria do desempenho organizacional, permitindo solucionar problemas, criar novos produtos, projetar mudanças e melhorias.

A ICO é um processo que deve ser construído, mantido e avaliado constantemente, movido por uma dinâmica de busca, compartilhamento e uso de informações de modo criativo para descobrir oportunidades, reduzir riscos e propiciar diferentes tipos de inovações combinadas, envolvendo mais qualidade, produtividade e competitividade.

Evidencia-se na literatura, que a temática ‘inteligência competitiva organizacional’ envolve subtemas como: conhecimento organizacional (LEONARD-BARTON, 1995); (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; 2008) e (CHOO, 2006); gestão da informação (BUCKLAND, 1991) e (DE SORDI, 2008); fluxos informacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, 1998) e (VALENTIM, 2007, 2008, 2010); monitoramento da concorrência (MILLER, 2002), (PRESCOTT; MILLER, S., 2002) e (VALENTIM, 2013); inovação (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001); competências em informação (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e (BELLUZZO, 2007); estratégias competitivas (TARAPANOFF, 2001; 2006) e (PORTER, 2004).

As organizações almejam segurança no que tange ao desenvolvimento de atividades e tarefas estratégicas e táticas, bem como consistência em relação à aplicação de normas e especificações de qualidade para se definir estratégias de ação com maior assertividade e menor risco. As práticas de busca, compartilhamento e uso de informação podem amenizar as incertezas diante da complexidade que envolve o ambiente organizacional e podem proporcionar vantagem competitiva. Nessa perspectiva, defende-se que os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC devem ser praticados pelos gestores, porquanto são fundamentais ao processo de ICO.

Considerando que o comportamento de:

1. busca de informação se refere à busca intencional de uma informação para saciar a necessidade ou atender a um objetivo pré-definido, interagindo ou não com suportes informacionais (WILSON, 2000);
2. compartilhamento de informação se refere ao processo de socialização de conhecimento que permite a abertura para a aprendizagem (NONAKA; TAKEUCHI, 2008);
3. "[...] uso da informação constitui-se de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza do próprio trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele", para solucionar problemas e vislumbrar novas perspectivas de ação (CHOO, 2006, p.98);
4. uso de TIC se refere ao grau pelo qual uma pessoa acredita que usando uma ferramenta tecnológica aumente seu desempenho no trabalho (DAVIS, 1989).

Em relação à problemática desta pesquisa questiona-se: de que forma os gestores praticam e reconhecem a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC como sendo fundamentais para a ICO?

Para tanto, parte-se do pressuposto de que todo o processo de ICO deve ser apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC, realizados pelos gestores.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as principais práticas e mensurar o grau de importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC nas maiores empresas cearenses, de modo a propor um modelo conceitual de ICO. Como objetivos específicos, delimitou-se:

a) Verificar quais são os comportamentos de busca e de compartilhamento de informação praticados e o grau de importância atribuído pelos gestores para a realização das atividades de prospecção e monitoramento;
b) Verificar quais são os comportamentos de uso de informação e de TIC dos gestores nas atividades de planejamento e de tomada de decisão para a formulação de ações estratégicas;
c) Propor um modelo conceitual de ICO, com base nas empresas pesquisadas.

As perguntas norteadoras da investigação dividem-se em 4 (quatro) partes:

1) Quais são as práticas e comportamentos de busca de informação e o grau de importância que os gestores atribuem a essas atividades?
   a. Quais são os métodos e técnicas utilizados para buscar informação e o grau de importância para a empresa?
2) Quais são os comportamentos de compartilhamento de informação praticados e o grau de importância atribuído pelos gestores na organização?
   a. Quais são os métodos e técnicas utilizados para compartilhar informação e o grau de importância na empresa?
3) Quais são os comportamentos de uso de informação praticados e o grau de importância atribuído pelos gestores?
   a. Quais são os tipos de monitoramento de informação utilizados na empresa e o grau de importância na empresa?
4) Quais são os recursos tecnológicos de informação utilizados pelos gestores e o grau de importância atribuído por eles para a análise das informações?

Parte-se das seguintes hipóteses iniciais:

1. Os comportamentos de busca e de compartilhamento da informação influenciam positivamente nas atividades de prospecção e monitoramento;
2. O uso de informação e de TIC influenciam positivamente nas atividades de tomada de decisão e no planejamento de ações estratégicas.

No que tange a justificativa desta pesquisa, evidencia-se que a aplicação de estratégias de ICO propicia às grandes empresas cearenses uma trajetória de crescimento sustentável, aliada ao momento favorável do mercado interno, situando-as em posição de vantagem para enfrentar os efeitos da desaceleração mundial sem incorrer na mesma trajetória recessiva esperada para as economias desenvolvidas para os próximos anos.

Segundo informações contidas no *World Economic Situation and Prospects 2012*[2], as expectativas indicam uma desaceleração no ritmo de crescimento da economia mundial, ainda sob o efeito da crise europeia e da recuperação da

[2] Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2012wesp.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2012.

economia dos Estados Unidos. Esse cenário repercute no aumento da competição internacional por mercados, principalmente, junto aos países que dependem fortemente do comércio externo para estimular o próprio crescimento econômico.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará IPECE[3] (2012) a economia externa deve causar a desaceleração da atividade econômica e o crescimento menos intenso do emprego formal na economia brasileira. Criando um ambiente muito mais competitivo em termos de comércio internacional para os próximos 10 (dez) anos, motivado pela procura por novos mercados. Esses movimentos poderão ter efeitos adicionais sobre as empresas cearenses, necessitando de investimentos públicos para estimular a economia, bem como de estratégias inteligentes que impactem positivamente na vantagem competitiva.

O crescimento futuro da economia cearense está condicionado em parte pela própria conjuntura nacional, uma vez que seu sustentáculo maior é o mercado interno, cuja dependência do setor externo é modesta (IPECE, 2012). Entretanto, os investimentos públicos que estão sendo realizados no Ceará nos últimos anos e as estratégias competitivas das empresas cearenses vêm garantindo uma dinâmica própria na economia, acelerando o crescimento, por vezes acima da média nacional.

A prática de ICO de uma determina organização tem características da cultura organizacional local, considerando as questões internas, regionais e nacionais. A necessidade de se conhecer como as maiores empresas cearenses, premiadas em 2012 pelo prêmio Delmiro Gouveia, desenvolvem a ICO justifica a realização desta pesquisa.

De modo geral, pode-se compreender que a ICO é uma prática sistemática de prospecção, coleta, filtragem, análise, agregação de valor e disseminação de informações para o uso inteligente, gerando conhecimento valioso para nortear as práticas de gestão, garantindo a consistência e a fidedignidade das informações que subsidiam as ações organizacionais, transformando-as concretamente em ações estratégicas.

No que tange a estrutura desta tese, primeiramente discute-se a organização contemporânea como espaço dependente da cultura informacional, cujos valores, crenças, ritos, mitos e normas incentivam o compartilhamento de informação e a

[3] Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/categoria2/ipece-conjutura/IPECE_CONJUNTURA_N1_1_trim.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2012.

socialização de experiências individuais entre os funcionários, visando à construção de conhecimento coletivo, fator determinante para impulsionar à aprendizagem, à criatividade, à inovação e o desenvolvimento de competências essenciais que gerem diferenciais competitivos. Essas discussões e reflexões comporão a segunda seção, apoiadas e fundamentadas nas concepções teóricas sobre conhecimento, conhecimento organizacional e gestão de conhecimento, enfocando temáticas complexas como: aprendizagem organizacional, competências, cultura e gestão do conhecimento.

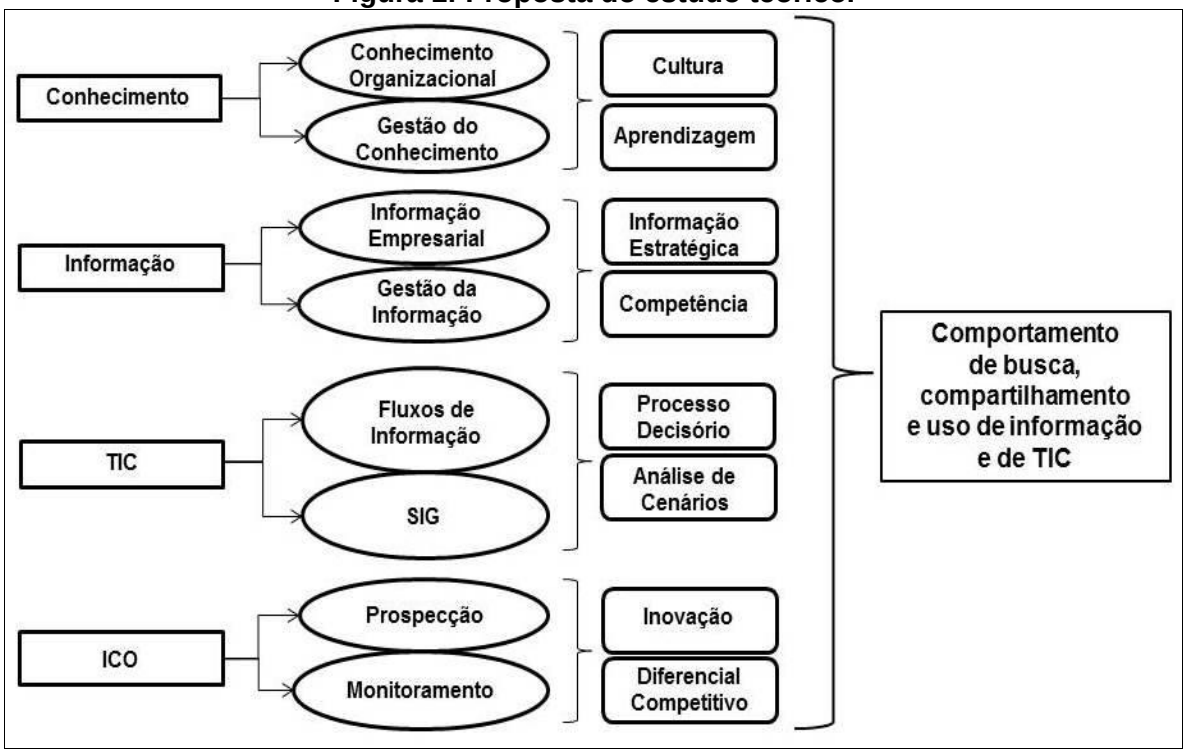
A terceira seção apresenta as teorias relacionadas à informação, enfocando mais especificamente os comportamentos de busca de informação e a informação empresarial como parte do processo de inteligência competitiva que, por sua vez, necessita da gestão da informação para elaborar e fornecer produtos e serviços informacionais estratégicos. O valor agregado às informações relevantes e apropriação das informações pelos gestores subsidiam as ações empresariais.

A quarta seção tratará das tecnologias de informação e comunicação apresentando alguns recursos e sistemas de informação, que são atualmente utilizados no processo de ICO. A utilização de *softwares* especializados, diante da quantidade excessiva de informações disponíveis, pode permitir maior acurácia na avaliação e interpretação dos dados e fatos acerca de cenários futuros. Os sistemas de informação gerencial utilizados para garantir o acesso, a seleção, o compartilhamento e a disseminação de informações, dinamizam os fluxos de informação no ambiente organizacional que, por sua vez, subsidiam o processo decisório.

A quinta seção apresenta os conceitos e definições de ICO relacionando-os a obtenção de vantagem competitiva, a geração de inovação e a implementação de estratégias de ação. Salientando a importância das atividades de prospecção e monitoramento para o processo de ICO, tendo como base os comportamentos de busca, compartilhamento e uso da informação de TIC.

As cinco primeiras seções apresentam a estrutura teórica da tese (Figura 1), que consiste na revisão da literatura, evidenciando as principais temáticas: conhecimento, informação e tecnologia relacionadas à inteligência competitiva organizacional.

Figura 1: Proposta do estudo teórico.



Fonte: Elaborado pela autora.

A sexta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de campo, cuja natureza qualiquantitativa, apoiou-se no tipo descritivo-explicativo que, por sua vez, aplicou as técnicas de coleta de dados: o questionário e a entrevista, visando identificar os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC nas maiores empresas premiadas, em 2012, no Estado do Ceará. O universo pesquisado refere-se às 29 (vinte e nove) melhores empresas cearenses avaliadas e premiadas em 2012, de acordo com o Prêmio Delmiro Gouveia, que estabelece que as maiores empresas cearenses devem ser aquelas que possuam um melhor desempenho econômico-financeiro e desempenho social no ano, avaliadas de acordo com os faturamentos líquidos: acima de R$ 90 milhões e menor do que R$ 90 milhões. A avaliação é realizada a partir dos dados das demonstrações contábeis da empresa com pesos diferentes. Além disso, evidencia-se também a população alvo e os sujeitos de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

A sétima seção apresenta os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa, por meio da apresentação de gráficos, e a análise das entrevistas por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (1977), mais especificamente por meio de

categorias previamente definidas, aplicadas às 7 (sete) empresas pesquisadas que correspondem a 25% do universo. Apresenta também o modelo conceitual sugerido para a ICO, elaborado com base nas práticas de orientações, nos níveis de responsabilidade e nos comportamentos evidenciados na pesquisa de campo, que unidos à cultura de gerenciar informações e valorizar os conhecimentos como estruturas de aprendizagem, podem proporcionar vantagem competitiva por meio de decisões estratégicas.

A oitava seção apresenta as considerações finais da pesquisa e sua contribuição à teoria e à prática de inteligência competitiva. As perguntas norteadoras foram respondidas pelos gestores das empresas pesquisadas, alcançando, assim, os objetivos iniciais propostos. Os resultados serviram como base para a elaboração do modelo conceitual de ICO, a ser validado em pesquisas posteriores. Recomenda-se a validação do modelo e continuação da pesquisa em outras empresas de menor tamanho e/ou em empresas de outros estados e/ou em empresas de outros países de cultura latina.

2 CONHECIMENTO PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

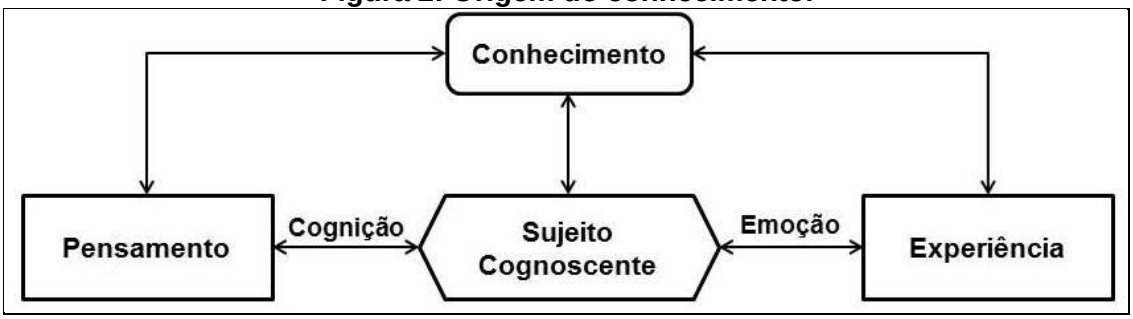
> *O conhecimento coletivo e o conhecimento individual, no âmbito corporativo, são frutos das interações, do sistema e da própria organização. A complexidade do ambiente reflete em cada pessoa de modo único, o qual por sua vez, constrói significado a partir da percepção individual, retirada da percepção coletiva (VALENTIM, 2007 p.20).*

O conhecimento é compreendido como o princípio do processo de inteligência, tendo o indivíduo como o sujeito que transforma e constrói as organizações. Segundo Morin (1999) o conhecimento não pode ser dissociado da vida humana e da relação social a qual é construída. Para o autor (1999, p.26) "[...] o ato de conhecimento é, ao mesmo tempo, biológico, cerebral, espiritual, lógico, linguístico, cultural, social e histórico".

O estudo da origem do conhecimento aborda diferentes correntes teóricas. Hessen (2003) apresenta uma síntese das principais abordagens sobre a Teoria do Conhecimento: o racionalismo, que reconhece a razão/pensamento como a principal origem para a construção de conhecimento, pois compreende que o conhecimento é inato e divino, tendo como essência o realismo/idealismo; e por outro lado, o empirismo, que se contrapondo ao racionalismo, compreende que a origem do conhecimento humano é advinda da experiência vivenciada, isto é, nada nasce com o homem, pois este é fruto do meio em que vive, tendo como essência o realismo/idealismo.

Segundo o mesmo autor, as correntes mediadoras sobre a origem do conhecimento humano surgiram posteriormente, como uma maneira de equilibrar as referidas correntes, reconhecendo a importância do meio social para a construção do conhecimento. Nessa perspectiva, surge o intelectualismo que defende que a razão (condições cognitivas inatas) somada à experiência vivenciada, sendo a experiência determinante para a construção de conhecimento; e o apriorismo que defende que a razão (condições cognitivas inatas) somada à experiência vivenciada se constitui no principal fator de influência para a construção de conhecimento, contudo neste caso a razão é que é determinante. A Figura 2 representa simbolicamente a origem do conhecimento do sujeito cognoscente, por meio do pensamento e da experiência de forma equivalente.

Figura 2: Origem do conhecimento.



Fonte: Elaborada pela autora.

Certamente, não se pretende nesta tese aprofundar essa discussão sobre a origem e a essência do conhecimento, mas sim evidenciar/destacar que a inteligência humana é fundamental, porquanto "[...] a fonte de todo conhecimento encontra-se no *cômputo* do ser, celular, indissociável da qualidade do ser vivo e do indivíduo-sujeito" (MORIN, 1999, p.57). Alguns tipos de conhecimento não podem nem ser representados efetivamente fora da mente humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.86), uma vez que parte do conhecimento de um indivíduo é inacessível à própria consciência, pelo "[...] fato de que podemos saber mais do que conseguimos dizer" Polanyi (1966). Nessa perspectiva, construir conhecimento é um ato individual, que depende da própria capacidade cognitiva do sujeito cognoscente diante de suas vivências e contexto histórico, cultural e social em que o sujeito está inserido.

Mesmo considerando o conhecimento como sendo completamente abstrato, naturalmente individual e intransferível na sua plenitude, a Ciência busca práticas e teorias para gerar métodos e técnicas que transformem o conhecimento tático (imaterial) em conhecimento explícito (material), de forma que um determinado coletivo possa acessar e usufruir o referido conhecimento. Nonaka e Takeuchi (2008, p.24) elaboraram o processo SECI[4] que se refere à sigla das iniciais das palavras: **s**ocialização, **e**xternalização, **c**ombinação e **i**nternalização, atividades básicas para a construção de conhecimento e que será mais bem detalhado na subseção seguinte.

Hessen (2003) ressalta a interferência da cultura e dos modelos mentais no que tange a interpretação da realidade, bem como evidencia a 'inteligência das conexões', indicando a responsabilidade do sujeito em relação aos processos

[4] SECI – Sigla dos termos Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

cognitivos que formula. Dessa forma, destaca a importância das interações sociais para o desenvolvimento do conhecimento em contextos de qualquer natureza, ou seja, social, profissional, associativo, organizacional etc.

O ser humano é dotado de percepções, sensações e emoções que, por sua vez, são convertidas em conhecimento, sendo parte consciente e parte inconsciente, mas que uma vez reconhecido pode ser partilhado e transformado em inovação (CHOO, 2006, p.30). Essa compreensão é uma das premissas básicas para o processo de inteligência competitiva organizacional.

O conhecimento é a principal força produtiva (GORZ, 2005), desde que construído de forma coletiva e colaborativa na organização, interfere diretamente no processo de criação de valor baseado em inovação, refletindo em vantagem competitiva.

2.1 Conhecimento Organizacional

Compartilhar refere-se a um comportamento fundamental para a criação de conhecimento que, por meio da socialização das experiências vivenciadas torna-se o ponto de partida para o processo de construção de conhecimento organizacional. O ambiente organizacional é propiciador de experiências e práticas coletivas em que a troca e o compartilhamento se constituem em uma realidade e, muitas vezes, se transformam em produtos, serviços e melhorias (qualidade e produtividade). "Se 'saber fazer' define o que a empresa é, então o conhecimento realmente é a empresa num sentido importante" (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.xiii). Segundo estes autores, o potencial de novas ideias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer organização é praticamente infinito, particularmente se as pessoas que nela atuam têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

Embora o conhecimento seja intangível, ele está presente nas ações '*standup*'[5] de uma equipe, na forma de executar um processo, nas redes de relacionamento que podem comprometer a comunicação, podendo gerar assim resultados tangíveis quando o conhecimento é gerenciado. O conhecimento

[5] *Standup Meeting* é uma reunião diária que uma equipe faz. Cada membro responde basicamente três perguntas: O que você fez ontem? O que você fará hoje? O que está te atrapalhando? Disponível em: <http://www.softwarepublico.gov.br/5cqualibr/xowiki/reunioesDiarias>. Acesso em: 27 ago. 2012.

organizacional transformou-se numa nova modalidade de capital econômico [ativo intangível] e tem recebido investimentos substanciais nesse contexto, visando garantir inovação e competitividade de produtos e processos. Sveiby (1998) apresentou o conceito de conhecimento organizacional como um ativo intangível, por meio da: 1) competência e conhecimento individual, por meio da valorização do sujeito; 2) estrutura interna de uma organização e sua forma de gestão, por meio do tratamento da informação e da comunicação; e 3) estrutura externa, incluindo as relações com clientes, fornecedores e parceiros, que são estratégicos para a organização.

Os estudos sobre conhecimento organizacional, em especial nos ambientes empresariais, têm evoluído com o objetivo de compreender como o conhecimento individual é incorporado pela organização e de que forma o conhecimento gerado por um sujeito organizacional pode ser identificado e transferido a outro. Essa compreensão evidencia a noção de conhecimento organizacional como um ativo a ser gerenciado, considerar o indivíduo como criador do conhecimento e a organização como um ambiente social que permite e incentiva a 'partilha' dos conhecimentos individuais, na perspectiva de torná-los tangíveis, a partir de seu registro parcial [a informação].

Parte-se do pressuposto que toda organização é constituída de forma única, a partir de seus valores culturais, missão, visão e de seus relacionamentos internos e externos, de seus recursos de informação e estrutura organizacional. O conhecimento organizacional é gerado ao longo do tempo, fruto de experiências específicas e de relacionamentos profissionais entre os sujeitos organizacionais e os *stakeholders*[6] vinculados à organização. Isso significa que ele é construído por todos que têm algum envolvimento com a organização, sejam funcionários, gestores, fornecedores, clientes, consultores e, até mesmo, organizações concorrentes.

A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida, segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p.25) como um processo que "[...] organizacionalmente amplifica o conhecimento gerado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, da discussão e do compartilhar de experiências, até fazer sentido aos pares e se tornar uma prática comum". A organização adquire e

[6] *Stakeholders* – do inglês, designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>. Acesso em: 27 ago. 2012.

desenvolve conhecimento num movimento ‘natural’, ou seja, provem tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo à empresa, por meio de práticas de trabalho e relacionamentos entre seus membros.

Dessa maneira, considerou-se a abordagem da gestão organizacional baseada no conhecimento, em que:

1. O conhecimento humano e o conhecimento organizacional são produzidos por um sujeito organizacional;
2. As atividades individuais e coletivas são gerenciadas e podem ser conduzidas pela organização;
3. Parte do conhecimento tácito pode ser explicitada e, portanto, apropriada e aplicada por outros.

O conhecimento organizacional auxilia na compreensão dos processos e das atividades cognitivas e comportamentais, bem como, das percepções do ambiente organizacional e de que forma podem ser otimizados.

Mas, para que o conhecimento seja gerenciado é necessário que seja identificado e, portanto, é necessário conhecer seus produtores, e de que forma se apropriam e constroem conhecimento. Só assim é possível gerenciar o conhecimento organizacional, a partir do uso de métodos e técnicas que auxiliem o sujeito organizacional a explicitar parte do conhecimento que possui de forma a ser compartilhado, disseminado e apropriado coletivamente por meio da aprendizagem organizacional.

Segundo Spender (2010, p.33) uma vez que o conhecimento possa estar identificado, valorizado e custeado, os gerentes podem observar a organização como um feixe de ativos do conhecimento. Além disso, é possível enfocar as questões estruturais e assegurar que o conhecimento consistente e fidedigno seja comunicado e/ou compartilhado no local e tempo certo e, também, as questões relacionadas à produtividade decorrente da otimização dos processos de comunicação e de transferência de conhecimento.

A proposta das ‘organizações do conhecimento’ de Choo (2006, p.188) diferenciou o conhecimento existente em uma organização da seguinte forma: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural. Esses conceitos foram adotados no referencial teórico, de forma complementar os conceitos de Boisot (1998) e de Nonaka e Takeuchi (2008) na perspectiva de explicar como o conhecimento organizacional é produzido.

Somente é possível aprender e inovar numa organização, se esta estimular de algum modo os conhecimentos de seus funcionários. O conhecimento tácito ocorre a partir da aprendizagem e execução de uma atividade e/ou tarefa, por meio da experiência em relação a algo e, assim, criando *know-how* sobre algo que, por sua vez, não é transferível na sua plenitude. Abstrair esse conhecimento não estruturado, tornar público as competências e habilidades, compartilhar parte desse conhecimento tácito carregado de intuições é o que propicia à organização gerar novos conhecimentos. Assim, "[...] a chave da inovação é liberar o conhecimento tácito dos membros da organização" (CHOO, 2006, p.49).

O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento como objeto [coisa], segundo Buckland (1991), ou seja, o conhecimento explicitado, expresso formalmente e, portanto, facilmente comunicável. Por se tratar de conhecimento estruturado é capaz de ser armazenado e transportado em documentos e sistemas computacionais. O conhecimento explícito [a informação] percorre os fluxos de informação e, assim, é passível de disseminação e apropriação por outro sujeito organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice versa é a base para a construção de 'novo conhecimento', ou seja, há um movimento dinâmico e contínuo. O Processo SECI (Figura 3) de Nonaka e Takeuchi (1997, p.61-104) explica a criação de conhecimento:

1. os processos que envolvem o grupo e a cultura organizacional na etapa de **s**ocialização, que se refere ao compartilhamento e criação de conhecimentos tácitos através de experiência direta;
2. a etapa de **e**xternalização que articula conhecimento tácito, por meio do diálogo e da reflexão, isto é, o conhecimento tácito que é pessoal e específico a um determinado contexto é convertido em conhecimento explícito;
3. a **c**ombinação que sintetiza diferentes informações externalizadas e as combinam para a aplicação em um determinado contexto organizacional; e
4. a **i**nternalização que propicia a apropriação e a aprendizagem de forma a gerar novo conhecimento tácito.

Figura 3: Processo SECI.

Fonte: Nonaka e Takeuchi – 2008.

Segundo Choo (2006, p.203) "[...] ao longo do tempo, o conhecimento humano oscila entre o tácito e o explícito por um processo de interação social, o que também produz novo conhecimento e amplia seu uso". Essa interpretação da dinâmica de criação de conhecimento inclui questões culturais e comportamentais como condições essenciais para o conhecimento humano. Somente a partir das condições culturais de aprendizagem e de comunicação vinculadas à linguagem humana é que o conhecimento é gerado e, assim, pode ser planejado e trabalhado em uma perspectiva de inteligência.

2.2 Cultura para Compartilhar Conhecimento

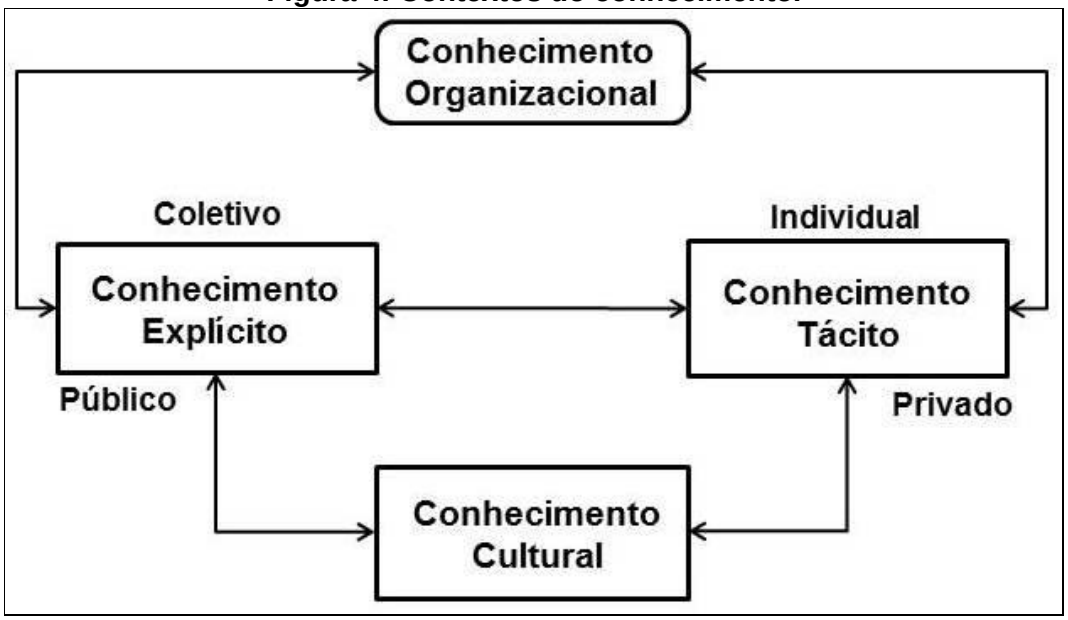
A cultura envolve valores, crenças, mitos, ritos e normas capazes de incentivar ou coagir a criação de conhecimento nos mais diversos ambientes, seja familiar, social ou organizacional. O conhecimento cultural abordado nos estudos de Choo (2006, p.188-190) relacionou às estruturas cognitivas e emocionais que são compartilhadas pelos funcionários de uma organização, visando estabelecer um significado comum e construir uma identidade organizacional própria.

O conhecimento permite aos sujeitos organizacionais perceber, avaliar e se apropriar de informações, ou seja, é a base para reconhecer as necessidades informacionais. Segundo Davenport e Prusak (1999, p.66) uma organização gera

conhecimento, a partir de um contexto cultural específico que, por sua vez, é o ativo organizacional mais difícil de ser trabalhado.

O conhecimento cultural, que é próprio da organização, dificulta que os concorrentes se apropriem facilmente do conhecimento gerado nesse âmbito, principalmente no que tange ao conhecimento tácito que é individual.

Figura 4: Contextos do conhecimento.



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 4 representa a relação entre os conhecimentos: explícito, tácito e cultural para o conhecimento organizacional, em que o conhecimento cultural possui o papel de mediador entre o conhecimento tácito que é privado, e o conhecimento explícito que é público. Na perspectiva de propiciar a passagem do conhecimento privado para o conhecimento público, por meio da apropriação coletiva dos conhecimentos individuais, o conhecimento cultural intervém no momento da exteriorização das experiências e intuições, adequando os conhecimentos individuais aos valores e às crenças, tornando-os comuns ao coletivo da organização.

Dessa maneira, o conhecimento cultural auxilia a interiorização dos novos conhecimentos, que passam a ser da organização, ou seja, de um coletivo. Segundo Leonard-Barton (1995) "[...] a inovação ocorre nas fronteiras entre as mentes, não dentro do território provinciano de uma só base de habilidade e conhecimento". Isso significa que, só existe criação de conhecimento e inovação, por meio da

explicitação de ideias entre os indivíduos que, por sua vez, necessitam desenvolver uma linguagem comum para facilitar essa interação de conhecimento, fato que Nonaka e Takeuchi (2008) denominam de conhecimento compartilhado.

O conhecimento organizacional funciona como um elo integrador dos conhecimentos cultural, tácito e explícito, impulsionando de forma contínua e dinâmica o processo de apropriação, produção e compartilhamento de informação no contexto organizacional. O conhecimento organizacional proporciona internamente o compartilhamento da missão, dos valores, dos objetivos e metas desejados de forma eficaz, enfatizando a experiência direta, despertando o compromisso dos funcionários e sua identificação com a organização. Ao mesmo tempo, o conhecimento organizacional envolve o conhecimento explícito, nas informações dos clientes, dos fornecedores e de outros atores que se relacionam com a organização.

Assim, o conhecimento organizacional fortalece o comprometimento dos indivíduos em relação à organização, podendo gerar processos de aprendizagem e sistemas de incentivo e recompensa. Além de possibilitar que as organizações se relacionem de forma cooperativa com outras empresas da cadeia industrial, formando redes de compartilhamento, na tentativa de reduzir riscos individuais, evidenciar ganhos, obter novos *insights* gerados da prospecção, monitoramento, filtragem e análise de informações e conhecimentos existentes. Ressalta-se que, durante a etapa de análise, os conhecimentos são avaliados constantemente.

Segundo Leonard-Barton (1995) o conhecimento organizacional refere-se a uma das quatro competências, que se traduz em vantagem competitiva e se relaciona diretamente ao conhecimento tácito, considerando as habilidades, intuições e experiências dos indivíduos de modo a transformá-lo em conhecimento explícito, por meio do uso de sistemas de informação que padronizam os procedimentos.

O conhecimento cultural, que segundo o mesmo autor, dita os valores, as crenças e as normas da organização, apoiado por sistema de gestão da informação, cujos processos organizados visam socializar e disseminar informações e conhecimentos. Assim, as competências dos indivíduos, no contexto organizacional, são construídas ao longo do tempo e se traduzem em diferencial competitivo, porquanto não podem ser imitadas facilmente pela concorrência.

Na classificação de Boisot (1995) o conhecimento é dividido, podendo ser do tipo pessoal, privado, público e de senso comum. O **conhecimento pessoal** se refere à experiência individual e é codificado, sendo a base de todo o conhecimento organizacional, se relaciona ao conhecimento tácito e ao processo de socialização. O **conhecimento privado** pode ser exteriorizado e compartilhado pelo grupo, conduz a iniciação do processo de explicitação do conhecimento. O **conhecimento público** se refere ao conhecimento explícito registrado e passível de ser divulgado, e quando combinado a outros conhecimentos pode gerar novos conhecimentos. Por outro lado, o **conhecimento comum** é o conhecimento adquirido na vida em sociedade e interiorizado, influenciando o conhecimento cultural.

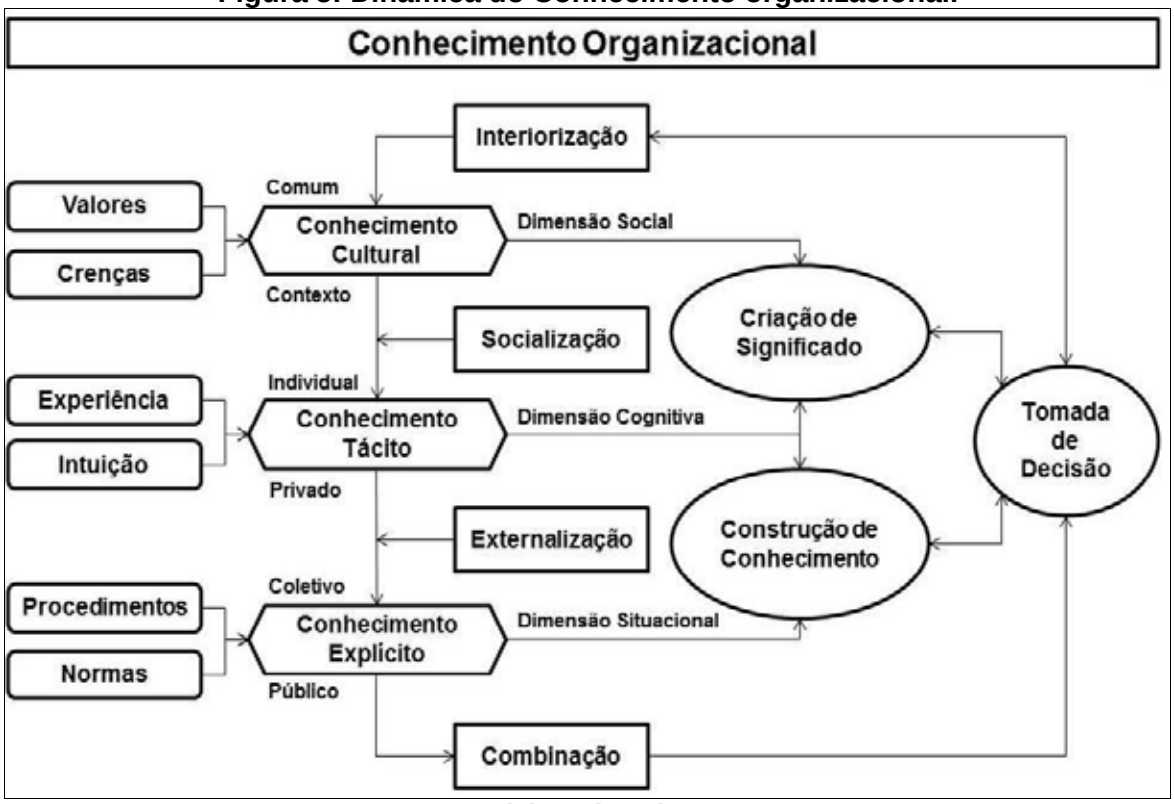
O estudo de Choo (2006) sobre as organizações do conhecimento identifica três processos básicos inter-relacionados: **criar significado, construir conhecimento e tomar decisões** que, uma vez bem utilizados geram um ciclo dinâmico: interpretação [propiciando clareza às informações]; socialização [partilhando o conhecimento individual e o processando]; avaliação de alternativas [que levam a ação]. Esses processos são conduzidos pelas necessidades cognitivas, pelas reações emocionais e pelas dimensões situacionais dos indivíduos nas organizações.

Para o autor (CHOO, 2006) a criação de significado demonstra como os funcionários da organização dão sentido ao que acontece no ambiente, extraído de modelos mentais e experiências organizacionais. É um processo social contínuo realizado coletivamente. A criação do conhecimento demonstra como o conhecimento tácito dos indivíduos pode ser liberado e convertido em conhecimento explícito, capaz de gerar inovação através do aprendizado experimental. A tomada de decisão é resultado das escolhas, ou seja, da avaliação das alternativas mais adequadas a um determinado contexto, visto que os decisores têm suas capacidades cognitivas limitadas.

Defende-se que o conhecimento organizacional só é consolidado quando de fato um sujeito cognoscente se apropria da informação criando significado individualmente, mas é na relação com o coletivo que é possível construir conhecimento (VALENTIM, 2008). Portanto, é necessário compartilhar com o grupo, seja na dimensão técnica do conhecimento prático e pessoal, “[...] constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo” (CHOO, 2006, p.49), seja na

dimensão cognitiva que envolve questões culturais, individuais, valores, crenças, etc., para alimentar o processo de criação de conhecimento.

Figura 5: Dinâmica do Conhecimento organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 5 relaciona e integra em um só modelo as discussões de Choo (2006), o Processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), e a classificação dos tipos de conhecimento de Boisot (1995). Os fatores que determinam os tipos de conhecimentos e suas relações às dimensões social, cognitiva e situacional que, por sua vez, influenciam no uso estratégico da informação. São essas interações que permitem às organizações se revigorar com informações e conhecimentos que as levem a agir de maneira inteligente.

Compreender como o conhecimento organizacional é constituído é essencial para se obter inteligência, ou seja, construir conhecimento coletivamente envolvendo o conhecimento tácito/individual e inserindo-o no contexto social que, por sua vez, interferirá diretamente na internalização e socialização de novos conhecimentos.

Isso significa que o conhecimento organizacional só se forma a partir das interações com outros conhecimentos e, portanto, é inseparável das ações e

reações no meio organizacional e na sociedade. Segundo Tarapanoff (2006, p.29) entre as atividades relacionadas à construção de conhecimento, está a de compartilhar a solução de problemas. Circunstâncias em que indivíduos com atribuições diversas trabalham juntos: experimentam, implementam, integram novos processos e ferramentas e importam conhecimento, assim, o uso de técnicas e métodos de compartilhamento de informação pode facilitar e colaborar com esse processo.

O conhecimento organizacional tornou-se um fator estratégico para as organizações, sendo fonte de inovação e vantagem competitiva. Ressalta-se o papel fundamental da criação do conhecimento no processo inovador (CALLON, 2004), confirmando a relação positiva entre o conhecimento organizacional e a inteligência organizacional para gerar inovação e obter vantagem competitiva.

2.3 Gestão do Conhecimento

A concepção de gestão pressupõe necessariamente a noção de recurso possível de ser transformado em ativo organizacional. A gestão do conhecimento exige a compreensão do conhecimento como um ativo ou capital organizacional mesmo sendo intangível, com possibilidade de ser gerenciado e com forte impacto no desempenho de uma organização. Os ativos intangíveis são definidos como “[...] ativos que não têm substância física, mas proporcionam benefícios econômicos” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.489).

A inclusão do conhecimento como ativo já é reconhecida no desenvolvimento econômico da humanidade. Historicamente, a evolução econômica se divide em três períodos distintos de acordo com seu capital motriz: primeiro, a Era Agrícola, que teve como ativos econômicos a terra e o trabalho; segundo, a Era Industrial tendo como ativo econômico principal o capital material, ou seja, monetário; e, atualmente, a Era da Informação e do Conhecimento, cujo principal ativo econômico é imaterial, ou seja, a informação e o conhecimento (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2006, p.118). Essa evolução despertou a importância do conhecimento como recurso essencial (DRUCKER, 1993) a criação de novos valores agregados, superando os ativos tradicionais: terra, trabalho e capital.

As atividades organizacionais baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos se tornaram as principais funções

organizacionais[7], cujo potencial propicia a elaboração de diferenciais competitivos. A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, ele só é um ativo organizacional valioso quando é acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Assim, há a necessidade de tornar acessível o conhecimento organizacional, por meio de modelos de gestão, para influenciar as atividades individuais e coletivas no contexto organizacional.

A gestão do conhecimento organizacional envolve a apropriação, o compartilhamento e a aplicação de conhecimento para a resolução de problemas e para as práticas produtivas de indivíduos e grupos. Segundo Spender (2010, p.31) o conhecimento pode ser interpretado de duas formas: 1) **como objeto**, cuja relação se dá por meio do aumento da eficiência organizacional, considerando a possibilidade de capturar o conhecimento das pessoas que o criam, na perspectiva de armazená-lo e transformá-lo em vantagem competitiva; 2) **como processo**, possível de ser gerenciado, envolvendo as questões individuais de motivação e comunicação e o contexto social através da cultura e clima organizacional, impactando na criatividade e na inovação.

A primeira interpretação evidencia o conhecimento como informação, passível de ser capturado, armazenado e comercializado. Essa compreensão nos remete ao conceito de Buckland (1991) de 'informação-como-conhecimento', aquele conhecimento comunicado que reduz a incerteza, por meio de convicções e opiniões individuais, subjetivas.

A segunda interpretação relaciona a gestão do conhecimento aos valores culturais de aprendizagem e de competência. Isso significa que o conhecimento está presente de forma fragmentada nas competências e habilidades e nas ideias individuais e coletivas, despertadas muitas vezes por meio de processos de aprendizagem natural entre os funcionários, constituindo o que se denomina de recursos intangíveis, ativos de conhecimento, capital imaterial e/ou capital de conhecimento.

Apesar das distintas compreensões encontradas na literatura, todas reconhecem o conhecimento tácito como a essência do conhecimento, e que há o

[7] ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Employment and brother in the knowledge-based economy**. Paris: OCDE, 1996.

interesse em torná-lo explícito, contudo reconhecendo a impossibilidade de ser **totalmente** estruturado e/ou capturado.

A gestão do conhecimento organizacional defende que parte do conhecimento é passível de ser estruturado de forma a ser aplicado em diferentes contextos. Essa abordagem gerencial do conhecimento é o que justifica o interesse das organizações em reconhecer o conhecimento como um ativo organizacional sem desconsiderá-lo naturalmente individual e intransferível em sua plenitude.

A gestão do conhecimento envolve diferentes abordagens e métodos, porém todas consideram o ser humano o detentor, criador e multiplicador do conhecimento, dos valores culturais e das normas organizacionais, ou seja, são responsáveis pelas práticas que podem motivar ou limitar o uso de informações para aumentar a capacidade de adaptação às mudanças, gerar inovação e permitir através das competências da equipe decisões assertivas. Dessa forma, considera-se a gestão do conhecimento estratégica para a organização.

Existem vários modelos associados à gestão do conhecimento. Stollenwerk (1999) reuniu em um estudo 8 (oito) dos principais modelos de gestão do conhecimento que, por sua vez, foram sistematizados e aqui apresentados conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Modelos de gestão do conhecimento.

Autores	**Modelos**
WIIG (1993)	1. Explorar o conhecimento e sua adequação: Elaboração de mapas de conhecimento sobre práticas e métodos de formação da estratégia empresarial, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. 2. Avaliar os benefícios e o valor do conhecimento: Análise das principais fontes de informação e métodos de análise; Diagnóstico do estágio atual da GC e dos processos de inteligência empresarial. 3. Gerenciar conhecimento de forma ativa: Construir e gerenciar o portfólio de conhecimento da organização; Criar e adotar uma abordagem integrada GC – Inteligência Competitiva – Estratégia Empresarial.
LEONARD-BARTON (1995)	Associa 4 atividades: 1. Buscar soluções criativas, de forma compartilhada, para os problemas atuais; 2. Implementar e integrar novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; 3. Experimentar, construir protótipos e realizar projetos-piloto para construir competências para o futuro; 4. Importar e absorver metodologias e tecnologias externas. Identifica 4 competências: ▪ Conhecimento e habilidades dos indivíduos; ▪ Sistemas físicos (construção e uso de sistemas de informação, bases de dados, *software* e equipamentos); ▪ Sistemas gerenciais (processos organizados para acumulação e

	desdobramento de recursos e capacidades, criando canais para que o conhecimento seja acessado); ▪ Valores e Normas da organização (diretrizes e princípios éticos para a criação e gestão do conhecimento na organização).
NONAKA e TAKEUCHI (1995)	Destacam 2 tipos de conhecimento na organização: 1. Explícito: transmitido por meio de linguagem formal; 2. Tácito: transmitido através de exemplos e da convivência. Defendem 4 processos para a transmissão do conhecimento: 1. Socialização: Tácito para Tácito; 2. Externalização: Tácito para Explícito; 3. Combinação: Explícito para Explícito; 4. Internalização: Explícito para Tácito.
SPECK E SPIJKEVERT (1997)	Propõe um ciclo de 4 estágios: 1. Conceituar: enfatiza os ganhos com novos insights, gerados da exploração, classificação e modelagem de conhecimentos já existentes; 2. Refletir: os conhecimentos atuais são avaliados segundo determinados critérios, e as necessidades de desenvolvimento são definidas, seguindo-se um plano de desenvolvimento para a organização; 3. Agir: plano é posto em prática, novos conhecimentos são desenvolvidos, disseminados, combinados e acrescentados à base de conhecimento da organização; 4. Retrospectiva: reconhecer os efeitos e resultados das ações realizadas, através de comparações de situações anteriores com as novas, decorrentes da geração de conhecimentos.
SVEIBY (1998)	O conhecimento organizacional compõe-se de: ▪ Estrutura Externa (marcas e relações com clientes, fornecedores e parceiros); ▪ Estrutura Interna (organização, gestão, estrutura jurídica, sistemas, atitudes, P&D e *software*); ▪ Competência Individual (educação, experiência e bases de conhecimento individual).
EDVINSSON e MALONE (1998); STEWART (1998)	Ênfase em 3 tipos de recursos organizacionais: 1. Capital Humano: conhecimento individual e sua capacidade de gerar novos conhecimentos; 2. Capital Organizacional: conhecimento institucionalizado sob a forma de estruturas, processos e cultura da organização; 3. Capital do Cliente: percepção de valor agregado, dado pelo cliente, ao fazer negócios com determinado fornecedor de bens e serviços.
BECKMANN e LIEBOWITZ (1998)	A GC pode ser conduzida estrategicamente por meio de 8 estágios: 1. Identificação: determinar as competências essenciais e expertises; 2. Captação: buscar e documentar o conhecimento em fontes internas e externas, formais e informais; 3. Seleção e validação: avaliar e filtrar o valor do conhecimento formalizado, e considerado apropriado para a organização; 4. Armazenagem: classificação e armazenamento do conhecimento validado em bases e bancos de conhecimento; 5. Compartilhamento: disposição de sistemas de indexação e disseminação, para futura recuperação do conhecimento; 6. Aplicação: em processos decisórios, soluções de problemas, processos de inovação e aprendizagem; 7. Criação: detecção de novos conhecimentos; 8. Venda: possibilidade de oferecer e vender melhores ou novos serviços e produtos.
CHOO (2003)	O conhecimento é apresentado através de um ciclo: 1. Criação de Significado: expressa o que é vital para a organização e para seus membros, através de: ▪ Crenças; ▪ Interpretação; ▪ Representações. 2. Construção do Conhecimento: gera inovações e competências que ampliam o horizonte da escolha:

	▪ Conhecimento Cultural; ▪ Conhecimento Explícito; ▪ Conhecimento Tácito. 3. Tomada de Decisões: os executivos são guiados por rotinas, regras e princípios heurísticos pessoais que ampliam e legitimam suas ações: ▪ Preferencias; ▪ Regras; ▪ Rotinas.

Fonte: Elaborada por Molina (2004) adaptada de Stollenwerk (1999, p.4-8).

Observa-se que prevalecem nesses 8 (oito) modelos de gestão do conhecimento 4 (quatro) abordagens, cuja ênfase reside na: **cultura, gestão da informação, aprendizagem organizacional e competência**. Nessa perspectiva, buscou-se sistematizar as abordagens teóricas, uma vez que essas abordagens se complementam e se fundem, assim, buscou-se representá-las (Figura 6) a partir das relações de interdependência.

Figura 6: Ciclo de influência na gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Evidencia-se na Figura 6 a essência da gestão do conhecimento ao relacionar aprendizagem, competência, cultura e informação formando um ciclo de influência que suporta e permite a gestão do conhecimento.

A **cultura**, abordada na subseção anterior, é determinante para as relações humanas. Valentim (2003) explica que a cultura organizacional permeia toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente

interno quanto no ambiente externo a ela. Segundo esta autora, a cultura se constitui na base de todo o processo de geração/construção e compartilhamento/socialização de conhecimento e informação em uma organização, bem como influi na comunicação organizacional e nos fluxos de informação, estabelecendo uma cultura informacional própria no modo de busca, compartilhamento e uso da informação e no uso de TIC.

A cultura informacional se refere, assim, ao modo como os indivíduos lidam com a informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ao reconhecer o valor e a utilidade da **informação** e o uso das TIC como base na construção da decisão organizacional, para alcançar o êxito operacional e estratégico (CURRY; MOORE, 2003), possibilitando a apreensão dos valores, comportamentos e atitudes positivos essenciais ao processo de inteligência competitiva organizacional (VALENTIM, 2007, p.16).

Cada organização possui uma cultura própria que é sua identidade, que corresponde as suas características internas, propensas ou não para aprender, inovar, investir, correr risco, criar alternativas de crescimento, como um conjunto de habilidades e capacidades únicas que influenciam o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Essas habilidades são compreendidas como as **competências** essenciais numa organização, e se referem ao uso da informação e da tecnologia, a abertura para aprendizagem e a valorização das "[...] experiências particulares de cada indivíduo, de acordo com a capacidade de agir e do *know-how* existente" (PERRENOUD, 1999).

Segundo Lei, Hitt e Bettis (2001) as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional, advinda da "aprendizagem pela ação" ou da "aprendizagem pelo uso", reconhecendo as experiências como recursos de aprendizagem (ITAMI, 1987).

Segundo Belluzzo (2007, p.15) "[...] as competências essenciais estão presentes com base no 'saber usar' e no 'saber comunicar'", tanto na dimensão individual quanto na dimensão organizacional (*core competence*[8]*)* para possibilitar a criação de estratégias como diferenciais competitivos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

[8] **Core competence**: são as competencias estratégicas, únicas e distintas de uma organização que lhe conferem uma vantagem competitiva intrinseca e, por isso, constituem-se em fatores chave de diferenciação face aos concorrentes. HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May 1990. Tradução nossa.

A teoria desses autores sobre competências essenciais é fundamentada na aprendizagem coletiva na organização e transcende a noção de habilidades e tecnologias isoladas.

Fleury e Fleury (2000) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Entende-se que, a competência é gerada por meio do compartilhamento de experiências e da socialização dos sujeitos num determinado contexto social, movidos por uma dinâmica de aprendizagem.

Na literatura da área, as discursões teóricas da **aprendizagem** podem ser direcionadas para duas abordagens clássicas: 1) a cognitiva, que é a aprendizagem que ocorre na perspectiva individual e tem a experiência como seu principal fator; e 2) a social, em que a aprendizagem é construída a partir da participação no processo social em que o indivíduo está inserido e por meio da observação de outro. Atualmente, os estudos de aprendizagem organizacional tendem a convergir essas abordagens, por entender que tanto as interações sociais ou empresarias quanto as necessidades e, principalmente, as experimentações tornam possível o processo de aprendizagem organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Sullivan (2000) a aprendizagem organizacional ocorrer com base nas experiências, em que os resultados representam somente o conhecimento histórico e como resposta a situações críticas, motivada pelas mudanças, numa perspectiva de aprendizagem contínua para sobreviver.

A teoria da gestão do conhecimento é fundamentada na teoria da aprendizagem organizacional, já que ocorre por meio da explicitação dos *insights* e da solução de problemas realizada durante a passagem do conhecimento tácito para conhecimento explícito em um determinado contexto organizacional. Isto é, a criação de conhecimento individual e coletivo parte do diálogo e do trabalho em equipe, por meio do compartilhamento de dados, processamento de informação e conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Terra (2000, p.62) a organização voltada para o aprendizado estimula uma visão holística e as relações/interações humanas constituem-se características extremamente relevantes para a gestão do conhecimento, justamente por estarem imbricadas aos comportamentos positivos no que diz respeito à aprendizagem.

Assim, reconhece-se que o processo de aprendizagem ocorre na conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), do tácito, que é individual, responsável pela criatividade, em conhecimento explícito [informação] passível de ser colocado em prática por um determinado coletivo, desenvolvendo competências, transformando-o em algo inovador, por meio da aprendizagem organizacional.

Segundo Chaparro (2001) os processos de aprendizagem social são elementos da Sociedade do Conhecimento, e permitem criar capacidades e habilidades [competências] que são apropriados pelos indivíduos e comunidades, constituindo-se uma ponte para inovação e mudanças sociais. Desse modo, é possível garantir a evolução e a mudança constante em busca de melhorar as competências e criar novas alternativas de crescimento, ao adquirir novos conhecimentos por meio da aprendizagem.

A informação, a cultura, a aprendizagem e a competência são destacadas nesta tese, porquanto são essenciais no que tange as teorias que fundamentam a gestão do conhecimento, em que a cultura e a informação, incluindo suas ferramentas tecnológicas, se constituem em suporte, reforçando e alimentando a capacidade de aprendizagem individual e coletiva dos membros da organização, e ao mesmo tempo, permitem o desenvolvimento das competências essenciais.

O conjunto dessas abordagens direciona a organização para suas necessidades de informação e para a atribuição de significados aos acontecimentos externos. Além disso, desperta reações cognitivas, emocionais e comportamentais que influenciam as tomadas de decisão.

A teoria de “conhecimento disponível” de Duguid e Brown[9] (1998) se refere a habilidade de um indivíduo ou grupo responder às situações reais e de fazer as coisas, em vez de apenas falar sobre elas no abstrato, se aproxima da compreensão da gestão de conhecimento que se pretende fortalecer ao longo das discussões aqui apresentadas.

A próxima seção tratará da informação como fonte para o conhecimento que, por sua vez, é essencial para o processo de inteligência competitiva organizacional.

---

[9] Retirado do capítulo Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização, que foi desenvolvido a partir das ideias do artigo Organizing Knowledge de autoria de John Seely Brown e Paul Duguid, publicado no **California Management Review**, v.40, n.3, p.90-111, Spring 1998, traduzido por Ailton B. Brandão.

3 INFORMAÇÃO PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

> *A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma 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, 2006, p.27).*

Historicamente o significado do termo 'informação' já foi o mesmo que *intelligence* (MATTERLART, 2002), porque o registro dos acontecimentos e das observações, tarefas restritas aos cientistas, passavam rigorosamente pelas atividades de coleta, de classificação e de tratamento. Essa seção pretende destacar a importância da gestão da informação como um elemento essencial para qualquer organização, bem como sua relação estrita com o processo de inteligência competitiva organizacional.

Capurro e Hjorland (2007) consideram o princípio do uso do termo 'informação' a tudo que é informativo para uma determinada pessoa, de maneira que sacie as necessidades informacionais do indivíduo. O que torna sua conceituação polêmica é que, estar informado depende da capacidade interpretativa e habilidade de conexão com as vivências e experiências de um sujeito cognoscente, que vai além do dado registrado e organizado (CHOO, 2006). Por esse motivo, muito se discute em relação ao conceito de 'informação', principalmente pela necessidade de torná-la diferenciada do que seja dado/fato e conhecimento que, por sua vez, fazem parte do entendimento do que é informação. No ambiente organizacional é fundamental compreender essas aproximações e diferenças.

Dados são considerados a matéria prima essencial para a geração da informação, ao "[...] descrever parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão" (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.3). Por outro lado, a informação é um dado interpretado (CAPURRO; HJORLAND, 2007). Os dados são públicos e por natureza são quantitativos (GOMES; BRAGA, 2004). "Os dados são os fatos puros e simples, sem qualquer estrutura ou organização; os átomos básicos da informação" (LOGAN, 2012, p.53).

A informação é bem mais complexa por possuir atributos subjetivos e objetivos (CAPURRO; HJORLAND, 2007). No início das discussões sobre a Teoria da Informação, duas correntes teóricas distintas prevaleceram: a primeira corrente foi fundamentada nas noções de Shannon (1948), que defendia a *matematização* da informação, como a probabilidade de uma sequência específica de símbolos, independentemente de seu significado. A informação foi definida como a medida da redução da incerteza para um receptor (LOGAN, 2012, p.27). No que tange a segunda corrente, esta teve como fundamento as noções de MacKay (1969) que insistia em defender que a informação implicava em significado, e esse significado poderia ser diferente, incluindo à noção de significado, a interpretação, o "[...] significado da informação é dado pelo processo que a interpreta" (LOGAN, 2012, p.40). Essas correntes foram denominadas por MacKay (1969) como *'informação seletiva'* "[...] que é a informação calculada considerando-se a seleção de mensagens de um conjunto" e '*informação estrutural'* que "[...] envolve a semântica e o sentido de ser bem-sucedida no seu papel de interpretar a informação seletiva".

A noção de Shannon (1948) definia informação como padrão ou sinal, com seus atributos objetivos, por depender de dados registrados, organizados e agrupados matematicamente e quantitativamente. Essa perspectiva objetiva não considera o sujeito nem o contexto sociocultural que pode interferir na construção do significado. Assim, acaba por aproximar a compreensão informação ao dado/fato concreto, físico e objetivo, o que Buckland (1991) denominou de 'informação-como-coisa'.

A abordagem subjetiva tem base na 'informação estrutural', que considera a informação dependente de um indivíduo, que atribui significado ao dado/fato, transformando-o em "[...] informação dotada de sentidos diversos e inserida no terreno da experiência histórico-cultural" (ARAÚJO, 2009). Para Logan (2012, p.38) "[...] a informação estrutural está preocupada com o efeito e o impacto da informação na mente do receptor e, portanto, é reflexiva".

Nessa perspectiva, o indivíduo assume um papel decisivo, pois é ele que recebe o dado/fato organiza e processa transformando-o em informação, manipulando-o, consolidando-o, ou seja, dando-lhe um propósito (DE SORDI, 2008, p.9). O que fortalece a afirmação de Brookes (1980) que destaca a informação como um elemento dependente de observação sensorial, em que uma vez apropriada pelo

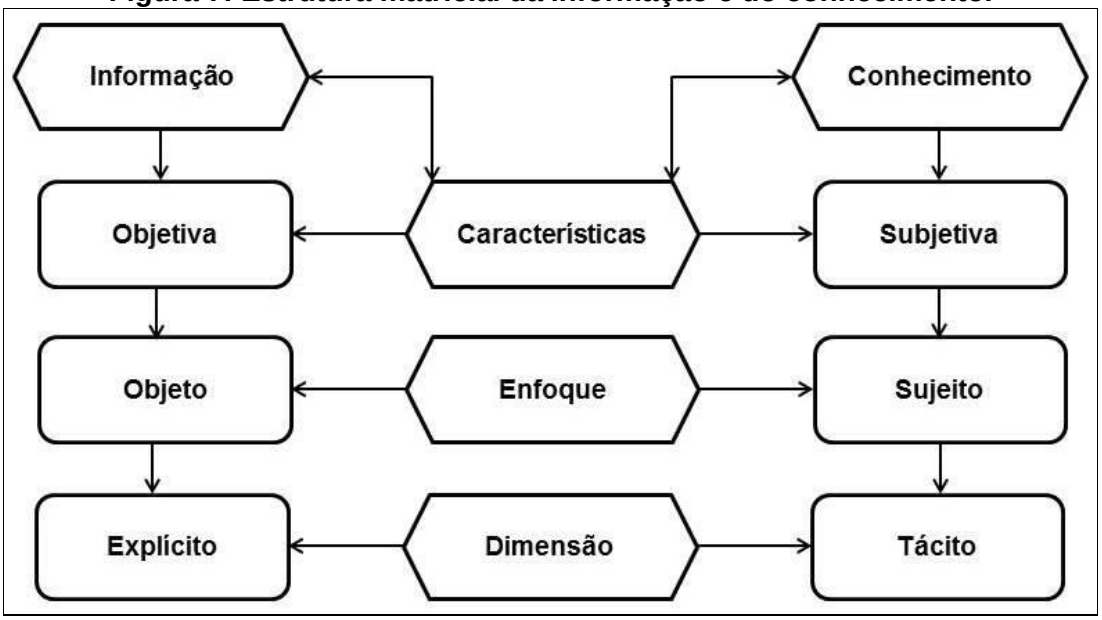
sujeito necessita ser interpretada por sua estrutura de conhecimento para se tornar informação.

Assim, “[...] a informação só é útil quando o sujeito infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos” (CHOO, 2006, p.70). A interpretação torna o sentido de ‘estar informado’ uma condição única, porquanto é criado por um sujeito e construído em determinado contexto.

> [...] a informação pensada de forma qualitativa, algo capaz de ser transferido ou comunicado para ou através de um organismo vivo ou armazenado em um organismo vivo [...] (LOGAN, 2012, p.42).

O conceito de informação definido por Frohmann (2008) se enquadra ao equilibrar as duas abordagens: a objetiva e a subjetiva. Considera a materialidade da informação e as características sociais vinculadas a ela, com interfaces nos campos institucionais, tecnológico, político, econômico e cultural, respeitando assim as singularidades de interpretação, apropriação e ação. Logan (2012, p.53) trata no seu discurso ao mesmo tempo a materialidade da informação, o significado e a relação com a organização. Para o autor “[...] a informação é feita da estruturação de dados, o que adiciona significado aos dados e lhe dá contexto e significância”.

Figura 7: Estrutura matricial da informação e do conhecimento.



Fonte: Elaborado pela autora.

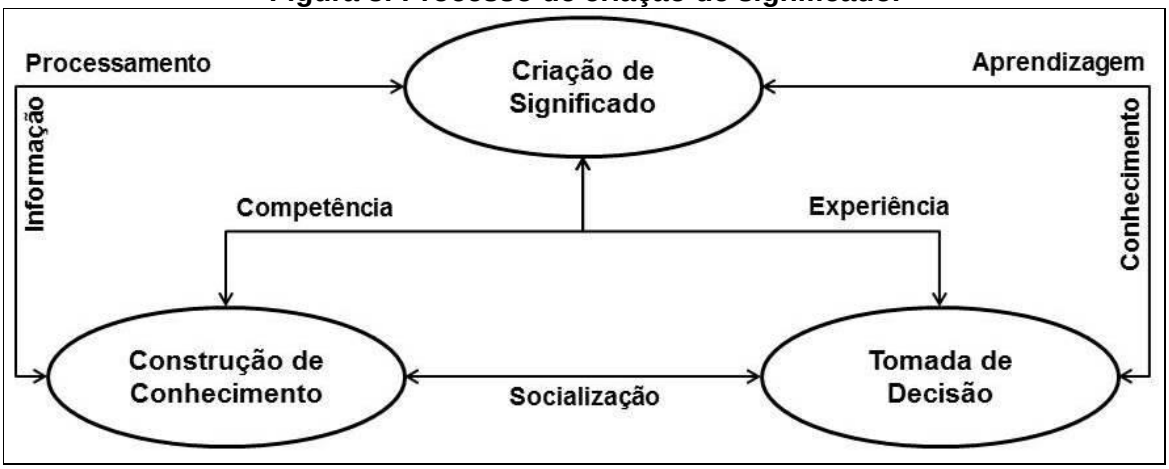
A Figura 7 apresenta a estrutura matricial da informação e do conhecimento, em que evidencia a informação entendida aqui como um fenômeno subjetivo com

característica objetiva, assim como o conhecimento possui diferentes dimensões, tendo como os principais o tácito e o explícito, e o que os determina e os definem são os enfoques que podem ser direcionados para o sujeito cognoscente ou para o dado/fato concreto. Nas duas abordagens sobre ‘informação’ o conhecimento está presente: na objetiva ao relacioná-lo a ‘informação-como-coisa’ (BUCKLAND, 1991), por meio do conhecimento explícito; e na subjetiva considerando-o como uma produção individual ‘informação-como-conhecimento’ (BUCKLAND, 1991), por meio do conhecimento implícito (tácito).

Choo (2006, p.85) utiliza os principais estágios do comportamento em relação à informação, que são: necessidade, busca e uso de informação, para enfatizar a importância do dado organizado para que a informação seja compreendida. A capacidade de transformar a informação em conhecimento é diretamente proporcional às percepções de mundo do sujeito cognoscente.

Considerou-se que a informação é construída na organização para servir como base as atividades da ICO. A informação faz parte do processo de criação de significado (CHOO, 2006), a partir da interpretação do dado organizado é atribuindo valor a ela, ou seja, se agrega à informação as experiências e as competências por meio da socialização no contexto organizacional, desenvolvendo, assim, um sistema de aprendizagem a cada decisão e ação tomada. A informação, quando compreendida pelo grupo, fortalece uma identidade organizacional. Seu uso pode resultar em inovação e estratégia com 'produto', ‘processo’, ‘ideia’, ‘serviço’ único.

Figura 8: Processo de criação de significado.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de Choo (2006).

O conhecimento, tratado na seção anterior, também é construído no decorrer do tempo, por meio da criação de significado (CHOO, 2006), a partir da apropriação de informações captadas e relacionadas à capacidade cognitiva do indivíduo. Segundo De Sordi (2008, p.12) “[...] conhecimento é o novo saber, resultante de análise e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”. Assim, é o conhecimento que torna a informação passível de ser utilizada. Esse processo de criação de significado é representado na Figura 8.

Os dados/fatos passam a ser informação ao adquirirem significado atribuído por um sujeito cognoscente e, por sua vez, a informação passa a ser conhecimento ao ser apropriada e relacionada ao conhecimento prévio, construído ao longo da vida pelo sujeito cognoscente. “Os dados vêm primeiro, a informação depois e o conhecimento por fim [...] a informação precede a comunicação, a tecnologia, a ação e o conhecimento, como um novo paradigma intelectual” (ILHARCO, 2003, p.64).

A informação adquirida por meio da linguagem se tornou somente parte da totalidade de informação potencialmente acessível a nós (BROOKES, 1980), diante da revolução das tecnologias de informação e comunicação e o seu uso para divulgação, o dado passou a ser um bem coletivo e público, e esse fato colocou a informação em outro patamar, propiciando ao sujeito a responsabilidade de estar informado com rapidez e em quantidade, desmistificando, assim, o pressuposto inicial, no qual o acesso às tecnologias de informação e a sua imensidão de dados disponibilizados garantisse por si só a apropriação e a conexão do que está sendo disseminado, e cujo resultado seria a criação de conhecimento espontâneo voltado à ação.

Figura 9: Interdependência conceitual.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar das diferenças, não se pode negar a existência da interdependência conceitual entre dado, informação e conhecimento (Figura 9). A compreensão dessa interdependência direcionada para a organização com foco na inteligência inicia-se com o dado sendo recurso organizacional, que precisa ser organizado para facilitar e permitir o processamento. A informação surge no processamento, na atribuição de significado ao dado, que ao relacionar-se com os conhecimentos já existentes é passível de formar estratégias para uso da organização. O conhecimento está presente no processamento da informação como, também, na ação para o uso da informação.

Assim, o uso da informação precisa passar pelas etapas de organização dos dados, pelo processamento da informação, pela aplicação do conhecimento em uma ação. E é por meio do sujeito cognoscente, que é responsável pelo conhecimento, pela informação e pelo uso, que as estratégias são mudadas, criando uma dinâmica que é retroalimentada a cada nova informação. O dado não muda, mas a informação e o conhecimento vão continuamente se ajustando ao contexto e circunstâncias organizacionais, com o objetivo de criar estratégias de ação que resultem em resultados positivos.

Os dados depois de organizados facilitam o acesso e, a partir da atribuição de significado, passam a ser informação, que depois de apropriada e de se estabelecer relações com o conhecimento organizacional, permite a ação inteligente com o uso estratégico da informação.

3.1 Informação Empresarial

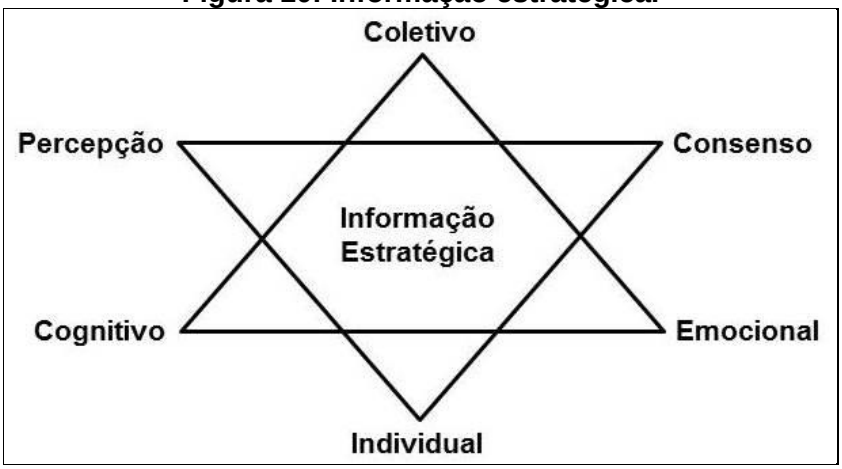
O uso da informação como uma estratégia organizacional passou a ser uma prática, ao comprometer o crescimento e a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente externo (DAVENPORT; PRUSAK, 1999) e (CHOO, 2006). No contexto organizacional, a maneira pela qual os sujeitos organizacionais interpretam e analisam as informações do ambiente, acessam e disseminam as informações, influencia o nível de produtividade e competitividade. Assim, o processamento da informação passou a constituir a base dos modelos de gestão organizacional na atualidade, presente na inteligência competitiva, assumindo papel decisivo no desempenho e na lucratividade da organização.

Segundo Choo (1991) o processamento das informações organizacionais pode ser analisado, por meio de duas correntes: a primeira corrente toma como base os sistemas e estruturas organizacionais como um modelo racional (CYERT; MARCH, 1992), orientados para objetivos, guiado por regras, rotinas e programas de desempenho; a segunda corrente propõe um modelo de organizações como sistemas de interpretação (DAFT; WEICK, 1984), em que a participação dos sujeitos organizacionais é decisiva no processamento das informações.

Independente de modelos, o processamento de informação no ambiente organizacional requer um propósito a ser atendido (DE SORDI, 2008). Acredita-se que para que os dados tenham potencial para gerarem uma informação estratégica necessitam ser processados e analisados por um grupo de pessoas que possuem competência para atribuir valores e interpretações de acordo com as condições situacionais e culturais da organização.

Desse modo, para que uma informação seja estratégica com valor significativo à organização, a informação necessita passar do processamento individual, tendo o cognitivo e o emocional como prioritários, para um processamento coletivo, fortalecendo o consenso e a interpretação coerente e consistente. Possibilitando o direcionamento de objetivos e metas em comum, em que o "[...] conhecimento criado a partir das informações e do processo de inteligência que vai integrar todo o ambiente organizacional para se converter em ações específicas, e com valor agregado ao ambiente organizacional, levando as organizações a atingirem, amplamente, seus objetivos e metas a que se propõem" (HOFFMANN, 2011, p.130).

Figura 10: Informação estratégica.



Fonte: Elaborado pela autora.

O propósito da Figura 10 é demonstrar a relação de equilíbrio entre os fatores que conduzem ao processamento coletivo necessário à informação estratégica.

O processo de dotar a informação de significado é o primeiro passo para a agregação de valor (DAVENPORT, 1998, p.151). A atribuição de significado é resultado da "[...] interpretação comum que gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza contextual que dá aos membros da organização clareza para coordenar e relacionar suas ações" (CHOO, 2006, p.142).

> Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Simon (1976) apresenta três categorias de limites individuais que podem comprometer a interpretação da informação de forma coletiva no contexto organizacional. Para este autor, o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização (SIMON, 1976,), ou seja, o princípio da 'racionalidade limitada'.

Além dos limites individuais, a interpretação da informação depende do envolvimento comum entre os envolvidos e a informação a ser processada (DE SORDI, 2008). A interpretação coletiva no contexto organizacional

> [...] requer a definição de unidade de análise, o consenso entre as pessoas responsáveis pelo processamento e o público leitor da informação, bem como o envolvimento intelectual humano de forma mais intensa e complexa do que exigido para geração de dados (DE SORDI, 2008, p.11).

Ao considerar a interpretação como um ponto essencial, desenvolve-se uma abordagem da informação centrada no ser humano dotado de saberes, mesmo diante da quantidade excessiva de informações, proveniente dos ambientes interno e externo, disponíveis em sistemas de informação gerencial, que por meio de *softwares* permitem a seleção matemática para reduzir incertezas e ambiguidades.

A capacidade de interpretação e de contextualização dos sujeitos organizacionais permitem a compreensão e a apropriação de novas informações voltadas para uma determinada ação. Segundo Choo (2006, p.117) o modo como à informação é utilizada depende dos atributos físicos relacionados à tecnologia, e ao

contexto social e cultural que especificam o contexto de uso da informação, atributos como a familiaridade da situação ou o tempo disponível para lidar com o problema também são importantes.

O termo ‘ecologia da informação’ cunhado por Davenport (1998) permite-nos realizar uma analogia direta com as múltiplas relações de dependência com a natureza e a vida, no caso de Davenport a informação, tanto como ‘ponto de partida’ quanto como ‘ponto de mutação’. A informação se conecta com a ecologia pela sua capacidade de transformação e de ambiência na sua totalidade. Existem três ambientes na ecologia da informação que se envolvem dependendo da abrangência de informação.

O **ambiente informacional** que se relaciona com “[...] as técnicas e métodos de como lidar com a informação, ou seja, em como acessar, coletar, tratar e analisar a informação” (HOFFMANN, 2011, p.126), direcionado para 6 (seis) focos principais: a) a cultura de recompensa e incentivos à busca de informação, e o comportamento de compartilhamento da equipe de trabalho; b) as políticas organizacionais e os poderes hierárquicos de participação e decisão; c) os processos informacionais com a descrição do funcionamento de cada etapa/fase do trabalho com a informação; d) o envolvimento das equipes multisetoriais para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação ao contexto próprio da organização; f) a arquitetura da informação que permite mapear, guiar e estruturar a comunicação e localização das informações internas; e g) a estratégia da informação que é responsável pelo direcionamento do uso das informações de forma eficiente, “[...] gira em torno de escolhas e de ênfases – a que tipo de negócios dedicar-se, que produtos criar, que mercados atingir” (DAVENPORT, 1998, p.65), com impacto na melhoria e nas mudanças.

O **ambiente organizacional** que se refere às informações e o modo como elas circulam, permitindo o acesso, o fluxo, a distribuição e o tratamento matemático das informações, possíveis através dos investimentos em tecnologia.

O **ambiente externo** que inclui os dois ambientes acima e transcende ao espaço organizacional, incluindo os mercados relacionados às informações de negócios: concorrentes, políticas públicas, sócios, fornecedores, clientes, e os suportes tecnológicos, em que é comum trabalhar a informação como produto, passível de ser vendida ou comprada como algo físico e concreto.

Assim, evidencia-se que a organização é influenciada por três fatores: 1) externos decorrentes das turbulências econômicas, políticas e sociais que influenciam o mercado e a concorrência; 2) internos decorrentes das limitações de recursos, tecnologia, disponibilidade e qualidade da informação; e 3) pessoais relacionados ao conhecimento e abertura para aprendizagem dos funcionários e executivos.

A capacidade de a organização utilizar e adaptar esses três fatores de forma estratégica é o que garante a competitividade organizacional. Interpretar as informações externas, utilizar o próprio conhecimento e adaptar as limitações no que tange aos recursos e à tecnologia são indispensáveis em um modelo de inteligência competitiva.

3.2 Informação como Vantagem Competitiva

Na certeza de que a mudança, a velocidade, a informação e o conhecimento caracterizam o mundo contemporâneo dos negócios, a garantia de sustentabilidade empresarial passou a depender da maneira com que as organizações gerenciam essas dimensões, usufruindo de um desempenho superior ao dos concorrentes. Evidencia-se que há vantagem competitiva quando a organização é capaz de gerar e explorar informações relevantes e ativos intangíveis com mais eficácia do que as empresas concorrentes, garantindo, assim, a construção de conhecimento estratégico, suscetível de aproveitamento em atividades criadoras de valor ou promovendo a melhor utilização de conhecimentos públicos, em geral disponíveis para a organização, bem como para os concorrentes (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

As práticas de antecipação às mudanças, de investimento para inovar não só incremental, mas, também, radicalmente, a prospecção e o monitoramento de informações do ambiente interno e externo, o compartilhamento de conhecimentos individuais podem se transformar em ações estratégicas, ou seja, transformar informação e conhecimento em algo acessível e utilizável, “[...] informações conversíveis em ação” (MINTZBERG, 1975 *apud* KROGH *et al.*, 2001) na organização é propiciar diferencial competitivo.

Assim, a vantagem competitiva é definida pelo desempenho superior ao dos concorrentes, em que "[...] a empresa implemente uma estratégia de criação de valor

(estratégia de sobrevivência ou de avanço) que não esteja sendo adotada ao mesmo tempo por concorrentes atuais ou potenciais" (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.95), ou seja, um conhecimento que permanece exclusivo à organização.

Segundo Porter (1990) a vantagem competitiva está relacionada a rentabilidade que, é resultado de uma gestão voltada para: a diminuição do custo de fabricação, através do baixo custo de processo por meio de economia de escala; o custo de qualidade, por meio da diferenciação dos produtos ou serviços decorrente de qualidades únicas ou de características do produto valorizadas pelos clientes; por força de colaboração estreita com os fornecedores, através da localização geográfica sem igual; da exclusividade de certas habilidades devido a maior experiência com determinadas ofertas de serviço e, até mesmo, segredos comerciais ou exclusividade de projetos de produtos.

A competitividade tem assumido escala global e retomou algumas estratégias de guerra como a prospecção e o monitoramento, a busca de informações dos concorrentes e a rapidez da implementação de uma ação antecipadamente. A sistematização de busca de informação, tanto do meio social quanto econômico e setorial, permite à organização conhecer os clientes, concorrentes e mercado. Esse conhecimento é necessário no contexto competitivo dos negócios, por permitir a criação de conhecimento exclusivo, que é "[...] valioso, de difícil imitação pelos concorrentes e de difícil substituição por sucedâneos" (BARNEY, 1991 *apud* KROGH *et al.*, 2001), e que deve ser aplicável em atividades criadoras de valor, com estratégias de avanço organizacional, explorando as futuras vantagens competitivas (KROGH *et al*., 2001) ou com estratégias de sobrevivência que buscam dificultar a entrada de novos entrantes no mercado, mediante os efeitos da experiência (PORTER, 2004).

Dessa forma, a informação tornou-se o centro de todo o processo estratégico e de gestão, ao identificar potencial de oportunidades e de risco de um determinado setor, e quando analisados adequadamente permitem a tomada de decisão assertiva, colocando as organizações em vantagem competitiva. Contudo, atualmente, são incalculáveis as fontes de informação, que apoiadas pelas tecnologias de informação e comunicação necessitam de análise pertinente e ajuste ao contexto e objetivos organizacionais. Assim, a organização passa a considerar “[...] o lado humano da informação” (DAVENPORT, 1998, p.18), relacionando-a ao comportamento e as competências essenciais em informação de seus funcionários,

como um grande e valioso recurso e/ou ativo e/ou capital, apesar de sua intangibilidade.

A natureza do conhecimento agregado às competências segundo Zarifian (2003) deverá ser um fator crítico para criar e manter a sustentabilidade da vantagem competitiva. O entendimento do que seja as competências essenciais em informação em uma organização está imbricado e intrínseco à existência do modelo de gestão da informação e do conhecimento.

O **conhecimento público** se refere à informação comum entre todos os atores do mercado, podendo se transformar em um recurso a ser utilizado de forma estratégica quando apropriada pelos sujeitos organizacionais que lhe atribuam valor, estabelecendo, assim, vantagem competitiva sustentável. "O conhecimento depende dos olhos do observador e confere-se significado ao conceito pela maneira como se utiliza" (WITTGENSTEIN, 1958 *apud* KROGH *et al*., 2001).

Definir as necessidades de busca de informações que, conforme explica Choo (2006, p.84), "[...] é o processo pelo qual o indivíduo procura informações de modo a mudar seu estado de conhecimento", bem como manifesta alguns comportamentos típicos, entre os quais: identificar e selecionar as fontes, articular um questionário, uma pergunta ou um tópico, extrair a informação, avaliar a informação e estender, modificar ou repetir a busca. De acordo com o modelo conceitual para a construção de mapas conceituais de Belluzzo (2007), essa fase se enquadra no primeiro padrão de competência em informação, em que "[...] a pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação" (BELUZZO 2007, p.95), avaliando as fontes, os custos e os benefícios da informação.

A análise representa a interpretação e a atribuição de sentido às informações, na tentativa de criar significado para a construção de conhecimento. Pensar possibilidades lógicas de uso da informação. Segundo Choo (2006, p.83):

> [...] um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam. Partindo 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 contextuarem que a informação é usada determina de que maneiras e em que medida ela é útil.

A apropriação da informação a partir da atribuição de significado, contextualizando-a de acordo com as experiências individuais, as crenças e

expectativas, segundo Nonaka e Takeuchi (2008) é o momento de internalização do conhecimento tácito no Processo SECI. No modelo de construção de mapa conceitual de Belluzzo (2007, p.97), essa etapa se refere ao segundo padrão em que "[...] a pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade", construindo e implementando estratégias para inter-relacionar as informações das variadas fontes, em busca de respostas que saciem seu "[...] vazio de conhecimento".

A concretização das ideias e do conhecimento garante a obtenção de vantagem competitiva, porquanto "[...] a informação é subjetiva, reside na mente dos usuários e só é útil quando o usuário cria um sentido para ela" (CHOO, 2006, p.82). A etapa de socialização no processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), em que o indivíduo cria conhecimento tácito, se faz presente no terceiro padrão do modelo de construção do mapa conceitual de Belluzzo (2007), em que é possível entender como a avaliação crítica da informação é feita partindo da comparação do novo conhecimento com o antigo conhecimento, consistindo no processo de agregar informação nova e valor às ideias.

O conhecimento explicitado através da ideia formulada tem relação com a etapa de externalização no processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), momento de articulação das ideias, ou seja, passa do tácito para o explícito. O quarto padrão da construção do mapa conceitual de Belluzzo (2007) sintetiza a informação em busca de um resultado. Isso ocorre também com as ideias que devem ser organizadas por meio de esquemas ou estruturas.

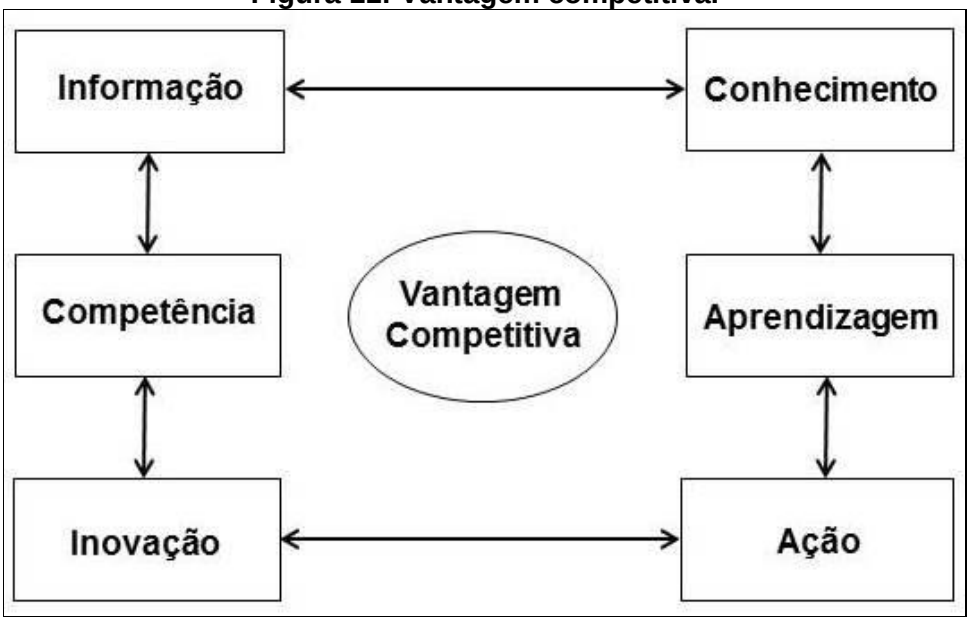
A disseminação só pode acontecer após a concretização das ideias, a partir de desenhos, cenários, moldados às condições reais de uso. Pode-se relacioná-la a: etapa de combinação no processo SECI, em que as ideias são explicitadas para o coletivo na busca de aplicação, e ao quinto padrão do modelo de construção do mapa conceitual de Belluzzo (2007), em que as ideias devem ser apresentadas em um formato legítimo e compreensivo para a comunicação. Cumprindo as exigências legais, diante de políticas, regulamentos e normas institucionais para acesso e uso das ideias em formato de informação.

As competências são advindas por meio do trabalho desempenhado e do esforço gerencial no dia a dia. Os negócios, produtos e serviços oferecidos por uma organização são resultantes das competências nela existentes, uma vez que sustenta a geração de inovação, a adequação às necessidades dos clientes, o

melhoramento dos processos e a qualidade de produtos e serviços, com “[...] habilidade em construir, a menor custo e mais velozmente que os competidores, produtos não esperados” (PRAHALAD; HAMEL, 1997 *apud* STOLLENWERK, 1999).

Nessa perspectiva, evidencia-se que o conhecimento organizacional objetiva gerar inovação para se obter vantagem competitiva. A organização tem papel ativo na criação de uma cultura de compartilhamento de ideias e de reconhecimento do trabalho, propiciando condições para o compartilhamento de informação e uso dos fluxos informacionais. A vantagem competitiva é resultado do trabalho em torno do conhecimento, da competência, da informação, da ação e da inovação, contribuindo continuamente com a aprendizagem organizacional. A Figura 11 representa essa dinâmica que conduz a vantagem competitiva.

Figura 11: Vantagem competitiva.



Fonte: Elaborado pela autora.

A aprendizagem faz parte do processo de inovação, ao melhorar a capacidade de agir que, por sua vez, se apoia em conhecimento alimentado pela informação e pelas competências. Dessa forma, a capacidade de aprender a aprender [*learn-to-learn*] e de transformar o aprendizado em vantagem competitiva é o que garante a aquisição de novas habilidades durante as rápidas mudanças. .

A capacidade da organização em buscar e usar a informação de forma eficiente tem interferido na capacidade de gerar diferencial competitivo, ou seja, na disposição para aprender e inovar. O conhecimento é a base fundamental para uma

organização obter vantagem competitiva, mas é a capacidade de gerenciar as informações e permitir a aprendizagem dos sujeitos organizacionais que a torna apta a enfrentar as mudanças, a intensificar a geração de ideias e práticas inovadoras. Segundo Davenport (1998, p.12) “[...] informação e conhecimento são, essencialmente, criações humana, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental”.

3.3 Gestão da Informação

A definição de gestão da informação se relaciona a aplicação de princípios administrativos, por necessitar como qualquer outro modelo de gestão, garantir a operacionalização efetiva em uma organização das etapas de organização, direção, planejamento e controle sistemáticos. O diferencial é que a gestão da informação enfoca as atividades voltadas às necessidades informacionais, presentes em todos os setores e níveis hierárquicos de uma determinada organização. Isso é, enfatiza a necessidade, a busca e o uso da informação registrada e codificada, geralmente apoiada por tecnologias e sistemas de informação gerencial (BARCLEY; MURRAY, 1997). Dessa maneira, sua ênfase se dá no conhecimento explícito que perpassa os fluxos formais (VALENTIM, 2004).

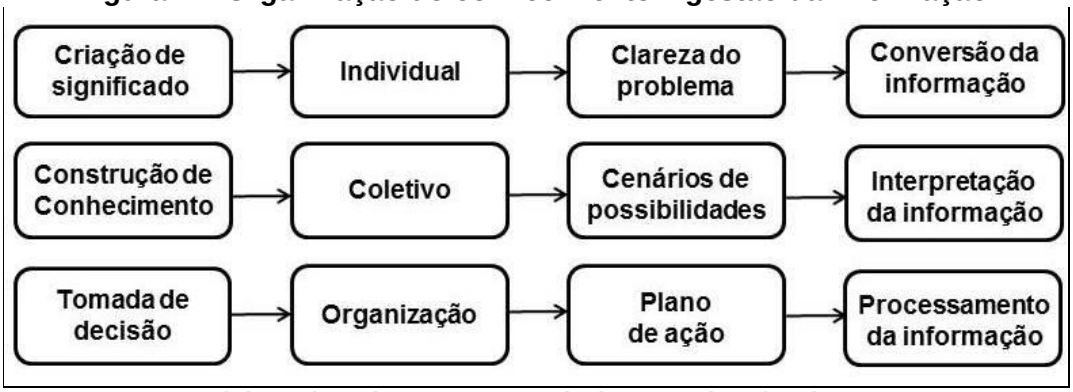
Segundo Tarapanoff (2001, p.44), "[...] o objetivo principal da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais".

A área da Ciência da Informação incorpora os estudos de gestão da informação, por esta aplicar as etapas do ciclo informacional como parte do seu processo de gestão. A produção de informação, organização, análise, disseminação e uso subsidiam os sujeitos organizacionais, visando o desenvolvimento de uma organização inteligente (TARAPANOFF, 2001).

A concepção de Choo (2006) utiliza as etapas de aquisição, distribuição e uso da informação para fundamentar as três arenas de uma ‘organização baseada em conhecimento’ em um ciclo dinâmico, em que a informação é usada para: criar significado através da interpretação dos dados; construir conhecimento a partir da socialização e do compartilhamento de conhecimentos individuais na busca de criar

cenários de possibilidades; tomada de decisão avaliando alternativas de ação visando sua implementação.

Figura 12: Organização do conhecimento x gestão da informação.



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos estudos de Choo – 2006.

Analisando a concepção de Choo (2006) e a gestão da informação percebe-se uma inter-relação entre elas (Figura 12). A etapa de criação de significado ocorre de modo individual, é um processo cognitivo em que o indivíduo busca saciar suas necessidades de informação, e após compreendê-la e interpretá-la, identifica com clareza o problema. A etapa de construção de conhecimento ocorre por meio da interação, é uma atividade coletiva em que a conversão da informação é realizada a partir da busca de solução de um problema, criando cenários e possibilidades de ação. Por outro lado, a etapa referente à tomada de decisão assume características organizacionais, em que à informação e ao conhecimento são inseridas características contextuais e situacionais próprias da organização. O plano de ação é resultado do processamento das informações explicitadas e construídas ao longo do processo.

Parece um equívoco pensar que a gestão da informação é uma ferramenta gerencial utilizada de forma pontual e específica em uma organização. Ao contrário, ela ocorre de forma cíclica e constante, pois a cada problema resolvido, outro desafio retroalimenta o conjunto de processos distintos e inter-relacionados da gestão da informação. Observa-se que esses processos acontecem separadamente em distintos momentos, de maneira individual, coletiva e organizacional e podem ser identificados nas 6 (seis) etapas descritas por Choo (2006):

- Identificação das necessidades de informação;
- Busca e aquisição de informação;
- Organização e armazenamento da informação;

- Desenvolvimento de produtos informacionais e serviços;
- Distribuição da informação;
- Uso da informação.

Segundo Davenport (1998), as políticas de informação devem ser aplicáveis a toda organização para garantir a efetividade dos processos de gestão da informação. A cada etapa existe uma estrutura desejada e investimento a ser realizado. Como exemplo, pode-se citar: manter um estoque de informação para acesso requer tecnologias e sistemas de informação, em que o fluxo de informação entre setores e funcionários exista de modo coordenado e possa ser utilizado como fonte de informação. Para que isso ocorra é necessário motivar os funcionários para a busca, compartilhamento e uso da informação, desenvolvendo estratégias de socialização da informação e utilização de um canal de disseminação da informação com base nas necessidades dos sujeitos organizacionais. As políticas de informação determinam as práticas que fundamentam o modelo de gestão da informação em uma organização e acabam condicionando o desempenho e desenvolvimento.

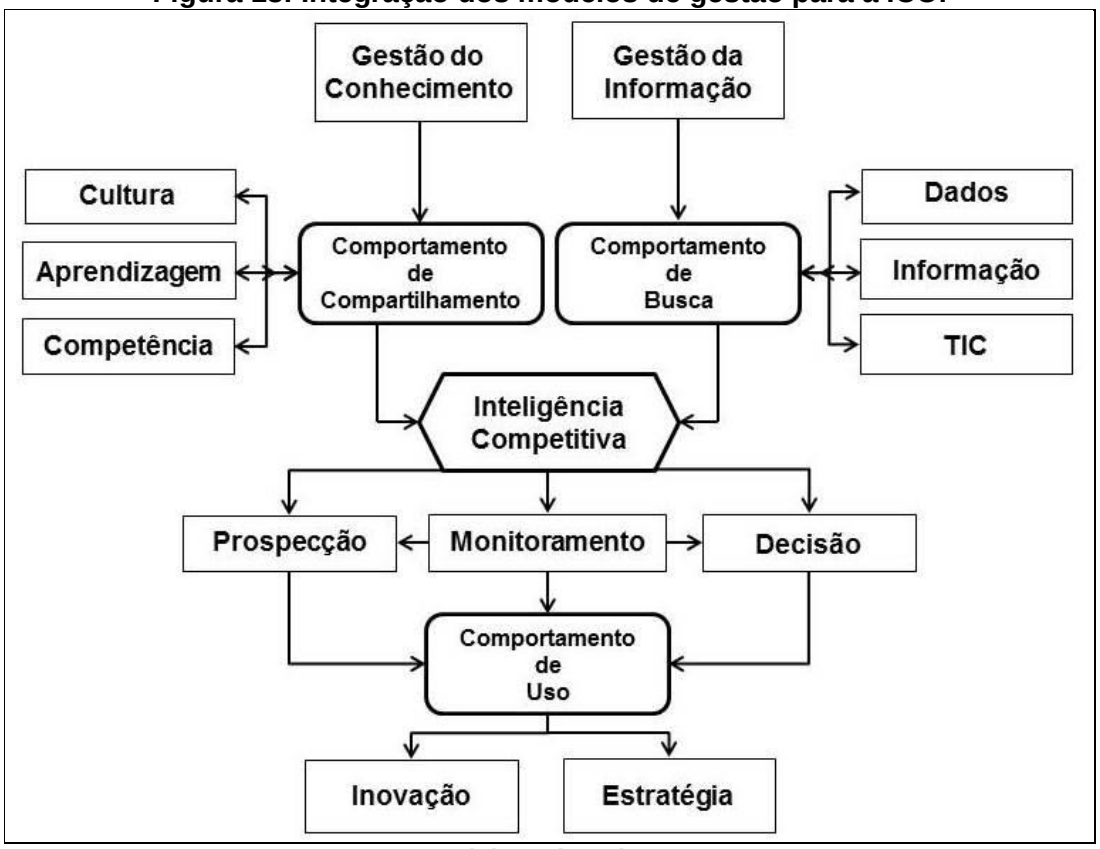
O modelo de orientação informacional desenvolvido por Marchand, Kettinger, Rollins (2004) apresenta na sua estrutura 3 (três) competências básicas de informação: 1) práticas de tecnologia da informação (PTI), ou seja, uso das tecnologias de informação e comunicação para apoiar as operações, processos de negócios, tomadas de decisões gerenciais e inovação, constituídas com as práticas de *Business Intelligence*[10] (BI); 2) práticas de gerenciamento da informação (PGI) relacionadas ao ciclo de vida e de uso da informação, que inclui a percepção como um diferencial, além das etapas tradicionais de: coleta, organização, processamento e manutenção da informação; 3) comportamentos e valores relativos à informação (CVI) advindos da cultura organizacional, através dos incentivos e promoção de comportamentos e valores positivos da equipe para a busca e uso da informação, também alicerçados na concepção de Choo (2006).

Para cada competência do modelo de orientação informacional é necessária uma estrutura e investimento que a organização precisa suprir e que envolve a aquisição de equipamentos e novas tecnologias, implementação de políticas de

[10] *Business Intelligence* (BI) - Inteligência de negócios: metodologia de gerenciamento que utiliza estrategicamente os dados gerados internamente à organização, juntamente com dados externos a ela, visando desenvolver o processo de tomada de decisão. BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2006.

remuneração e capacitação, e um comportamento de abertura para a aprendizagem. A habilidade da organização em capturar, selecionar, analisar e gerenciar informações relevantes ao negócio determina sua inteligência empresarial (TEIXEIRA, 2000), ao tratar a informação como seu principal 'bem', seja ela no formato codificado, explícito e divulgado ou no formato de conhecimento tácito e subjetivo.

Figura 13: Integração dos modelos de gestão para a ICO.



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 13 demonstra a relação e a integração dos modelos de gestão de conhecimento e gestão da informação para a inteligência competitiva organizacional.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento devem acontecer de forma paralela no ambiente organizacional, para propiciar comportamentos positivos de busca e compartilhamento de informação. A gestão da informação no contexto organizacional ocorre de forma específica e depende do modo que o conhecimento está sendo gerido, uma vez que a cultura e a abertura para aprendizagem assumem caráter distinto em cada organização.

Nesse sentido, influencia tanto o comportamento de compartilhamento de informações, que necessita de uma linguagem comum, objetivos compartilhados, para a socialização das aprendizagens, como o comportamento de busca de informação, que depende da estrutura física e institucional oferecida pela organização aos funcionários, por meio das tecnologias e sistemas que facilitem a captação e organização dos dados, assim como, o acesso à informação e a distribuição por meio dos fluxos de informação. As características da organização e outros fatores institucionais como: fluxos de comunicação, políticas de informação e uso de tecnologias porquanto também contribuem nesse contexto.

A inteligência competitiva só ocorre se os modelos de gestão do conhecimento e da informação estiverem integrados e direcionados para o uso das informações com valor de ‘inteligência’, isso é, com valor agregado e estratégico, para garantir o diferencial competitivo. A vantagem competitiva é então resultado dos comportamentos de compartilhamento, busca e uso da informação. As atividades de prospecção e monitoramento, que serão tratadas com mais profundidade nas próximas seções, devem ser direcionadas ao uso estratégico da informação.

A próxima seção abordará em detalhes o uso dos recursos de tecnologia de informação e comunicação, como ferramenta essencial para o tratamento, o acesso e o compartilhamento de informações que subsidiam o processo decisório na inteligência competitiva organizacional.

4 USO DE TIC COMO FERRAMENTA PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

> *[...] é quase impossível pensar em pensamento e informação que não estejam conectados a alguma forma de linguagem (LOGAN, 2012, p.67).*

A aplicação das tecnologias de informação e comunicação[11] (TIC) trouxe agilidade para a disseminação rápida de informações e, ao mesmo tempo, por meio da computação matemática propiciou obter probabilidades e cenários de mudança ou tendências de mercado. A inteligência competitiva organizacional está relacionada ao uso de TIC (TARAPANOFF, 2001), pois a partir da implantação de sistemas tecnológicos é possível gerenciar informações estratégicas com valor agregado influenciando as decisões de curto, médio e longo prazo.

Na sociedade contemporânea cuja abundância de informações disponibilizadas no ambiente *Web* e fora dele, torna-se inviável pensar em uma organização competitiva que não utiliza mecanismos de coleta, seleção e tratamento de informações baseados nas TIC. Segundo Tarapanoff (2001, p.45) para que uma organização desenvolva de fato inteligência competitiva é necessário implementar um processo sistemático de tratamento e transformação de dados em informação e conhecimento; bem como um processo de prospecção e monitoramento do mercado competitivo em que a organização está inserida.

As TIC possuem como objetivo principal aumentar a produtividade das pessoas que manipulam as informações, por meio das atividades de busca, tratamento e uso, como também de comunicação, disseminação e socialização de informações internas e externas na organização. Segundo Batista (2006), as TIC disponibilizam sistemas de tecnologia de informação para as organizações, que podem oferecer:

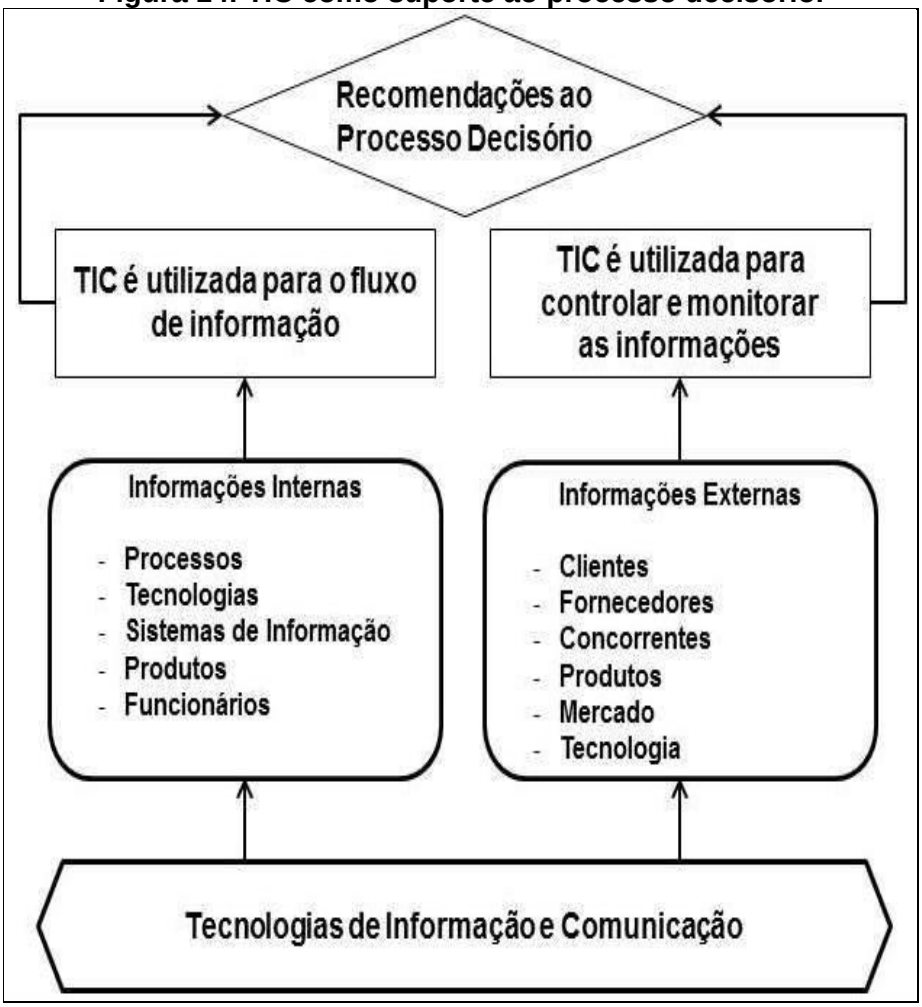
- um conjunto de relatórios sobre o desempenho da organização, por meio dos Sistemas de Informação Gerencial (SIG) que permitem uma visão analítica dos dados, direcionados para o planejamento operacional;
- dados e modelos para a solução de problemas semiestruturados e focando a tomada de decisão baseado em simulações ou cenários, por

[11] Segundo Batista (2006, p.59) TIC se refere a todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e comunicar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada.

meio dos Sistemas de Suporte à Decisão (SSD), direcionados aos profissionais táticos da empresa.

- suporte ao desenvolvimento do planejamento estratégico e auxiliam na definição dos objetivos a serem estabelecidos, por meio dos Sistemas de Suporte Executivo (SSE), direcionados a alto escalão da empresa;
- *softwares* de Inteligência Artificial*,* ainda em fase de desenvolvimento, que pretendem adquirir conhecimento em domínios limitados, com o intuito de obter “conhecimento e experiência” dos seres humanos para aplicá-los na solução de problemas;
- suporte às tarefas rotineiras, essenciais para conduzir e controlar os dados operacionais da organização, por meio dos sistemas empresariais básicos e sistemas de automação de escritório.

Figura 14: TIC como suporte ao processo decisório.



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 14 apresenta a TIC como suporte ao processo decisório, uma vez que todos os sistemas de tecnologia de informação são desenvolvidos para suporte as tomadas de decisão, ao gerenciamento e ao planejamento estratégico, na tentativa de garantir volume e a qualidade das informações. A capacidade de traduzir rapidamente dados estruturados e não estruturados, gráficos integrados, ferramentas de avaliação de cenários, tabelas dinâmicas e aprender com esses dados, gerando mudanças e obtendo resultados positivos, é o que garante vantagem competitiva.

A Ciência da Informação considera como tradução a atribuição de significado a uma informação, torná-la compreendida e apropriada por um sujeito organizacional com análise do contexto, dos objetivos e metas da organização. A inteligência só se dá quando a informação resulta em vantagem competitiva diante dos concorrentes (GARBER, 2001). Isso é, "[...] a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento" (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.171).

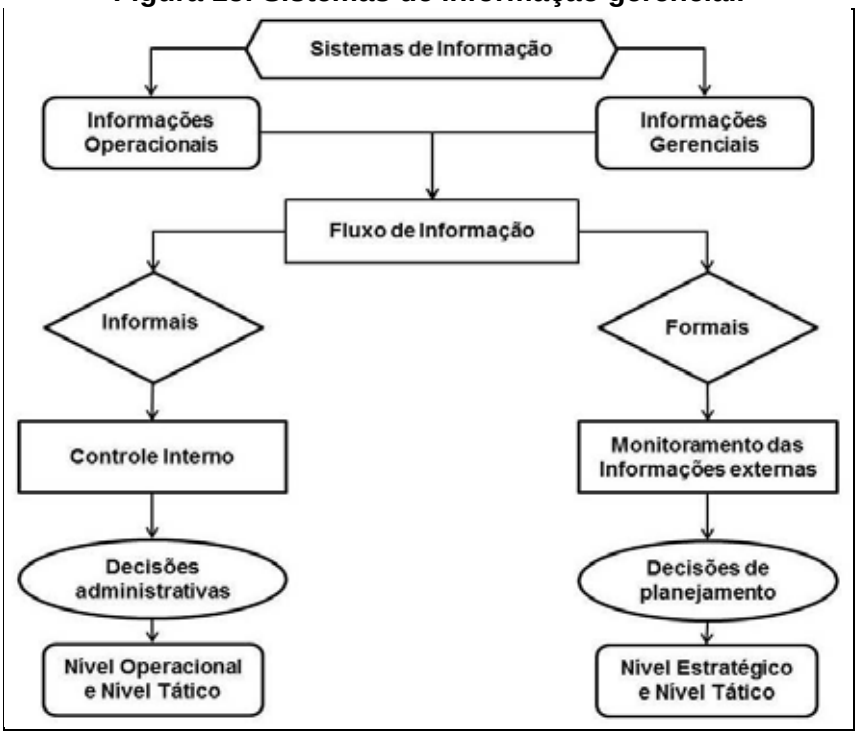
Mas, a tecnologia é sim considerada tão importante quanto a informação e o conhecimento para se obter vantagem competitiva organizacional. Ela pode propiciar o uso analítico e efetivo da informação de mercado, de concorrentes, de clientes, de fornecedores etc., como também pode ser usada como um canal de comunicação eficiente e eficaz entre os próprios sujeitos organizacionais, alicerçando a gestão da informação e do conhecimento. Um exemplo que pode ser mencionado refere-se aos estudos dos fluxos de informação em ambientes organizacionais que estão fundamentados nas técnicas de melhor aplicação das tecnologias de informação e comunicação para aproximar os níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional (VALENTIM, 2010).

Segundo Barcley e Keye (2002) a tecnologia, por si só, não responde a todas as dúvidas e problemas, mas pode ser a força capacitadora de pessoas e processos. Para os autores, quando as melhores práticas e tecnologias da gestão do conhecimento e as funções de inteligência se combinam, fatos interessantes começam a acontecer, como: "incontáveis níveis de expertise são acessados, novos elencos de informação se apresentam e as observações começam a se agregar e a se ordenar, revelando novos insights" (BARCLEY; KEYE, 2002, p.192).

4.1 Fluxos de Informação no Ambiente Organizacional

Os fluxos de informação, tanto estruturados quanto não estruturados, auxiliam no processo de apropriação e adequação das informações à realidade e às próprias condições da organização. De forma metafórica, os fluxos de informação funcionam como uma ‘peneira’ ao filtrar as informações de acordo com o interesse da organização e distribui a informação selecionada aos diversos setores existentes, usando a tecnologia de informação e comunicação como suporte (Figura 15).

Figura 15: Sistemas de informação gerencial.



Fonte: Elaborada pela autora.

Segundo Hohhof (2002, p.158) a tecnologia organiza o fluxo da informação e ajuda a concentra-lo nas funções principais de inteligência, que segundo o autor devem:

1) alertar com a devida antecipação para o surgimento de oportunidades e ameaças;
2) subsidiar o processo de tomada de decisão estratégica;
3) subsidiar decisões táticas e operações de negócios;
4) avaliar e monitorar concorrentes, setores de negócios e tendências sociológicas e políticas;
5) subsidiar o planejamento estratégico e a estratégia do processo.

Segundo Batista (2006, p.40) as informações podem ser classificadas como: **informações operacionais** geradas no nível operacional, como dados das práticas diárias utilizadas para controle; e **informações gerenciais** utilizadas especificamente para a tomada de decisões e planejamento, por meio da interpretação de informações adequadas. As informações gerenciais requerem maior confiabilidade, possibilidade de comparação, relevância e nível de detalhamento para ajudar no processo de tomada de decisão.

O conjunto de informações operacionais e gerenciais alicerçam as decisões administrativas e estratégicas da organização. As informações importantes e necessárias, muitas vezes, já se encontram internamente, contudo, o acesso e a socialização podem ser precários. Por esse motivo, os estudos atuais destacam a importância dos fluxos de informação que se constituem em uma ferramenta gerencial estratégica (VALENTIM, 2010), bem como para as organizações do conhecimento (CHOO, 2006), cujo uso de sistemas, informações e conhecimento são necessários à tomada de decisão.

O conhecimento organizacional é um ativo da organização quando agrega valor potencial, através da disseminação do conhecimento explicitado pelos sujeitos organizacionais e os fluxos de informações possuem papel decisivo nesse tipo de socialização. Segundo Mattelart (1997), o fluxo de informação é um importante instrumento de ‘difusão de inovações’, pois é através da disseminação do conhecimento de forma contínua que as mudanças acontecem de forma evolutiva e gradual.

Os fluxos, quando bem estruturados e de livre acesso na organização, eliminam os limites geográficos e temporais de produção, compartilhamento e disseminação de informação, fazendo com que a informação flua de forma mais rápida independente de seus portadores (BAUMAN, 1999), criando assim uma dinâmica de autorrenovação, na perspectiva do novo, do moderno e do inovador.

Os fluxos formais e informais favorecem a troca de informação, tanto internas quanto externas, bem como a socialização de conhecimentos que permitem a apropriação de informação e adequação destas ao contexto organizacional, podendo possibilitar uma maior geração de ideias e, por consequência, gerar inovação, pelo uso das informações filtradas e disseminadas. Infere-se que há uma correlação positiva entre fluxo de informação e o uso das informações direcionadas para a inovação, a estratégia e a ação. A Figura 16 demonstra as etapas em que as

informações no ambiente organizacional são apropriadas e aplicadas, através dos fluxos de informação.

Figura 16: Fluxos de informação.

Fonte: Elaborada pela autora.

Segundo Bill Gates (1999) a organização tem um sistema nervoso central, comparado ao sistema nervoso humano, que proporciona um fluxo de informações bem integrado, dirigido para a parte certa da organização no momento certo. Ao disponibilizar o acesso e fornecer informação através das redes formais e informais de comunicação no ambiente organizacional cria-se um 'mercado de conhecimento' (DAVENPORT; PRUSAK, 1999), em que será possível transferir conhecimento sobre processos internos e diminuir o custo e o tempo de busca de informações existentes na organização.

Segundo Valentim (2010, p.17) "[...] os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas". Isso explica como uma mesma informação pode ser processada de forma diferente de acordo com a necessidade das pessoas e as práticas de uso da informação de um determinado setor, de acordo com os objetivos e metas a serem atingidos.

Valentim (2010, p.13-22) explica que no ambiente organizacional, os fluxos de informação são responsáveis pelas interações entre os níveis hierárquicos e

possuem relacionamentos e formas de comunicação diferentes de acordo com os níveis. Os fluxos informais são mais presentes na comunicação entre os níveis operacional e o tático, em que as informações não estruturadas são provenientes da vivência e experiências individuais e grupais dos sujeitos, e o compartilhamento/socialização dos conhecimentos é fundamental para o processo de aprendizagem e aperfeiçoamento.

Por outro lado, Valentim (2010) menciona que os fluxos formais são mais frequentes na comunicação entre os níveis tático e estratégico, em que as informações precisam ser estruturadas com base nos resultados obtidos nas atividades e tarefas desenvolvidas na organização e, por esse motivo, necessitam de um modelo formalizado com normas e especificações claras. Atualmente, as organizações de grande e médio porte possuem um suporte de informações gerenciais que auxiliam os dois tipos de fluxos, na tentativa de captar o máximo de informações e facilitar a comunicação no ambiente interno.

Dessa forma, os sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação estão diretamente relacionados aos fluxos de informação (VALENTIM, 2010) e ao modelo de busca e de uso da informação (CHOO, 2006) que, por sua vez, implica em fatores como: 1) a cultura e o clima organizacional, ambiente em que a informação é buscada internamente ou externamente; 2) os níveis organizacionais, quando a informação assume diferentes propósitos de acordo com o direcionamento e necessidade de cada nível: estratégico, tático e operacional; 3) a estrutura física dos sistemas gerenciais, ao permitir o acesso de informações estruturadas entre setores diferentes (vertical, horizontal e transversal), de modo a facilitar a troca de informações não estruturada entre os sujeitos organizacionais, utilizando ou não sistemas de informação gerencial.

Os 3 (três) sentidos trabalhados por Morin (1999, p.64): *o sensorium, o cerebrum e o motorium*, também poder ser relacionados ao contexto organizacional e aos fluxos de informação. Para o autor: ***sensorium*** representa o conhecimento individual, que influencia as necessidades de informação, as motivações para a busca, as percepções e a sensibilidade para a apropriação da informação; o ***cerebrum*** corresponde ao amadurecimento estratégico, processamento/computação através da socialização das ideias e novas aprendizagens, que podem ser facilitadas pelos fluxos de informação e\ou sistemas

de informação; o ***motorium*** se concentra na perspectiva da ação externa, na capacidade de ser realizável com impacto no desempenho da organização.

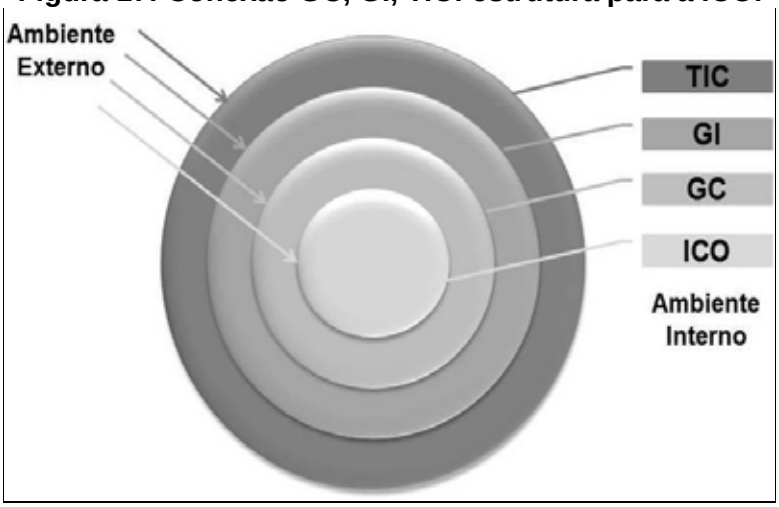
Assim, os sistemas gerenciais e operacionais de uma organização permitem que o fluxo de informação, formais ou informais, ocorra de forma rápida e confiável. Somente depois do reconhecimento e mapeamento desses fluxos é que o trabalho de gestão da informação se inicia (MONTEIRO; VALENTIM, 2003), contribuindo para a tomada de decisão seja consistente e ágil.

4.2 Conexões entre GC, GI, TIC: estrutura para a ICO

A conexão existente entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e o uso das tecnologias de informação e comunicação como suporte para a inteligência competitiva organizacional foi representada por Liebowitz (2006) na esfera *framework.* Não se pretende aqui trabalhar esse modelo, mas utilizar-se-á o mesmo formato circular em outra perspectiva.

Essas conexões podem ser visualizadas no formato de célula (Figura 17), em que cada componente possui função definida, mas distinta e complementar, movidas por um objetivo comum: a sobrevivência da organização. Partindo-se da ICO como núcleo, produto de todo o processo responsável pelas percepções estratégicas, unindo experiências, sensibilidade, empreendedorismo e direcionado ao uso e à tomada de decisão, após ter passado por todas as etapas anteriores, quais sejam: prospecção, monitoramento e coleta e análise.

Figura 17: Conexão GC, GI, TIC: estrutura para a ICO.



Fonte: CAPUANO, E. A. *et al*. – 2009, adaptado de Liebowitz – 2006.

Na sequência a GC é responsável pelo o processo de agregação de valor ao atribuir significado as informações, unindo os conhecimentos prévios a ‘novos’ conhecimentos, despontando a criatividade para a inovação e a competência para a realização.

A GI participa a partir da coleta e busca de informação e utiliza as TIC para facilitar as tarefas de arquivamento, organização e distribuição de informação. As TIC funcionam como uma camada de absorção das informações com capacidade de armazenamento e análise matemática, capturadas no ambiente externo e interno.

Segundo Valentim (2014) as TIC permeiam todas as atividades organizacionais, bem como apoiam todas as atividades da GI, da GC e da ICO, por isso é o anel mais abrangente. A GI vem no anel seguinte, pois trabalha com os fluxos formais vinculados ao organograma da organização, e é mais fácil de ser trabalhada. A GC vem no anel seguinte, pois trabalha apenas com os fluxos informais, portanto é algo mais difícil de fazer. A ICO está no centro, pois somente organizações que possuem fazem GI e GC e possuem TIC podem fazer ICO, porquanto é uma atividade sofisticada e requer esses elementos como pilares e alicerce.

Por isso, a sequência: TIC perpassando todas as atividades (anel mais abrangente); a GI perpassa os fluxos formais – mais fáceis (anel de menos abrangência); a GC perpassa os fluxos informais – mais difíceis (anel de menos abrangência); a ICO perpassa as áreas estratégicas – mais sofisticadas (anel de menos abrangência).

As TIC dão sustentação a todo o processo de ICO e à medida que se torna mais sofisticada com uso de *softwares* é possível fazer análise de tendências, previsões e antecipações. As TIC organizam, arquivam e distribuem informações com valor agregado de inteligência aos gestores respondendo as questões específicas para a tomada de decisão. São as TIC que permitem o acesso eletrônico nas fontes de informação, facilitando assim a busca das informações relevantes dos concorrentes.

Os sistemas de busca de informação utilizam *softwares* (que serão apresentados na próxima subseção) que podem acessar e selecionar informações tanto disponíveis externamente, a partir dos *sites* das empresas, fornecedores, associações e redes setoriais, *newsletters* do respectivo setor econômico, relatórios publicados pelas agências de notícias, artigos de jornais, todas as informações

públicas; quanto internamente por meio de *softwares* estruturados como os SIG, ou não estruturados como as bases em textos como: *e-mail, groupware*, colaboração, trabalho em grupo, gerência de documentação e bancos de dados para debate.

Segundo Hohhof (2002, p.162) os gestores de inteligência também podem desenvolver bases de dados por departamento para identificar *experts* em temas específicos e fontes humanas de informações internas e externas. Segundo este autor, as organizações atualmente fazem um pacote de *softwares,* conectando as informações dos ambientes organizacionais, externos e internos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), com os sistemas *notes, intranet e Internet*, com capacidade para: 1) mapear o processo analítico; 2) fazer *benchmarking* e traçar perfil do concorrente; 3) organizar a informação com base em regras claras; 4) provimento de *links* às fontes originais de informação; 5) apresentação de pontos específicos de informação em uma matriz visual.

Dentre todas essas possibilidades, a capacidade de identificar *experts* internamente pode garantir uma fonte de conhecimento e de informação. Segundo Barclay e Kaye (2002, p.184) tudo o que uma empresa precisa saber para poder competir mais efetivamente pode está no cérebro de seus funcionários, subcontratados, fornecedores e clientes principais. Segundo os autores, essas informações que circulam a organização podem representam entre 75% a 80% de toda a informação necessária.

4.3 Sistemas de Informação Gerencial

Os sistemas de informação gerencial (SIG) são ferramentas tecnológicas utilizadas para organizar, tratar, armazenar e disseminar informações relevantes de acordo com as necessidades informacionais de uma determinada organização, que auxiliem na tomada de decisão. Por esse motivo, eles devem ser produzidos de modo customizado, para atender de forma pontual as necessidades de informação do nível estratégico para as decisões de planejamento e controlar as atividades/tarefas desempenhadas no nível operacional e tático para as decisões administrativas.

Segundo Davenport (1998, p.33) a única estratégia de gerenciamento informacional de sucesso é fazer com que cada colaborador seja um gerente de conteúdos informacionais. Assim, seria possível alimentar os sistemas tecnológicos

diretamente da fonte produtora e ambiente local, oferecendo ao sistema maior confiabilidade e consistência, permitindo o compartilhamento de informação de maneira mais dinâmica. Um modelo de sistema gerencial dinâmico em que os próprios funcionários responsáveis pela execução de atividades e tarefas diárias, alimentassem o banco de dados seria o ideal. Na maioria das vezes, se desperdiça informações importantes por não conseguir capturar os conhecimentos latentes e as novas ideias que surgem na organização.

Por mais que se busque um sistema de informação planejado, centralizado, com base em informações estruturadas, as organizações têm encontrado dificuldades para concretizar um modelo que consiga converter conhecimentos tácitos, isto é, o *know-how*, em conhecimento explícito, pois isso dependerá de um trabalho preliminar, envolvendo inclusive a cultura organizacional e informacional dos sujeitos organizacionais.

As informações estruturadas, sejam elas em papel ou em computadores, são mais fáceis de serem trabalhadas. Por meio desse tipo de informação é possível disseminar conteúdos relevantes, uma vez que é fruto do conhecimento tácito dos sujeitos organizacionais, propiciando maior acesso e disseminação do que se quer informar. Segundo Davenport (1998), as informações são tradicionalmente reconhecidas em 4 (quatro) modalidades:

a) **A informação não estruturada**, advinda dos fluxos informais de comunicação entre os funcionários, independente do nível hierárquico na organização;
b) **O capital intelectual,** referente ao *know-how* ou conhecimento tácito e individual dos seus funcionários, a matéria principal de todo o fluxo informacional que depende necessariamente do indivíduo;
c) **A informação estruturada em papel**, referente ao conhecimento explícito;
d) **A informação estruturada em computadores**, essa através dos sistemas de informação atualmente comuns nas organizações, representadas pelas tecnologias modernas.

Conforme mencionado anteriormente, Buckland (1991) apresenta três abordagens diferentes de informação: ‘informação-como-coisa’, ‘informação-como-conhecimento’ e ‘informação-como-processo’. Assim, pode-se contextualizar as

modalidades de informação tradicionais relacionando-as as essas 3 (três) abordagens de usos da informação para entender a relação e complementação entre essas modalidades.

A informação estruturada em computadores pode ser acessada e permite a ideia da informação independente do indivíduo, o que para Buckland (1991) considera como 'informação-como-coisa', tornando-a um fenômeno menos humano e mais objeto, passível de captação, tangibilidade em papel e processamento matemático.

O capital intelectual se refere a [informação-como- conhecimento], esse representado pelo *know-how* e pelos conhecimentos tácitos dos indivíduos. O fluxo de informações estruturadas e não estruturados representam a 'informação-como-processo', passível de ser comunicada, disseminada, transformada. A complementação reside na interdependência entre a 'informação-como-conhecimento' que precisa da 'informação-como-processo' para a criação de ideias, soluções e de decisões, e depende da 'informação-como-coisa' para ser posteriormente materializada, explicitada, proporcionando o acesso e o uso.

É possível encontrar atualmente no universo organizacional vários sistemas de informação com características e objetivos gerenciais conhecidos como *Executive Information System*[12] (EIS) como prática do BI, que permite a extração de dados advindos de bases internas e externas, os quais farão parte de relatórios relacionais que servirão de apoio aos tomadores de decisão. O principal objetivo dessas ferramentas é transformar grandes quantidades de dados em informações de qualidade que auxiliem o processo decisório.

Segundo Rosini e Palmisano (2003, p.56) para utilizar o BI é necessário mudar ou adaptar a cultura da organização, com apoio, incentivo e envolvimento da alta administração da organização. A capacitação técnica com treinamentos para o uso das ferramentas tecnológicas é indispensável, bem como a formação individual e profissional de seus funcionários.

Davenport e Prusak (1998, p.250-262) propõem uma categorização das TIC de acordo com o papel que desempenham no espaço organizacional, divididas em

[12] *Executive Information System* (EIS) [Sistema de Informação Executiva] – são sistemas computacionais destinados a satisfazer necessidades de informação dos executivos, visando eliminar a necessidade de intermediários entre estes e a tecnologia. URLAN, J. D.; IVO, I. da M.; AMARAL, F. P. **Sistemas de informação executiva**: EIS - Executive Information Systems. São Paulo: Makron,1994.

três tipos: 1)Tecnologias infraestruturais responsáveis pelas comunicações e processamento de documentos e de transações, incluindo redes de telefonia, correios de voz, computadores pessoais e máquinas de fax; 2) Tecnologias em uso se referem aos sistemas de TI, que se tornaram essenciais às operações diárias da organização; 3) Tecnologias inovadoras que são as que realmente pesam quando se trata de investigar mercados de tecnologia, porque são os sistemas que representam uma nova maneira de gerar negócios criando novos produtos ou novos serviços.

Utilizando os sistemas de informação (Quadro 2), é possível cruzar dados, visualizar informações em vários cenários, analisar os principais indicadores de desempenho, permitindo aos gestores identificar oportunidades, ameaças, solução de problemas e agir de forma proativa e criativa, com menor risco analisado.

Quadro 2: Sistemas de informação e comunicação (SIC).

SIC	**Descrição**
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.
Data Warehouse (DW)	Conjunto de bases de dados integradas, que visa subsidiar as atividades corporativas e o processo de tomada de decisão. Segundo Valentim (2003) o objetivo é produzir informações que atendam as necessidades de seus usuários, nesse caso, os gestores da organização.
Data Mart (DM)	Bases de dados isoladas, segmentação do *Data Warehouse*, criadas para dar suporte às necessidades específicas de um determinado setor/departamento (VALENTIM, 2003).
Data Base Marketing (DBM)	Armazena dados de clientes reais ou potenciais para análise estratégica de marketing através da identificação dos perfis do cliente, padrão de consumo.
Data Mining	Realiza a busca e extrai os dados e informações relevantes a partir de bases de dados (VALENTIM, 2003), gerando informações com valor agregado.
On-Line Transaction Processing (OLTP)	Oferece suporte às operações cotidianas do negócio, por meio de processamento operacional através dos dados atualizados, orientados para as atividades e processos da empresa (ROSINI; PALMISANO, 2003).
On-Line Analytical Processing (OLAP)	Aplicativo utilizado para análise de dados que permite o acesso a diferentes aspectos informacionais, possibilitando a: análise de tendências e a criação de cenários futuros que auxiliam no processo de tomada de decisão, assim como, a busca automática de dados detalhados.

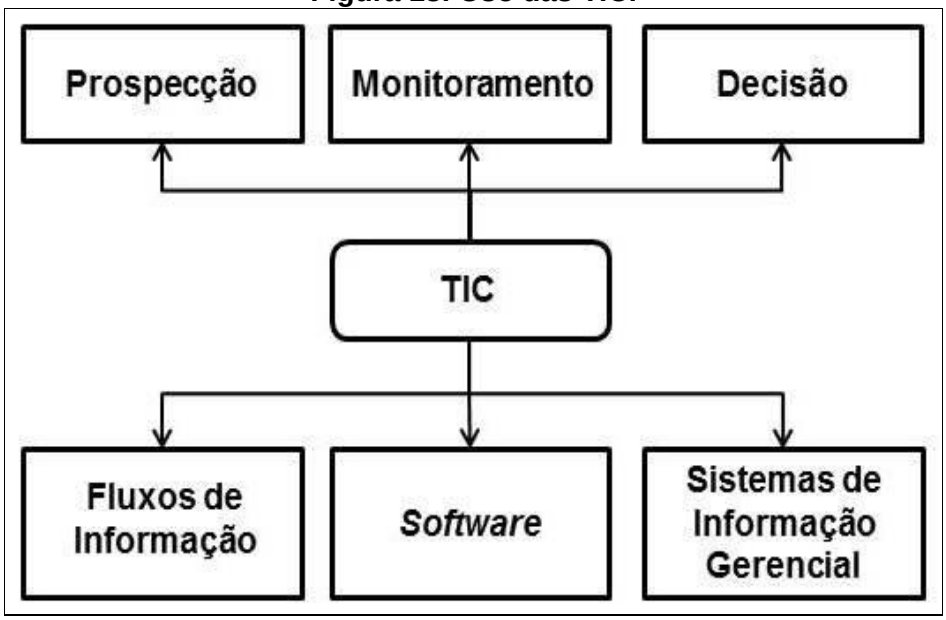
Customer Relationship Management (CRM)	Software que permite a empresa conhecer o perfil de seu cliente a partir de um trabalho dirigido de fidelização (VALENTIM *et al*., 2003). Trata-se uma ferramenta centrada no cliente e nos comportamentos que levam este a manter a compra do produto, da marca, do serviço e etc.
Enterprise Resource Planning (ERP)	Sistema integrado que permite o fluxo e a gestão de informação em uma única base de dados. Serve para integrar departamentos e funções em um só sistema, atendendo as necessidades particulares de cada seção.
Eletronic Data Interchange (EDI)	Processo de comunicação entre as organizações, por meio do intercâmbio eletrônico de informações estruturadas.
Decision Support System (DSS)	Visa auxiliar os executivos do nível tático no acesso as informações críticas do negócio, agilizando as questões relacionadas à gestão (CARDONO JUNIOR, 2003).
Forms Processing	Reconhece informações a partir de banco de dados e permite relaciona-los com os diferentes campos existentes em um banco de dados. É o processamento de formulários para analise em bancos de dados.
GED – Gestão Eletrônica de documentos	Permite organizar e preservar eletronicamente a documentação informações, utilizando a *intranet corporativa.* É uma das tecnologias mais comum, utilizada em pequenas, médias e grandes empresas.
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 fluxos 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).
Groupware	Software de conhecimento compartilhado, que organiza as informações relativas a determinados grupos ou tópicos de discussão em um banco de dados centralizado. Permite o fluxo de informação do conhecimento organizacional.
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).
Internet	Possibilita o acesso às informações e a interação dinâmica entre as pessoas sem barreiras de espaço/tempo, podendo ser usada para comunicação, busca e uso estratégico.
Intranet	Rede interna que utiliza os serviços da internet com segurança para disseminar de forma rápida e eficiente de informações entre usuários de uma corporação.
Extranet	Rede que conecta corporações de grande porte, para compartilhar informações privadas entre usuários cadastrados (VALENTIM *et al*., 2003). Como informações entre: distribuidora e fabricante, vendedor e estoque, etc.

Fonte: Adaptada de Pacheco e Valentim – 2008 – p.146-151.

Os gestores necessitam que os sistemas de informação propiciem grande potencial de aprendizagem com a incorporação de conhecimentos tácitos, informais, metaconhecimentos culturais, instrumentalidades e conhecimentos formais da administração. O EIS e o BI funcionam como instrumentos de gestão que proporcionam ganhos em desempenho estratégico, tático e operacional, bem como de aprendizagem.

Segundo Hohhof (2002, p.165) o uso da TIC de forma bem-integrada tem o potencial de gerar vantagens à organização, por meio do aumento de produtividade da equipe de inteligência, ao minimizar o tempo gasto procurando a informação, nas atividades de prospecção e monitoramento, e maximizar o tempo investido na análise para a tomada de decisão rápida. Para o autor, a utilização de um sistema de informação e comunicação customizado garante a entrega de um produto de inteligência melhorado, atualizado e acessível.

Figura 18: Uso das TIC.



Fonte: Elaborado pela autora.

O uso das TIC (Figura 18) deve oferecer às organizações uma coleta eficiente de informações internas e externas e a transmissão de informações que exerçam influência sobre o processo de tomada de decisão. Para a ICO, o uso das TIC produz informação qualificada, fornece informações em múltiplos tipos de dados (planilhas, gráficos, imagem, texto) que facilitam a percepção dos gestores para encontrar respostas aos problemas e servem como ferramenta de comparação para análise e definição de plano de ação futuro.

A próxima seção tratará especificamente do processo de inteligência competitiva organizacional, salientando a importância das atividades de prospecção e monitoramento, tendo como base os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC.

5 INTELIGÊNCIA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

> *É o valor, e não o volume, a força motriz da inteligência. A inteligência competitiva (IC) é a informação tão bem analisada que já pode servir de base para decisões fundamentais. Levar a informação a tal estágio é o que constitui o valor (FULD, 2002).*

As empresas brasileiras têm sido conduzidas pelas mudanças tecnológicas e pela economia globalizada que, inverteram a noção do que seja o real produto de uma organização. Um novo paradigma emergiu nesse contexto empresarial ao pensar em informação e em conhecimento como '*core business*'[13]*, ou seja,* os principais produtos e matérias primas para a produção de estratégias e criação de planos de ação, que respondam em inovação com valor financeiro. Nessa perspectiva, se busca informações que possam ser utilizadas para colocar a empresa na fronteira competitiva (PRESCOTT; MILLER, 2002).

A agilidade de reconhecer as oportunidades e ameaças no ambiente externo e a capacidade de resposta às demandas tornaram-se condição imprescindível ao processo de ICO, que consiste em produzir informação com valor agregado, prospectando e monitorando estrategicamente os concorrentes, o mercado e os clientes, de forma a gerar informação e conhecimento estratégico relevante para a tomada de decisão.

Duas correntes da literatura sustentam o conceito e a prática de ICO com algumas diferenças. O modelo americano representado pela *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*[14] (SCIP), define inteligência competitiva como um "[...] programa sistemático e ético de reunir, analisar e gerenciar informação externa, que pode afetar os planos, decisões e operações de uma organização no mercado, por meio de um entendimento maior, mas inequivocamente ético, dos seus competidores e do seu ambiente competitivo" (MILLER, 2002, p.35). Essa compreensão subsidia o monitoramento da concorrência e do mercado competitivo,

---

[13] *Core business* é um termo inglês que significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, e que é geralmente definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Core_business>. Acesso em: 10 set. 2013.

[14] *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) [Profissionais de Inteligência Competitiva e Estratégica] – Disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em: 10 set. 2013.

se constituindo na principal arma de sobrevivência das organizações, em que o sucesso depende da previsão de tendências e de se mover mais rapidamente que a concorrência.

O segundo modelo, de origem francesa, trabalha a ICO por meio da 'vigilância' [monitoramento] de informações internas e externas, em que o monitoramento ocorre além dos concorrentes, incluindo, também, informações cientificas, tecnológicas, sociais e políticas referente ao mercado, clientes, fornecedores e parceiros, propiciando identificar para as organizações oportunidades e ameaças, bem como conhecer aspectos que podem influir nos pontos fortes e fracos da organização (TARAPANOFF, 2006, p.27). Esse modelo sustenta a prerrogativa de que a ICO deve sim ser alicerçada pelas informações externas, analisando o potencial dos concorrentes, porém também se faz necessário ter conhecimento da sua capacidade interna, monitorando clientes, fornecedores e parceiros, visando garantir a eficácia do planejamento estratégico de médio e longo prazo, bem como do processo decisório. As falhas internas decorrentes da força dos concorrentes são sinalizadores eficazes para detectar problemas e direcionar a busca de informações.

No Brasil, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva ABRAIC[15] define ICO como "[...] um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] 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 gerado".

Segundo CANONGIA *et al*. (2001) a inteligência competitiva se refere ao conjunto de atividades de monitoramento e de análise de dados do ambiente, com o objetivo de fornecimento de informações úteis ao processo decisório e ao planejamento empresarial. Isso significa que a ICO auxilia na sistematização de dados e na análise das informações externas, almejando a inovação, seja processo, material, produto ou serviço.

Trabalhar a informação obtida de maneira criativa e gerenciá-la de modo inteligente, bem como o conhecimento gerado e incorporado pelos sujeitos organizacionais, são tarefas que conduzem ao processo de ICO, porquanto é desenvolvido a partir das competências e habilidades dos sujeitos organizacionais

[15] Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC). Disponível em: <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 10 set. 2013.

em atribuir significado às informações geradas no ambiente organizacional, e advindas a partir das relações com os *stakeholders* da organização, ou seja, a ICO é dependente das competências internas dos sujeitos organizacionais, para transformar informações relevantes em conhecimento, e da capacidade do grupo de gestores para compartilhar e socializar as informações e conhecimentos, direcionados a uma ação estratégica ou decisão estratégica.

A inteligência competitiva consiste na materialização das informações internas e externas para a geração de conhecimento que subsidie as ações e decisões organizacionais. Isso significa que, para o processo de inteligência competitiva ser efetivo é necessária o uso contínuo de dados e informação, aplicar o processo de análise e agregação de valor a esses dados e informações, de modo a utilizar o *know-how* e o conhecimento individual e organizacional (TARAPANOFF, 2006, p.27).

Valentim (2013) reuniu autores, conceitos e definições sobre inteligência competitiva e os organizou de forma cronológica, fator que propiciou uma melhor compreensão no que tange a evolução do tema, bem como suas relações com os modelos de gestão da informação e gestão do conhecimento numa perspectiva histórica (Quadro 3).

Inicialmente percebe-se que os pesquisadores desta temática definem a ICO como uma atividade para capturar a informação, enfocando as atividades de coleta, armazenamento e análise como etapas fundamentais. Gradativamente as definições passaram a incluir abordagens cognitivas e comportamentais referindo-se a ICO como um processo contínuo e de aprendizagem, atribuindo importância à criação de significado em relação às informações e ao uso destas nas estratégias de ação.

Quadro 3: Conceitos e definições de inteligência competitiva.

Autor ou Entidade	**Conceito/Definição**
SCIP	"[...] a ação de definir, coletar, analisar e distribuir informações de forma inteligente sobre produtos, clientes, concorrentes e qualquer outro aspecto do ambiente para apoiar executivos e gestores na tomada de decisões estratégicas de uma organização" (SCIP, tradução nossa). "[...] coleta legal e ética e análise de informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes do negócio, usando bases de dados e informação de fontes abertas, através de investigação ética" (SCIP, tradução nossa).

ABRAIC	“[...] processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] 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 gerado” (ABRAIC).
Cubillo (1997)	“[...] conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva” (CUBILLO, 1997, p.261).
Canongia (1998)	“[...] objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico” (CANONGIA, 1998, p.2-3).
Petrini (1998)	“Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão” (PETRINI, 1998, p.14).
Battaglia (1999)	“[...] disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado” (BATTAGLIA, 1999, p.204).
Gomes e Braga (2001)	“[...] é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas” (GOMES; BRAGA, 2001, p.28).
Tarapanoff (2001)	“[...] é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedações esparsos de dados em conhecimento estratégico” (TARAPANOFF, 2001, p.45).
Miller (2002)	“[...] incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios [...] concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia” (MILLER, 2002, p.35).
Valentim (2002)	“[...] está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva” (VALENTIM, 2002, p.6).
Valentim *et al.* (2003)	“[...] 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.2).
Miquelino, Santos e Padovani (2004)	“[...] recurso intelectual, consistindo de construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros e, de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível,

	protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e ativando a sua essência junto ao mercado, através de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca" (MIQUELINO; SANTOS; PADOVANI, 2004, p.50).
Cardoso Júnior (2005)	"[...] representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir" (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p.67).
Nadaes e Borges (2005)	"[...] processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações estratégicas, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades, determinará a sua excelência frente ao ambiente de negócios" (NADAES; BORGES, 2005, p.46-47).
Tarapanoff (2006)	"[...] um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo" (TARAPANOFF, 2006, p.26).
Tena Millán e Comai (2006)	"[...] é um processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização" (TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p.16).
Fuld (2007)	"Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento" (FULD, 2007, p.16).
Hoffmann (2011)	"[...] processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo" (HOFFMANN, 2011, p.137).

Fonte: Valentim – 2014 – p.49-51.

Sem desconsiderar a importância das atividades de coleta, armazenamento e análise de dados monitorados, evidencia-se que a ICO parte da capacidade de transformação das informações apropriadas pelos sujeitos organizacionais em conhecimentos estratégicos que, quando compartilhadas e apropriadas pelo grupo de gestores coletivamente, podem ser usadas para estabelecer planos de ação e decisão empresarial, visando à obtenção de diferencial e vantagem competitiva. As informações precisam ser tratadas no contexto da organização, isto é, analisadas e compartilhadas pelo grupo de gestores, para se tornarem relevantes e de maneira concreta transformarem-se em ação.

A inteligência competitiva proporciona vantagens à organização quando o processo de busca, compartilhamento e uso de informações se tornam uma constante, estabelecendo uma dinâmica em relação à rapidez, tempo, resultado e

impacto no mercado, bem como se antecipando as ameaças e aproveitando as oportunidades de maneira eficiente.

Monitorar a concorrência em relação às capacidades, vulnerabilidades e intenções faz parte da atividade de busca de informação. Para gerar informação relevante para as áreas de planejamento estratégico, marketing, qualidade e gestão é necessário compartilhar as análises informacionais no grupo de gestores. O resultado pode ser observado quando se desenvolve inovação, se obtém mais qualidade, produtividade e competitividade, uma vez que são consequências naturais do bom uso da informação que foi monitorada, analisada, compartilhada e, muitas vezes, propicia novos *insights* de criatividade.

5.1 Modelos de ICO

Miller (2002) ressalta que toda organização precisa trabalhar com 3 (três) fatores para garantir o sucesso da ICO: o fator cultural, o fator estrutural e o fator comportamental, que se complementam e se integram. Esses três fatores são fundamentados nas práticas de gestão da informação e do conhecimento, e podem ser analisados a partir das dimensões cognitivas, emocionais e situacionais relacionadas à teoria de Organização do Conhecimento de Choo (2006). O fator cultural corresponde aos vínculos e relacionamentos necessários a criação de conhecimento, partindo das necessidades cognitivas e das angústias dos sujeitos organizacionais pela ausência da informação, até a motivação para a busca de informação para “[...] saciar o vazio de conhecimento” (DERVIN, 1992). O fator cultural interfere na definição das necessidades de informação e no comportamento de compartilhamento e uso de informação, que acontece após a apropriação dos dados coletados e analisados pelos gestores. Segundo Choo (2006, p.114) a estrutura e a cultura da organização ou do grupo de trabalho afetam as atitudes do indivíduo desde a coleta de informação até a escolha de usar ou não a informação nas decisões a serem tomadas.

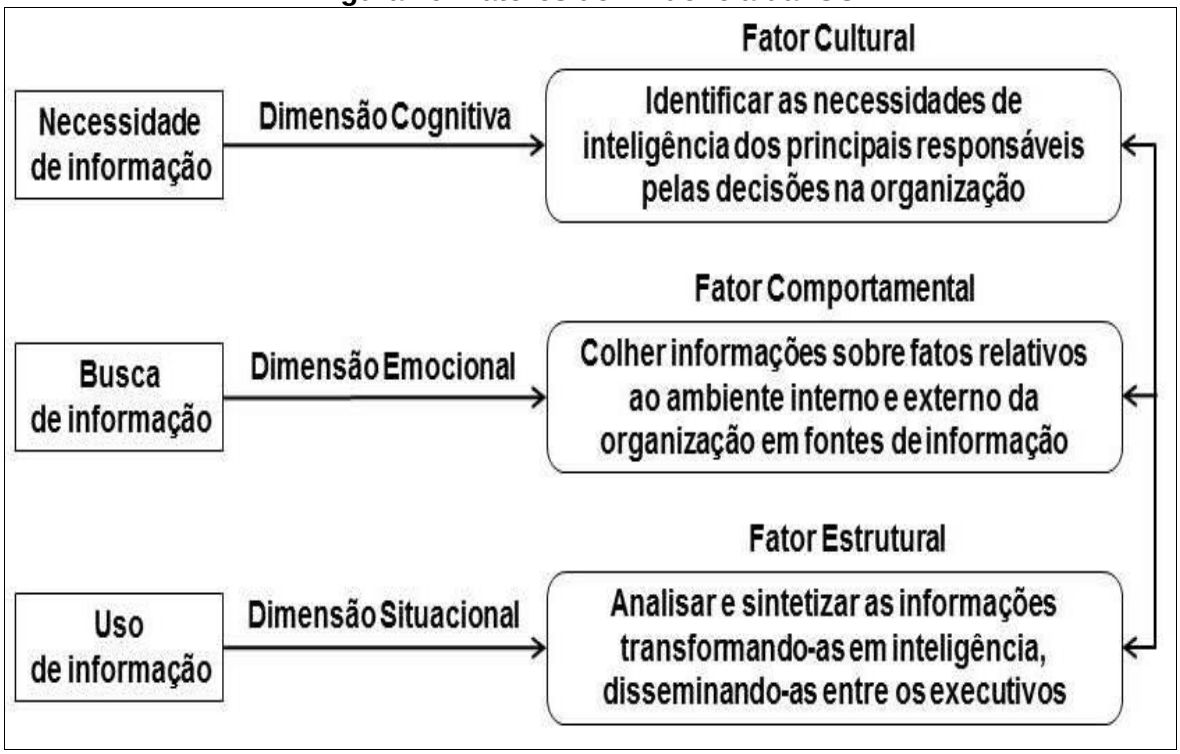
O fator comportamental se refere às práticas de busca da informação, a coleta de dados propriamente dita, em que as reações emocionais influenciam na “[...] compreensão clara da necessidade de informação e é capaz de expressá-la na forma de perguntas ou tópicos que podem guiar a busca” (CHOO, 2006, p.113). Segundo Kuhlthau (1993) o princípio da incerteza orienta que a busca por

informações valiosas só deve ocorrer após a formulação clara do foco, de uma ideia ou de um ponto de vista que oriente a busca. Segundo Choo (2006, p.91) “[...] a busca de informação é um processo de construção de conhecimento e significado”. Esse fator se relaciona com o hábito de buscar e de usar a informação, além dos mecanismos de recompensa aos funcionários.

O fator estrutural se refere ao ambiente de uso da informação, em que o meio profissional e social da organização influenciam o acesso à informação e a interação do grupo para solução de problemas diante da informação recebida. Segundo Taylor (1986) diferentes grupos de pessoas desenvolvem ideias diferentes do que constitui a solução de um problema, influenciando os padrões de informação. Os incentivos à socialização e a interação entre as equipes e níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, são identidades da organização, assim, nenhuma ação ou decisão pode ser repetida integralmente, considerando que a segurança da informação é própria de cada organização.

A Figura 19 foi elaborada tomando como base a relação das etapas do processo de inteligência competitiva organizacional e os três fatores propostos por Miller (2002) com o modelo de uso da informação de Choo (2006).

Figura 19: Fatores de influência da ICO.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Miller (2002) e Choo (2006).

Miller (2002, p.35) representa a inteligência competitiva como um processo de 4 (quatro) fases, que tem relação direta com o ciclo informacional, por tratar da: 1) definição das necessidades de informação, 2) coleta de informação, 3) análise para obtenção de conclusões e implicações; e 4) disseminação dos resultados entre os responsáveis pelas decisões e *feedback*. Segundo este autor "[...] os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações quando analisadas, transformam-se em inteligência".

As funções de coleta de dados, compilação de dados, catalogação de dados, análise, condensação e socialização da informação, até a formulação das estratégias competitivas, estão presentes nas etapas de ICO definidas por distintos pesquisadores desta temática (Quadro 3). A dinâmica de transformar os dados coletados junto ao ambiente externo, a partir da compreensão e apropriação por parte dos sujeitos organizacionais, bem como da análise que visa identificar ameaças e oportunidades para desenvolver diferenciais competitivos está presente nas etapas de ICO descritas.

A coleta de dados é a primeira etapa da ICO, somente com a posse dos dados é possível extrair a informação relevante, e é a informação que torna a ICO essencial para o processo decisório, uma vez que pode transformar informação em conhecimento, na perspectiva de gerar inteligência para a implementação de uma ação estratégica que impactará na competitividade organizacional no médio e longo prazo.

Evidencia-se que não há consenso na literatura sobre o número de etapas da ICO, entretanto de modo geral se identificou algumas etapas que são recorrentes, como as de: planejamento, coleta, análise e disseminação. Valentim (2014, p.55-56) apresenta uma sistematização a partir da visão de distintos autores (Quadro 4), bem como o entendimento quanto às fases/etapas que compõem o processo de ICO.

Quadro 4: Fases/Etapas do ciclo de inteligência competitiva.

Autor(es)	Fases/Etapas da IC
Gomes e Braga (2001) 4 fases	"Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação" (GOMES; BRAGA, 2001, p.85-88).
Herring (2002) 5 fases	"Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação" (HERRING, 2002, p.278).
Valentim (2002)	"Identificar os 'nichos' de inteligência interna e externa à organização; Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e

7 fases	conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; 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; Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema" (VALENTIM, 2002, p.9).
Marceau e Swaka (2002) 5 fases	"Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação" (MARCEAU; SWAKA, 2002, p.183).
Miller (2002) 4 fases	"[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões" (MILLER, 2002, p.37).
Amaral *et al*. (2004) 6 fases	"Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados" (AMARAL et al., 2005, p.73).
Cardoso Júnior (2005) 4 fases	"Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários" (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p.134).
Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006) 5 fases	"Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que toma decisões" (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p.133, tradução nossa).
Queyras e Quoniam (2006) 6 fases	"Coleta [-] Materiais [e] fontes; Análise [-] Dados de fonte; Entrega [-] Produtos de informação; Aplicação [-] Resultados da inteligência; Avaliação [-] Desempenho do programa; Plano [-] Atividades de inteligência" (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.89).

Fonte: Valentim – 2014 – p.55-56.

Evidencia-se que as etapas do ciclo informacional são encontradas nas pesquisas desenvolvidas pelos autores mencionados no Quadro 3. A partir da análise comparativa e com base nas 4 (quatro) fases de Miller (2002), identifica-se algumas diferenças, como em Gomes e Braga (2001) que incluem a fase de avaliação, as mesmas etapas de Miller, com foco na tomada de decisão. O que Hovis (2002) considerou como "recomendação". Para esses autores o diferencial no processo de inteligência competitiva reside no fato de ser 'acionável':

> Afinal, o que é inteligência? É informação acionável. Em outras palavras, é dar oportunidade aos tomadores de decisão de sua

> empresa de considerar um conjunto de dados e agir em função dele. Mas você nunca os levará a agir, se não lhes disser o que os dados significam. Porque eles não têm tempo de sentar e refletir sobre esse significado. Quando você começa oferecer recomendações, começa a exercer impacto (HOVIS, 2002, p.120).

Outro modelo que vale destacar é o de Queyras e Quoniam (2006) por incluir às etapas de Miller, a etapa de apropriação da informação pelo sujeito cognoscente. Essa etapa se aproxima da concepção de Choo (2006) no que tange à construção de conhecimento, ao inserir no processo: identificação das necessidades de informação; de coleta; de organização; e de armazenamento, características tácitas da atribuição de significado da informação através do reagrupamento de informações. Essa etapa é que agrega valor a informação recebida e a torna diferenciada das informações repassadas aos concorrentes.

O modelo de Valentim (2002) evidencia as práticas de GI, GC e o uso das TIC como suporte nas etapas de ICO. Para a autora, a ICO faz parte de um sistema que deve ser retroalimentado de forma contínua, destacando as atividades de prospecção, de monitoramento das informações relevantes, de agregação de valor a informação, de armazenamento utilizando TI e de disseminação do produto da inteligência que irá retroalimentar o sistema de ICO.

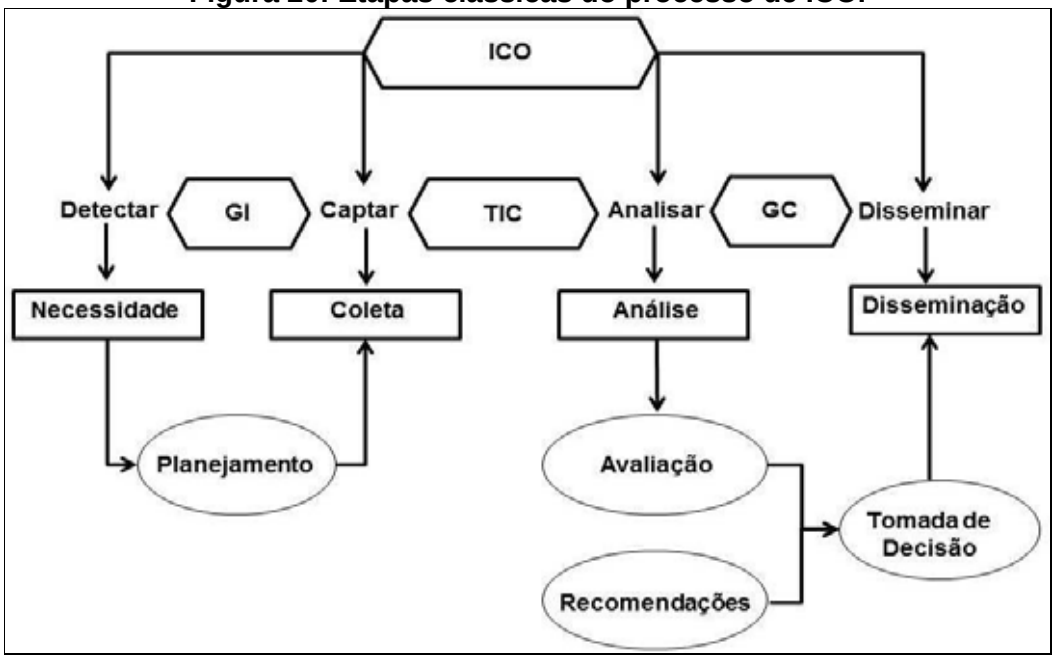
A literatura apresenta de maneira recorrente o entendimento de que a ICO é dependente do uso das TIC, denominada de Sistema de Inteligência Competitiva (SIC). Segundo Arieta, Azkarete e Arangurem (2006) o SIC se utiliza das TIC para detectar, capturar e analisar informações orientadas a tomada de decisão estratégica.

Segundo Miller (2002) os métodos de ICO incluem não apenas os elementos básicos de identificação de fontes de informação, coleta de dados e análise das informações, mas também a aplicação de ferramentas e técnicas como, por exemplo, exercícios de jogos de guerra e de cenários competitivos alternativos para testar as hipóteses; mineração de dados (*data mining)* e de informações em distintos ambientes tecnológicos (*Web*, bancos de dados, bases de dados etc.), de modo que possam ser aplicadas análises e outras ferramentas que identifiquem informações relevantes sobre a concorrência e mercado real e potencial.

A análise dos modelos de ICO (Figura 20) evidencia as inter-relações com a gestão da informação (GI), a gestão do conhecimento (GC) e o uso de tecnologias

de informação e comunicação (TIC) como alicerces fundamentais para a geração de inteligência.

Figura 20: Etapas clássicas do processo de ICO.



Fonte: Elaborada pela autora.

Os avanços das TIC, as práticas de GI e GC impactam positivamente no contexto organizacional, e a necessidade de busca, compartilhamento e uso de informação são ações cotidianas vivenciadas pelos sujeitos organizacionais que dependem desses elementos [GI, GC e TIC], além disso, são fundamentais para a prospecção e o monitoramento. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças, a partir da produção de informação estratégica que, por sua vez, gera recomendações e, por fim, influência na competitividade organizacional.

Trabalhos mais recentes consideram a etapa de planejamento fundamental para o sucesso de um sistema de ICO. O processo de identificação dos tópicos chaves de inteligência (KITs) se concentra em descobrir as reais necessidades de informação para a tomada de decisão (HARRING; JAN, 1999). Para tanto, o método 5W2H[16] (*What*?, *Who*?, *Where*?, *When*? *Why*? *How*? *How Much*?) tem sido ampliado e adaptado ao levantamento das necessidades de inteligência no modelo KITs.

[16] Tradução do método 5W2H: O quê? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto?

A preparação do planejamento parte da definição de: quais decisões precisam ser tomadas? Por que precisam ser tomadas? Quando precisam ser tomadas? Quem vai tomar as decisões? Ou seja, saber qual é o problema que deve ser resolvido. A exploração sistemática de fontes de informação precisa ser planejada, para se constituir em um diferencial significativo e que impacte nas decisões, com base nas análises de situações em que a organização foi surpreendida e suas principais preocupações.

A flexibilidade deve estar presente em todo o planejamento, as informações e as circunstâncias desafiadoras inevitavelmente vão exigir alterações na abordagem do plano, e é essencial que a geração de inteligência permaneça flexível à medida que haja mudanças no ambiente e nas informações. A análise deve acontecer em uma abordagem estruturada para processar a informação selecionada, de acordo com as condições estruturais e dimensões situacionais (CENTER..., 2001).

Destaca-se o ciclo de 4 (quatro) fases da inteligência competitiva criado por Miller (2002, p.37) como estrutura base para adequação do modelo conceitual de ICO que se pretende propor nesta pesquisa, por considerar como etapas essenciais:

1. **O estudo de usuário -** visando identificar as práticas de busca de informações dos gestores responsáveis pelas principais decisões, bem como suas necessidades de informação. Nesta fase justifica-se o estudo da gestão do conhecimento organizacional, que é imprescindível para a definição das necessidades de busca de informação, uma vez que influência o usuário através das dimensões cognitivas, situacionais e emocionais.
2. **O processo de coleta de dados -** objetivando investigar como ocorre a busca e o compartilhamento das informações e quais são as fontes, métodos e técnicas utilizadas. A gestão da informação, por meio das atividades de prospecção e monitoramento e do ciclo informacional, incluindo as etapas de coleta, filtragem, análise e disseminação é imprescindível no ambiente organizacional, bem como ao tratar das informações formais e informais que circulam nos fluxos internos e externos como recurso para a ICO.
3. **A análise da informação –** visando averiguar o modo como transformam informação em inteligência, bem como o uso de recursos e sistemas de tecnologias de informação e comunicação para garantir a dinamicidade do

processo, de modo a auxiliar na validação do volume de informação selecionado, gerando relatórios quantitativos e/ou qualitativos que orientam a análise, a agregação de valor para a tomada de decisão dos gestores. O uso das informações coletadas, compartilhadas e analisadas resulta do grau de customização e 'criação de significado' próprio, ou seja, é dependente de como as informações são adaptadas ao contexto da organização.

4. **A disseminação da 'inteligência' –** visando observar como os gestores responsáveis pelas decisões e pelo planejamento a realizam, bem como os fluxos de informação e os canais de comunicação internos são usados para garantir o acesso, o compartilhamento e o consenso. O uso das informações com valor agregado (considerações/reflexões) pode gerar diferenciais e vantagens competitivas, gerando inovação e estratégias de ação de médio e longo prazo.

Após a análise dos conceitos e das etapas fundamentais do processo de ICO, sugere-se 4 (quatro) abordagens essenciais para a efetividade de um modelo de ICO:

1) **Engajamento do nível estratégico:** uma vez que um programa de ICO surge diante de distintas necessidades do negócio, isto é, decorrente de ativos de baixo desempenho. Auditorias periódicas podem ajudar os sujeitos organizacionais a reconhecerem se existe a necessidade de monitorar sistematicamente o ambiente externo e organizacional.
2) **Plano de ação:** para ser formulado necessita de uma equipe treinada, com alocação de pessoal com competência em informação para gerar inteligência estratégica e tática, bem como o uso de TIC permitindo interação com outras organizações e clientes; fluxos de informação internos que propiciem a circulação de informações em vários níveis da organização, de tal forma que a informação possa ser utilizada para resolver um problema ou definir uma ação estratégica. Os funcionários podem ser capacitados para identificar informações relevantes à equipe de ICO.
3) **Conhecimento dos concorrentes:** utilização de sistemas de informação para investigar cenários futuros, concorrência real e potencial, oferecendo indicadores de alerta, que preveja o surgimento de novos entrantes e

novas ameaças. As iniciativas da concorrência afetam preços, participação no mercado e lucro, portanto, monitorá-las é um dos grandes desafios da ICO.

4) **Abertura para aprendizagem:** o programa de ICO é sustentado pela disseminação dos resultados, após a coleta, análise e interpretação das informações e *feedback* dos resultados obtidos pelas equipes de trabalho. Os resultados se tornam úteis à medida que são usados como parâmetros para a tomada de decisão, tanto no nível estratégico e tático, quanto operacional. É um processo de construção em busca de aperfeiçoamento contínuo.

5.2 Prospecção e Monitoramento

A base da inteligência competitiva organizacional é a análise da informação prospectada e monitorada do mercado competitivo, tendo como resultado a informação relevante direcionada ao uso estratégico de uma determinada organização.

As atividades de prospecção e monitoramento são partes integrantes da ICO, elas propiciam a aquisição e o uso de informações sobre tendências e as integram às condições próprias da organização, auxiliando o planejamento e a tomada de decisão. Sem o acesso e definição clara das necessidades de informação interna e externa, as etapas de busca, análise e uso de informações ficam comprometidas.

As atividades de prospecção e de monitoramento fazem parte desses ambientes, ao acompanhar sistematicamente e constantemente os dados, as informações e os conhecimentos externos relevantes ao negócio. Sem desconsiderar a importância das informações e conhecimentos internos presentes na organização, mas muitas vezes de forma dispersa. Segundo Valentim (2013):

> A prospecção e o monitoramento informacional – atividades base da ICO – são desenvolvidas constantemente, de forma dinâmica e cíclica, exigindo uma avaliação contínua dos dados, informações e conhecimentos coletados, filtrados e analisados (relevância, consistência e confiabilidade), visando propiciar estratégias efetivas de retroalimentação destas atividades.

Para esta autora a prospecção antecede ao monitoramento, se referindo a ela como um “[...] método ou técnica que visa à identificação inicial de dados,

informação e conhecimento relevantes para a organização" (VALENTIM, 2003(d), p.1). Prospectar o ambiente significa identificar e processar sinais relevantes sobre ameaças e oportunidades relacionadas às mudanças.

O trabalho de ICO começa com a prospecção ao identificar as fontes, os tipos de informação e as informações importantes com valor estratégico para a organização, que tanto podem ser informações internas quanto externas, para posteriormente serem monitoradas. Assim, o monitoramento se refere ao "[...] método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização" (VALENTIM, 2003(d), p.1).

Sugere-se trabalhar ambos, ou seja, a prospecção e o monitoramento, tanto externo quanto interno, com focos de interesse em informações e conhecimentos distintos, de acordo com os interesses organizacionais. O monitoramento externo enfoca o ambiente acompanhando suas "[...] trajetórias, estratégias, desempenho e posicionamento competitivo dos concorrentes atuais e potenciais" (HOFFMANN, 2011, p.133), que influenciam na sobrevivência da organização. Esse tipo de monitoramento envolve:

> a) a capacidade de absorver e gerar informação, para orientar as estratégias de negócios, tanto em relação a tecnologia ou mercado, na condução de soluções próprias;
> b) o foco no consumidor ou usuário, com a tradução de desejos e expectativas em produtos e serviços;
> c) o uso de métodos de gestão, para possibilitar o aumento de produtividade, a melhoria continua, a redução de variabilidades, a valorização e crescimento do ser humano, a criatividade, a polivalência e flexibilidade, o processo decisório participativo e os resultados compartilhados (HOFFMANN, 2011, p.131).

O monitoramento interno busca informações no contexto organizacional. Segundo Davenport (1999, p.20) "[...] o potencial de novas ideias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito". Assim, monitorar as informações compartilhadas e torná-las acessíveis e passíveis de serem estruturadas para o uso futuro é uma ação estratégica.

Todas as etapas do monitoramento, partindo da busca, com a definição do problema, a escolha dos recursos e fontes de informação, a definição dos critérios e métodos de monitoramento, a coleta dos dados até a análise das informações extraídas e destinadas às ações a serem tomadas devem ser realizadas tanto internamente quanto externamente.

A informação empresarial para se tornar estratégica deve ser alicerçada primeiramente pelos processos de prospecção, que possuem forte relação com a dimensão emocional (KUHLTHAU, 1991), responsável pela sensibilidade, capaz de distinguir, identificar o valor de uma determinada informação “[...] dirigindo a atenção para informações novas, potencialmente importantes ou confirmatórias” (CHOO, 2006, p.89). Seguida do monitoramento de informações internas e externas, que ocorre por meio do comportamento de busca informacional direcionado a uma necessidade individual do sujeito organizacional ou coletiva, ou seja, da organização.

Estratégia consiste em "[...] atrelar metas criativas a um plano de ataque eficaz [...] fornecendo o elo necessário entre sonho e execução, entre solicitude e implementação" (KROGH *et al*., 2001). O trabalho de Krogh *et al*. (2001) relacionou a estratégia à criação de conhecimento organizacional, partindo do pressuposto que "[...] nem todo conhecimento tem valor estratégico", diferenciando, assim, o potencial de criação de conhecimento a partir de duas estratégias básicas:

- **A estratégia de sobrevivência**, em que as organizações exploram os conhecimentos organizacionais existentes, transformando-os em ações agregadoras de valor, para manter o atual nível de sucesso e desempenho. A estratégia de sobrevivência assegura a rentabilidade da organização no presente, acentuando os pontos fortes e atenuando os pontos fracos da atual base de recursos e conhecimentos da organização. A experiência e os conhecimentos atuais são de muita utilidade;
- **A estratégia de avanço**, que enfatiza a rentabilidade da empresa no futuro, tirando proveito de futuras oportunidades de negócios e neutralizando os efeitos de futuras ameaças. Há a necessidade de abordagens criativas com ênfase em novos conceitos de produtos e serviços, típicas de setores emergentes.

As duas estratégias precisam buscar informações da concorrência potencial e sobre a reação provável. A busca por informações para definir estratégias organizacionais pode contar com diferentes métodos, técnicas e ferramentas como, por exemplo, o método SWOT, sigla em inglês das palavras ‘*strengths*, *weakness*, *opportunities*, *threats’* [forças, fraquezas, oportunidades e ameaças], a análise dos fatores críticos de sucesso (FCS), as forças competitivas de Porter, o *Balanced*

ScoreCard (BSC), o *benchmarking*, o *data mining*, o *data warehousing*, a avaliação de cenários, entre outros.

Esses métodos, técnicas e ferramentas buscam maneiras de descobrir como as organizações podem desenvolver e manter a competitividade, analisando os próprios recursos internos (estratégias de sobrevivência) e as tendências externas à organização (estratégias de avanço), por meio da prospecção e monitoramento da concorrência, transformando as informações analisadas em vantagem competitiva.

Quadro 5: Métodos e técnicas de busca e análise de informação.

Métodos/ Técnicas	**Descrição**
Análise do macroambiente	Visa o monitoramento das forças externas, como a política, a economia, a situação social, as novas tecnologias e o meio ambiente (VALENTIM, 2005).
Análise de impacto	Avalia o impacto da informação para a organização em relação ao tempo, além da prioridade com que o tema deve ser tratado (MOLINA, 2004).
Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	"[...] implica deduzir as exigências informacionais dos fatores que 'devem funcionar bem' para que o negócio tenha bom desempenho" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.176). Esses fatores podem estar relacionados a diferentes contextos, tais como econômico, tecnológico, mercado, recursos humanos, meio ambiente, entre outros (VALENTIM, 2005). Refere-se ao gerenciamento de diferentes variáveis que impactam a estrutura organizacional, visando à competitividade organizacional.
SWOT (*Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threats*)	Analisa as forças e as fraquezas internas e as oportunidades e as ameaças externas, visando conhecer a posição de partida antes de definir uma estratégia de atuação.
***Benchmarking* (Melhores Práticas)**	Permite a comparação sistemática de serviços e produtos com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas de excelência a fim de alcançarem um melhor desempenho frente a seus concorrentes (PAGLIUSO, 2005).
***Balacend Score Card* (BSC)**	Alinhamento de todos os níveis hierárquicos da organização para a execução de uma estratégia. "Procura uma ligação direta entre estratégias de negócios e resultados financeiros, e conecta a TI diretamente às estratégias de negócios; 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" (MEDEIROS SAUVÉ, 2003, p.161).

Fonte: Adaptada de Pacheco e Valentim – 2008 – p.140.

Por meio da análise sistemática das informações, externas e/ou internas que podem influenciar os resultados da organização, é possível formular estratégias de ação, definir a alocação de recursos para a preservação e desenvolvimento de atuais e novas estratégias de ação. Assim, o processo de busca de informações estratégicas deve utilizar as mesmas etapas do comportamento típico para saciar o "vazio de conhecimento", quais sejam: seleção de fontes de informação que forneçam informações relevantes; definição de um questionário com perguntas ou tópicos que possam saciar as necessidades específicas de conhecimento; avaliação das informações recebidas de acordo com "[...] a situação pessoal, social ou organizacional na qual a informação precisa surgir e na qual a informação adquirida será posta em prática" (CHOO, 2006, p.82).

Choo (2006, p.69) reuniu os principais estudos sobre necessidades e usos da informação e os diferenciou e agrupou de acordo com 2 (duas) orientações:

- **A orientação para o usuário**, em que considera "[...] a informação como uma construção subjetiva criada dentro da mente dos usuários" (CHOO, 1998), em que as necessidades, as motivações de busca e comunicação do indivíduo são decisivas ao processo de apropriação da informação e subsequentemente ao uso; e
- **A orientação para o sistema,** em que considera "[...] a informação como uma entidade externa e objetiva baseada no conteúdo, independente dos usuários e dos sistemas sociais" (CHOO, 2006), em que a informação existe nos documentos e registros de forma objetiva e clara, e é tarefa do indivíduo localizá-la e extraí-la, assim como é tarefa da organização torná-la acessível.

Nessa perspectiva, é essencial mapear alguns comportamentos comuns que alicercem um modelo único de busca, compartilhamento e uso da informação. Esses mesmas orientações identificadas nos estudos de Choo (2006) podem ser encontradas no universo organizacional, tendo como base o:

- **Usuário**, que se refere aos comportamentos de busca e compartilhamento que são de responsabilidade dos indivíduos e do grupo, que inclui a capacidade de apropriação da informação e comunicação dos gestores no nível estratégico com seus interesses e suas necessidades de informação;

- **Sistema documental**, relacionado à organização, o estoque de dados já existentes e armazenados, e o acesso às informações com o uso das TIC, que lhes permite a capacidade de armazenagem e a realização de atividades computacionais de manipulação e tratamento de dados, facilitando o processamento analítico e a simulação dos resultados de uma determina tomada de decisão, resultando em menor esforço, custo e melhor definição das necessidades de informação dos tomadores de decisão.

As informações externas advindas da prospecção e do monitoramento do mercado e da concorrência, das inovações tecnológicas e dos clientes são extremamente necessárias para a definição das estratégias de avanço, através de ações de médio e longo prazo numa organização empresarial, em que as políticas, planos e planejamento alicerçam à tomada de decisão. Segundo Tarapanoff (2001, p.45) o monitoramento contínuo dos competidores, dos usuários, dos fornecedores e das forças industriais deve tornar-se uma parte integrante do processo de gestão estratégica das organizações.

O estudo das forças competitivas de Porter (2004) é um exemplo de definição de informações a serem monitoradas. Este autor concentrou de forma estratégica a busca de informações externas em 5 (cinco) grupos de interesse organizacional: 1) os **clientes**, que é determinado pelo mercado consumidor; 2) os **fornecedores,** que tem impacto direto no preço final do produto ou na rentabilidade da empresa; 3) os novos **concorrentes**, considerados entrantes; 4) a **ameaça** de produtos ou serviços substitutos, que disponibiliza produtos similares com menores patamares de preços; 5) os concorrentes no mundo globalizado. Esses 5 (cinco) grandes grupos fornecem as informações consideradas como forças competitivas, utilizadas principalmente pelos setores de marketing ou pesquisa, em que o monitoramento constante e a sistematização de coleta desses dados externos à organização precisam ser gerenciados, uma vez que não são controláveis ou disponibilizados internamente. Sem dúvida nenhuma essas informações alicerçam as estratégias e os planos de ação de uma organização.

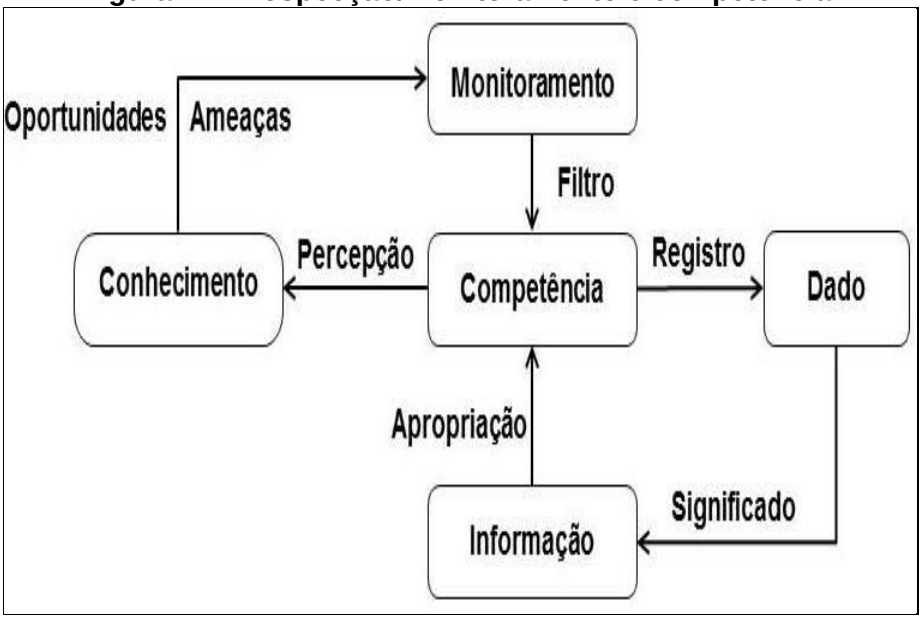
Segundo Prahalad e Krishman (1999 *apud* TARAPANOFF, 2001, p.45) a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a capacidade de inovar dependem de uma infraestrutura de informação de alta qualidade. Isso inclui

utilizar *hardware* e *software* para gerar conteúdos informacionais em forma de bancos e bases de dados, produtos e serviços; e competências em informação. Somente com a integração desses elementos pode-se trabalhar com gestão da informação.

As competências em informação possuem relação direta e positiva com a capacidade de assimilação e percepção das ameaças e oportunidades do ambiente externo, influenciando o resultado das informações estratégicas que suprem os planos de ação. Segundo Moresi (2001) a incerteza que existe dentro da organização em relação ao ambiente externo está diretamente relacionada com a incerteza de saber quais são as oportunidades e ameaças desse ambiente e como devem ser utilizadas ou evitadas.

A prospecção e o monitoramento constante do ambiente externo, por si só não garante à organização o reconhecimento de oportunidades e ameaças do mercado. A habilidade de desenvolver uma compreensão aguçada do que se está monitorando influencia todo o processo de ICO. A Figura 21 demonstra os fatores relacionados às atividades de monitoramento/prospecção, para identificar possíveis oportunidades ou ameaças para o processo de ICO.

Figura 21: Prospecção/monitoramento e competência.



Fonte: Elaborado pela autora.

Existe uma dinâmica em que os dados precisam da cognição humana para se transformar em informação, cuja competência cognitiva funciona como um filtro,

facilitando o registro do que é importante e adequando-o ao contexto e às necessidades informacionais da organização. O dado/fato filtrado e registrado permite aos sujeitos organizacionais maior clareza do significado destes enquadrando-os ao contexto organizacional, permitindo um melhor processamento e, por consequência, melhor uso. Quanto mais claro o significado, maior será a apropriação da informação, estabelecendo inter-relações com a condição e a situação da organização.

O conhecimento é consequência desse processo e resulta da capacidade criativa ao propiciar a percepção das ameaças e oportunidades, detectadas a partir da atividade de prospecção e monitoramento. Quanto mais complexo o ambiente de incertezas, maior será a necessidade de filtrar as informações advindas do ambiente externo.

Valentim (2013) apresenta a inteligência competitiva organizacional como um modelo de gestão que, por sua vez, é alicerçado pelos modelos de gestão do conhecimento e gestão da informação, que para a autora são os pilares à ICO. Só assim será possível “[...] propiciar aos gestores atuarem desde a estrutura física até a rede de relacionamentos da organização” (VALENTIM, 2013). Existe uma relação intrínseca entre conhecimento e inteligência.

Segundo Choo (2006, p.200):

> O problema da inteligência concerne diretamente ao do conhecimento. Este depende da inteligência, que depende dos conhecimentos de que dispõe. As fraquezas, fracassos, carências da inteligência repercutem no conhecimento. A inteligência produz conhecimentos, alimenta-se e fortalece-se com eles, embora permanecendo apta a prescindir de certos conhecimentos. Mas, dada a insuficiência de cada inteligência em particular e dos conhecimentos particulares, o conhecimento e a inteligência necessitam, em conjunto, da troca e do diálogo.

Prospectar e monitorar são atividades essenciais para a ICO, e se referem a um processo de triagem e de aprendizagem relativa à informação que pode tornar a organização mais competitiva.

5.3 ICO e Inovação

A gestão inovadora mescla os conhecimentos internos existentes e as tecnologias consolidadas e tradicionais, próprias da empresa, com a entrada de novos conhecimentos e de novas tecnologias, que respondem através da

modernização e produção de inovação. Assim, o conhecimento organizacional existente funciona como base para a inovação de produtos, processos e serviços com a introdução das tecnologias de informação e comunicação.

O incentivo às competências e habilidades individuais da equipe e o uso das TIC para oferecer benefícios aos clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1990) podem permitir que as organizações invistam em novos produtos baseados nas competências já existentes, porém aprimoradas. Schumpeter (1934) afirma que “[...] uma inovação é geralmente uma combinação entre o conhecimento existente e o aumento de aprendizagem”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o processo de criação de conhecimento é o combustível para a inovação, que envolve ideias, experiências e competências, por meio das habilidades do saber fazer. O conhecimento tácito é um recurso importante para a inovação, assim como a geração, difusão e acesso às informações e conhecimento de maneira uniforme no contexto organizacional.

Entre as características que sustentam a inovação organizacional incluiu-se o investimento em conhecimento, porquanto é o principal ativo a ser gerado pela equipe interna, e a implementação de um processo de aprendizagem interativo num modelo de gestão organizacional que possua abertura e facilite o aprendizado. Acredita-se que as inovações são geradas a partir das interações sociais, quando o conhecimento apropriado pelos indivíduos interage com o conhecimento coletivo existente em uma determinada organização. A inovação é construída, por isso mesmo existe uma relação positiva entre a socialização do conhecimento e a inovação.

A inovação se sustenta em elementos como a criatividade (CALLON, 2004), mas também necessita de uma base de conhecimento prévio, principalmente o tácito (CALLE; SILVA, 2008), para assumir as características da organização em um processo progressivo de adaptação e mudança. Assim, a informação e o conhecimento são transformados em recursos fundamentais para a inovação através das ações e criatividade da organização.

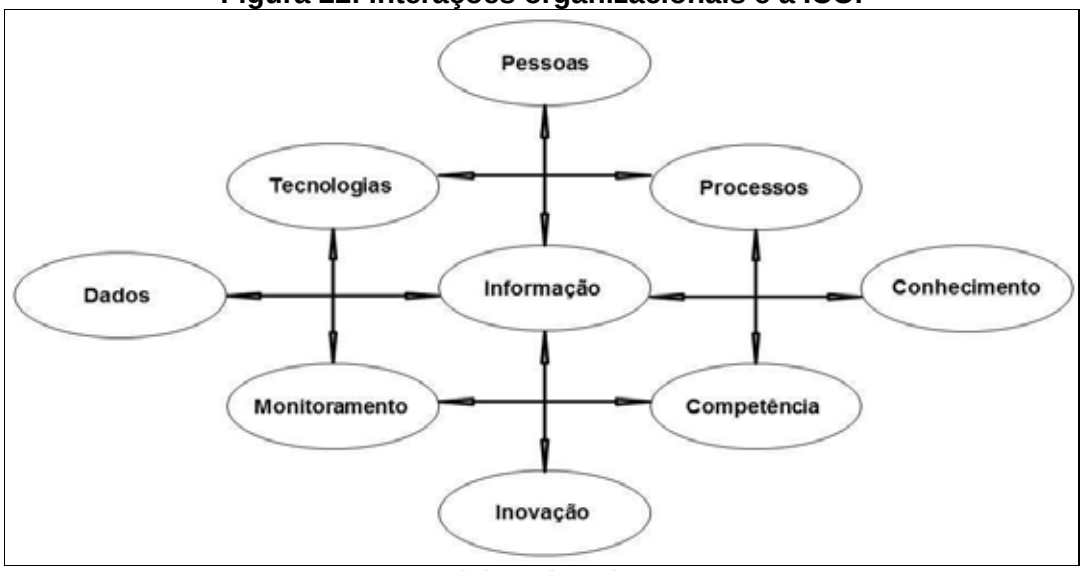
De forma geral, existem dois tipos de inovação: a radical e a incremental (HENDERSON; CLARK, 1990). A inovação radical representa uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico existente ao criar um novo *design* conceitual do produto, serviço e/ou processo, exigindo maior investimento em pesquisa e tecnologia, tendo como resultado a obtenção de vantagem competitiva, diante da introdução de

produtos, serviços e/ou processos inteiramente novos. A inovação incremental se refere a mudanças relativamente menores, com investimento menor e de forma mais rápida, ao aproveitar o potencial do produto, serviço e/ou processo já existente, introduzindo melhorias sem necessariamente propiciar alterações na estrutura organizacional.

A inovação não acontece na organização de forma isolada. Existe uma conexão entre os funcionários, os processos, a tecnologia, os dados coletados, a informação compartilhada, as competências internas, os conhecimentos explicitados, a prospecção e o monitoramento dos acontecimentos internos e externos, todos voltados para a inovação. Somente fortalecendo essas relações é que os padrões de percepção e de probabilidades de inovação ocorrem, unindo as potencialidades existentes na organização e a realidade do universo competitivo em que está inserida.

Acredita-se numa teia inseparável de relações construída entre a organização e o contexto, em que as interações formam a inteligência competitiva organizacional. A Figura 22 demonstra as múltiplas relações em formato de teia construída pelas pessoas, tecnologia, processos, dados, informação, conhecimento, monitoramento, competência e inovação.

Figura 22: Interações organizacionais e a ICO.



Fonte: Elaborado pela autora.

Davenport e Prusak (1998) explicam suas ideias sobre a ‘ecologia da informação’ em que a simplicidade, a conectividade e as inter-relações estão

presentes e sustentam a organização, num processo natural de auto-organização. Esse processo enfatiza que cada empresa tem seu próprio contexto para a apropriação da informação e a criação de conhecimento, numa perspectiva de manutenção e renovação sustentável. A dinâmica da criatividade surge nesse processo de complementação com interdependência, resultando na inovação.

Segundo Davenport e Prusak (1999) “Numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa”. Nessa perspectiva, a capacidade da organização em buscar e usar a informação, transformando-a em conhecimento exclusivo, tem influenciado na capacidade organizacional de gerar diferenciais competitivos, bem como na disposição para aprender e inovar. Para Fuld (2007) a inteligência é usar informação de forma eficiente, é enxergar claramente a concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente a partir desse conhecimento.

O conhecimento se tornou fonte fundamental para a criação de estratégias, porquanto o conhecimento é de difícil imitação ou substituição, por isso mesmo a organização goza de vantagem competitiva. A capacidade de aprendizagem dos sujeitos organizacionais permite que a organização se torne apta a enfrentar as mudanças, a intensificar a geração de ideias e práticas inovadoras.

O ciclo de 4 (quatro) fases da inteligência competitiva descritos por Miller (2002) tem relação direta com os estudos de gestão da informação, por tratar da: 1) necessidade de informação, 2) coleta, 3) análise e 4) disseminação entre os responsáveis pelas decisões, e com os estudos de gestão de conhecimento, ao considerar: 1) o fator cultural, crucial para o processo criativo, 2) o fator estrutural, responsável pelo envolvimento e relacionamento dos membros da organização em torno de uma linguagem comum, e 3) o fator comportamento, capaz de conectar iniciativas externas e internas para usar o conhecimento de forma eficaz.

O conceito definido por Valentim (2003c) evidencia a compreensão de que a inteligência competitiva é um “[...] um 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”.

A inteligência competitiva é vista aqui como uma prática de gestão com base na análise das informações e nos conhecimentos dos funcionários. A ICO trabalha com informação relevante do ambiente interno e externo. É importante ressaltar que

para este trabalho não se compreende a ICO apenas como atividade de monitoramento, pois assim a torna limitada. A ICO representa a proatividade, o poder de resposta às ameaças e oportunidades, à geração de ideias e à capacidade de inovação. Ressalta-se que nessa tese se adotou as orientações da SCIP, com base no modelo americano.

Os produtos da ICO devem resultar em inovação, em melhoria do desempenho, em resultados concretos, sejam eles financeiros, administrativos e/ou de mercado.

5.4 ICO e o Processo Decisório

O ambiente organizacional gerencia todos os processos, desde a motivação da busca até o uso propriamente da informação, tornando a decisão e a ação em um reflexo do contexto e do perfil da organização e dos funcionários. Por esse motivo, as características do grupo e da organização tornam cada decisão e inovação únicas, não podendo ser replicadas por conterem risco de não se alcançar os mesmos resultados, uma vez que o consenso da informação, que deve anteceder a decisão e a ação, ocorre a partir da experiência pessoal e de acordo com as exigências da organização na qual a informação foi tratada, socializada e utilizada. Para Choo (2006, p.83) “[...] o significado da informação se renova a cada vez que ela chega a um usuário”.

O desafio de criar um ambiente organizacional propício à geração de conhecimento vai além da estrutura física, do canal de distribuição e dos fluxos de informação, porquanto depende fundamentalmente do sujeito organizacional, cuja condição cognitiva, emocional e situacional será determinante.

Com base na concepção de Choo (2006, p.31-51), a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, que fundamentalmente trata de questões cognitivas no que tange a interpretação da informação e na construção de conhecimento; de questões emocionais que permitem a socialização de informações e a internalização de novos conhecimentos, visando à tomada de decisão, que culminará em um plano de ação racional de acordo com as experiências partilhadas dentro de uma realidade interpretada, pode ser considerada uma ‘organização do conhecimento’.

Na prática, a busca e o uso de informações na organização dependem diretamente da experiência individual de seus gestores. São eles que determinam onde, quando, como e em que contexto a informação deve ser adquirida e usada e em que medida ela será útil para a tomada de decisão.

As motivações no processo decisório se aproximam dos estudos de empreendedorismo. Muitas definições de empreendedorismo não são limitadas à simples abertura de negócios, encontram-se na literatura da área definições relacionadas: às noções de geração de valor (SAY, 1983), de inovação e agentes de mudança (SCHUMPETER, 1982), da busca da oportunidade (DRUCKER, 2003) e o uso máximo dos valores (STEVENSON; JARILLO, 1990). O empreendedorismo está relacionado a um tipo de comportamento e a fatores motivacionais que podem se manifestar em qualquer lugar.

Encontram-se similaridades na definição de Schumpeter (1934) dos fatores que levam ao desenvolvimento econômico com os aspectos importantes para a tomada de decisão no processo de inteligência competitiva. Ambos estão relacionados à necessidade de mudança, de reformar ou revolucionar. Segundo Schumpeter (1982) o desenvolvimento ocorre quando há a introdução de um novo bem, de um novo método de produção, resultada em uma nova organização da empresa, na abertura de novo mercado ou na descoberta de uma nova fonte de matéria-prima, explorando uma invenção ou, mais genericamente, uma possibilidade tecnológica ainda não testada para produzir novas mercadorias, ou uma antiga já existente produzida de uma nova maneira; criando uma nova fonte de suprimento de materiais ou um novo modo de escoamento de produtos; reorganizando uma indústria e, assim, por diante. Essas novas combinações são decisões que afetam a competitividade, na perspectiva de realizar coisas novas e não, necessariamente, em inventar.

A definição de Drucker (1999) se aproxima ainda mais dos desafios relacionados à tomada de decisão, ao enfocar a exploração de oportunidades que as mudanças criam no que tange a: tecnologia, preferência dos consumidores, normas sociais, entre outras. As funções de monitoramento e prospecção são indispensáveis nesse contexto, uma vez que a mudança pode ser vista como uma oportunidade ou ameaça, e deve ser enfrentada, por meio de decisões e ações voltadas às necessidades latentes do mercado, movendo os recursos econômicos para áreas de grande retorno e das oportunidades que criam valor. Assim, o

empreendedor busca constantemente informações internas e externas que norteiam suas ações e decisões para o novo e para o diferente.

A terminologia orientação empreendedora [*entrepreneurial orientation (EO)*] *é* associada ao empreendedorismo em uma perspectiva organizacional, empreendedorismo corporativo (*intrapreneurship)*. A orientação empreendedora se refere a uma orientação estratégica com foco na inovação, aproveitando as oportunidades emergentes para se obter vantagem competitiva.

O estudo da EO incluiu novas características empreendedoras à trilogia clássica de: propensão ao risco, inovação e necessidade de realização. São também referencias de orientação empreendedora a: percepção de oportunidade e o controle do empreendimento[17] (GOIC; MUELLER 2002). Ter orientação empreendedora significa ter predisposição ao empreendedorismo, já que a percepção de oportunidade não é sentida de forma generalizada (GOIC; MUELLER, 2002). Diferenciando, a percepção da orientação empreendedora em buscar oportunidades e motivação para empreender. Nessa perspectiva, a orientação empreendedora tem relação com a proatividade do sujeito na organização para explorar oportunidades em busca de inovação.

Lumpkin e Dess (1997) adicionaram 2 (duas) novas dimensões: a competitividade agressiva e a autonomia. Segundo estes autores, os processos, as práticas e as atividades de tomada de decisão devem ser direcionados para o empreendedorismo, dentro de uma gestão estratégica. Dessa forma, o processo de tomada de decisão requer as mesmas atitudes e comportamentos relacionados a orientação empreendedora, incluindo as atividades de monitoramento e prospecção orientadas principalmente para:

1) ao mercado [*marketing orientation (MO)*] que implica em um forte enfoque no cliente, permitindo uma orientação relacionada a criação de valores e a capacidade de perceber a necessidade dos clientes;
2) à concorrência [*competitive orientation (CO)*] que envolve uma postura competitiva abrindo novos mercados;
3) à produção [*a production – cost-focused orientation (PO)*] ao introduzir novos métodos de produção;
4) às vendas [*sale orientation (SO)*] ao abrir novas formas de distribuição; e

[17] I*nternal locus of control*.

5) à qualidade [*quality orientation (QO)*] permitindo uma inovação continuada.

O processo decisório é um reflexo da organização, o tempo e o lugar influenciam a tomada de decisão, uma vez que as decisões são produtos do ambiente envolvente. As culturas, as necessidades e os hábitos de uma organização influenciam também o processo decisório, assim como a experiência de trabalho e o nível de educação de seus gestores. Esses fatores conduzem a diferenças nos tipos de decisão, que podem ser caracterizados como: decisão empreendedora ou decisão tradicional (Quadro 6).

Quadro 6: Tipos de decisão e fatores de influência.

Fatores	**Decisão Empreendedora**	**Decisão Tradicional**
Motivação	Busca de Oportunidade.	Necessidade de controle.
Participação	Gestores.	Supervisores diretos.
Autoridade	Autoridade compartilhada.	Autoridade centralizada.
Habilidade	Habilidade gerencial e política.	Habilidade técnica.
Monitoramento	Foco externo, principalmente nos avanços tecnológicos e de mercado.	Foco interno, principalmente nos processos padronizados.
Risco	Corre risco e considera erros e fracassos como aprendizagem.	Centraliza as decisões de risco, rejeita a hipótese de erro e fracasso.
Prospecção	Visionária com planejamento estratégico de longo e médio prazo e com risco.	Planejamento operacional e tático voltado para o curto prazo, com menor risco.
Estrutura Administrativa	Estrutura matricial, ágil e rápida as respostas, aberto as mudanças.	Estrutura hierárquica, centralizadora com fluxos formais de comunicação.
Objetivo	Crescimento do negócio.	Manter rendimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

A orientação empreendedora se compromete em direcionar comportamentos e práticas para alcançar novos resultados. Dessa maneira, o processo de tomada de decisão pode ser visto como um produto da orientação empreendedora e deve considerar os aspectos:

1) **econômicos**: que se preocupam com os resultados da ação, seja com o uso dos sistemas de BI nas decisões tomadas ou nas informações compartilhadas, mas o foco deve ser na inovação e na busca por oportunidades, por meio de prospecção e monitoramento de informações internas e externas, para criar e recriar um processo inovador com potencial de riqueza;

2) **comportamentais**: relacionados aos fatores emocionais e cognitivos, capazes de influenciar a criatividade, a intuição, a abertura a aprendizagem dos colaboradores internos e a socialização das

informações. Características como: motivação de busca de informação, compartilhamento de conhecimento, necessidade de reconhecimento do uso de tecnologias de informação e proatividade tornaram-se fundamentais para estabelecer a tomada de decisão coerente e com menor risco para a organização; e

3) **de gestão:** que é resultado do perfil da organização e de seus gestores. O modelo de gestão praticado pode ser o potencial de uma organização em face de uma oportunidade de negócios.

Na ICO o processo decisório deve ser orientado preferencialmente para a inovação, cujas decisões possuem características empreendedoras. Os gestores se utilizam das informações filtradas e consideradas relevantes para direcionar suas escolhas, buscando a opção mais inteligente entre as várias alternativas, para aproveitar as oportunidades e planejar ações proativas às ameaças identificadas. São essas práticas que conduzem ao diferencial competitivo, seja por meio da inovação de produtos, processos ou serviços, seja pela recombinação de utilização de recursos já existentes que impactem nos resultados.

No caso de a ICO firmar-se como um processo que necessita ser construído, mantido e avaliado constantemente pelos sujeitos da organização, os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e de TIC naturalmente fariam parte dessa dinâmica criativa para descobrir oportunidades, reduzir riscos e propiciar diferentes tipos de inovações combinadas, envolvendo mais qualidade, produtividade e competitividade.

A próxima seção tratará dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de campo, visando identificar os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC, bem como o grau de importância das práticas atribuídos pelos gestores das empresas premiadas no Ceará no ano de 2012.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A temática inteligência competitiva pressupõe reflexões que envolvem variáveis subjetivas, como os tipos de comportamentos de busca, compartilhamento e uso da informação, bem como variáveis objetivas que, se referem à utilização de tecnologias de informação e comunicação que sustentam as atividades de prospecção, monitoramento e análise.

Esta pesquisa apresenta novas informações para caracterizar o fenômeno de ICO, ao relacionar as variáveis subjetivas e objetivas relacionadas ao comportamento e à aplicação de métodos e técnicas de busca, compartilhamento e uso de informação. Dessa maneira, buscou-se um enfoque fenomenológico, na busca de identificar os comportamentos que são a essência da prática comum entre as empresas pesquisadas.

Esta tese utilizou a pesquisa qualiquantitativa, realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado (Apêndice D) que, possibilitou a descrição do fenômeno em um determinado contexto empresarial, qual seja, o das melhores empresas cearenses e, também, permitiu a análise estatística descritiva das práticas realizadas. Além disso, aplicou-se *in loco* um roteiro de entrevista (Apêndice A) aos sujeitos pesquisados, visando obter outras informações que contribuíssem para a análise da realidade pesquisada.

O tipo de pesquisa é descritivo e exploratório, na tentativa de conhecer e expor as práticas realizadas e conhecer o grau de importância dos comportamentos dos sujeitos organizacionais que atuam nas empresas de destaque do Estado do Ceará, bem como correlacionar essas variáveis. A pesquisa descritiva permitiu caracterizar a população e o fenômeno da ICO a partir do estabelecimento da relação entre as variáveis de comportamento e a aplicação dos métodos e técnicas.

O método aplicado foi o dedutivo por trabalhar com pesquisa de campo, aplicado a partir das hipóteses: a) os comportamentos de busca e de compartilhamento da informação influenciam positivamente nas atividades de prospecção e monitoramento; b) o uso de informação e de TIC influenciam positivamente nas atividades de tomada de decisão e no planejamento de ações estratégicas.

É importante ressaltar que também se aplicou a técnica de observação, realizada pela pesquisadora durante a pesquisa de campo, no intuito de contribuir com as análises aplicadas ao estudo.

A escolha do universo foi motivada pelos critérios estabelecidos pelo Prêmio Delmiro Gouveia. O Prêmio Delmiro Gouveia nasceu em 2005 com o objetivo de destacar no âmbito nacional e até internacional as maiores empresas cearenses, reconhecendo o que elas têm feito pelo desenvolvimento econômico e social do Estado do Ceará.

O mérito das empresas cearenses retrata também vários aspectos peculiares da região do nordeste, como: a estrutura de produção econômica; a distribuição espacial dos recursos; a visão e eficácia das políticas públicas voltadas ao fomento da atividade empresarial local; a qualidade dos talentos humanos disponíveis; a difusão e domínio das tecnologias dominantes e a capacidade empreendedora daqueles que se dispõem a investir e a gerenciar uma iniciativa empresarial.

Nessa perspectiva, o Prêmio Delmiro Gouveia avalia o desempenho das empresas cearenses, à vista das condições locais restritivas, dando destaque merecido a elas, reconhecendo o desempenho excepcional e o pioneirismo no que tange a implantação de ideias inovadoras e lançamento de produtos criativos.

O Estado do Ceará por meio do Prêmio Delmiro Gouveia efetivou um instrumento que propicia a avaliação periódica do desempenho empresarial das empresas situadas no referido Estado, tanto no que tange ao aspecto econômico-financeiro, mas principalmente em relação à responsabilidade social das empresas consideradas como as melhores do Ceará.

Para esta pesquisa, definiu-se como ponto de corte as variáveis vinculadas ao desempenho financeiro e social, ambos avaliados e categorizados pelo referido Prêmio.

Implementar a ICO não é fácil, pois exige um contexto empresarial favorável a esse modelo de gestão como, por exemplo, investimento. Por esse motivo, se escolheu as empresas premiadas pelo Prêmio Delmiro Gouveia como universo da pesquisa. A população alvo é constituída pelos gestores dessas empresas que ocupam cargos de direção, ou seja, que atuam no nível estratégico das empresas.

6.1 Universo de Pesquisa

O universo pesquisado refere-se as 29 (vinte e nove) (Anexo B) melhores empresas cearenses avaliadas e premiadas, em 2012, pelo Prêmio Delmiro Gouveia.

O Prêmio estabelece que as maiores empresas cearenses devam ser aquelas que possuam um melhor desempenho econômico-financeiro e desempenho social no ano de premiação. Para tanto, as empresas são avaliadas em diferentes quesitos, com distintos pesos como, por exemplo: demonstração contábil, balanço social, resultado líquido, ativo total, volume de patrimônio líquido, geração de empregos e geração de impostos.

Tabela 1: Indicadores avaliados.

Indicadores Avaliados	Peso
Vendas líquidas ajustadas	65%
Patrimônio líquido ajustado	15%
Ativo total ajustado	5%
Resultado final líquido ajustado	5%
Impostos gerados	5%
Quantidades de empregados	5%

Fonte: http://www.premiodelmirogouveia.com.br. Acesso em: 05 mar. 2013.

As análises tomam por base as informações oficiais constantes das demonstrações contábeis ou complementares, elaboradas segundo princípios fundamentais de contabilidade, publicadas ou não. As metodologias de análise seguem um modelo simples, mas tecnicamente seguro, que pode ser aplicado de modo uniforme a todas as organizações, seguindo 2 (duas) classificações:

1) empresas com faturamento líquido acima de R$ 90 milhões; e
2) empresas com faturamento líquido ajustado menor do que R$ 90 milhões.

Os números e as informações apresentadas em relação às demonstrações financeiras devem apresentar consistência entre si, com as mutações patrimoniais apresentadas nos balaços, com o balanço social e com a demonstração do valor adicionado.

A avaliação do desempenho social aborda questões de iniciativa da empresa em relação ao público interno (funcionários), em relação ao público externo (sociedade em geral), oportunidade de emprego e reconhecimento às minorias, geração de impostos e geração de empregos. São 4 (quatro) as categorias de premiação relacionadas às empresas:

- **Melhores empresas em desempenho econômico-financeiro** - Empresas com destacado desempenho sob os aspectos de liquidez, lucratividade e crescimento das vendas. Divididas em duas classificações: com faturamento líquido acima de R$ 90 milhões e abaixo de R$ 90,00 milhões.
- **Melhores empresas em desempenho social** - Empresas com o melhor desempenho no conjunto de ações sociais direcionadas a empregados, à sociedade em geral, apoio às minorias na oferta de empregos, Investimentos compulsórios com impacto social (tributos e encargos sociais), geração de empregos e certificações relacionadas à qualidade, gestão do meio ambiente e prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Divididas em duas classificações: com faturamento líquido acima de R$ 90 milhões e abaixo de R$ 90,00 milhões.
- **Maiores empresas** - Empresas que se destaquem como maiores considerando-se conjuntamente: vendas líquidas, patrimônio líquido, ativo total ajustado, resultado final líquido, impostos gerados, e quantidade de empregados.
- **Destaque SEBRAE** - Prêmio que agracia as pequenas e médias empresas que se destacaram durante o ano.

6.2 População Alvo da Pesquisa

No que se refere à população alvo e sujeitos da pesquisa, realizou-se a coleta de dados pessoalmente, por meio da aplicação do questionário estruturado junto aos gestores do nível estratégico que ocupam cargos de direção e\ou sócio executivo.

O contato pessoal garantiu maior interação entre a pesquisadora e os pesquisados, fator que permitiu esclarecer perguntas de dúbio entendimento sobre a temática e possibilitou captar variáveis subjetivas, comentários, sentimentos e

opiniões. Devido ao fato da temática ICO parecer nova para alguns dos entrevistados, foi necessário inicialmente explicar do que se tratava a temática.

Para a definição da amostra considerou-se a representatividade mínima de 25% do total das empresas, ou seja, 7 (sete) empresas, definindo-se para tanto a amostragem por conveniência. Vale salientar que todas as empresas premiadas foram convidadas a participar da pesquisa.

Inicialmente, a abordagem foi realizada por *e-mail* com a apresentação dos objetivos da pesquisa. Utilizou-se o *e-mail* institucional e o serviço de SAC nos *sites* oficiais das empresas premiadas.

Com o apoio da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) foi possível ter acesso às informações de contato direto: telefone, *e-mail*, endereço e nome dos gestores.

Uma segunda abordagem foi realizada por telefone, com contato direto junto aos diretores ou secretárias para explicar a importância da pesquisa e o envio de *e-mail* com a apresentação da pesquisa. Das 29 (vinte e nove) empresas premiadas, só não foi possível contatar 4 (quatro) gestores.

Na terceira abordagem, foi enviado aos *e-mails* particulares dos gestores a apresentação dos objetivos da pesquisa e o questionário em formato Excel para aprovação e avaliação *a priori*.

Na quarta abordagem, por telefone foi marcado uma entrevista com os gestores.

Na quinta abordagem, por solicitação dos gestores foi enviado o roteiro da entrevista para marcar uma visita presencial na empresa.

Das 29 (vinte nove) empresas que compõem o universo pesquisado, apenas 7 (sete) participaram plenamente. Dessa maneira, a amostra foi considerada representativa por representar 25% do universo de pesquisa.

A distribuição das empresas do universo pesquisado, premiadas em 2012 no Estado do Ceará, de acordo com as atividades e categorias são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Distribuição das empresas premiadas por categoria e atividade.

Atividades/ Categorias de Premiação	Qtde. de empresas por Atividade	Desempenho Econômico Financeiro Faturamento acima de 90 milhões	Desempenho Social Faturamento acima de 90 milhões	Desempenho Econômico Financeiro Faturamento até 90 milhões	Desempenho Social Faturamento até 90 milhões	Maiores Empresas	Destaque SEBRAE **
Alimentos	4	1	1*			3	
Bebidas	1		1*			1	
Calçados	2	1				1	
Confecção	2	1				1	
Construção Civil	2	1		1			
Imobiliária	1				1		
Informática							1**
Metalúrgica	2	1					1**
Movelaria							1**
Saúde	1		1*			1	
Segurança	1		1				
Serviços Diversos	3			2			
Serviços Públicos	2		1*			2	
Tecnologia	1						
Transporte	3			1*	2		
Varejista	4			1	2	1	
Total	**29**	**5**	**5**	**5**	**5**	**10**	**3 ** **

Notas:
* Estas empresas foram premiadas em duplicidade, em duas categorias de premiação.
** Destaque Sebrae é direcionado para pequenas e médias empresas.

Fonte: http://www.premiodelmirogouveia.com.br. Acesso em: 05 mar. 2013.

Na **categoria maiores empresas** com **faturamento acima de 90 milhões**, das 10 (dez) empresas premiadas foi possível acessar 3 (três) empresas. O que corresponde a uma amostra de 30%.

Na **categoria melhores empresas** em **desempenho econômico-financeiro** com **faturamento acima de 90 milhões**, das 5 (cinco) empresas premiadas foi possível acessar 1 (uma) empresa. O que corresponde uma amostra de 20%.

Na **categoria melhores empresas** em **desempenho social** com **faturamento acima de 90 milhões**, das 5 (cinco) empresas premiadas foi possível acessar 1 (uma) delas. O que corresponde a uma amostra de 20%.

Na **categoria melhores empresas** em **desempenho social** com **faturamento até 90 milhões**, das 5 (cinco) empresas premiadas foi possível acessar 2 (duas) empresas. O que corresponde a uma amostra acima de 25%.

Na **categoria melhores empresas** em **desempenho econômico-financeiro** com **faturamento até 90 milhões**, das 5 (cinco) empresas premiadas foi possível acessar 2 (duas) empresas. O que corresponde a uma amostra acima de 25%.

Na **categoria Destaque SEBRAE**, das 3 (três) empresas premiadas, nenhuma empresa aceitou participar da pesquisa.

6.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Em relação aos instrumentos de coleta de dados optou-se pelo questionário estruturado (Apêndice D) com perguntas fechadas, composto por 83 (oitenta e três) questões, dividas em 4 (quatro) grandes temáticas de interesse:

1. Avaliação do comportamento de busca de informação com 20 (vinte) questões; sendo 13 (treze) questões que visavam identificar as práticas e comportamentos de busca e o grau de importância que os gestores atribuem, e 7 (sete) questões que visavam identificar os métodos e técnicas de busca de informação e o grau de importância desses para a empresa.
2. Avaliação do compartilhamento da informação com 29 (vinte e nove) questões; sendo 15 (quinze) que pretendiam identificar os comportamentos de compartilhamento de informação e o grau de importância atribuído pelos gestores, e 14 (catorze) questões que pretendiam identificar os métodos e técnicas utilizados no compartilhamento de informação e o grau de importância na empresa.
3. Avaliação do uso da informação com 14 (catorze) questões; sendo 9 (nove) questões que visavam identificar os comportamentos de uso de informação praticados e o grau de importância atribuído pelos gestores, e 5 (cinco) questões que visavam identificar os tipos de monitoramento de informação utilizados na empresa e o grau de importância;
4. Avaliação do uso das TIC como suporte na tomada de decisão com 20 (vinte) questões que pretendiam identificar quais são os recursos tecnológicos de informação utilizados pelos gerentes e o grau de importância atribuído por eles para a análise das informações.

Todas as questões foram estruturadas a partir da Escala de Likert contendo 4 (quatro) opções: pratica/utiliza e acha importante; pratica/utiliza mas não acha importante; não pratica/utiliza mas acha importante; não pratica/utiliza e não acha importante.

O segundo instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista (Apêndice A) que, por sua vez, foi validado a partir da aplicação de um pré-teste anteriormente realizado, tendo sido necessário reformular algumas perguntas de maneira a garantir o enfoque no tema de ICO. O registro das falas dos entrevistados foi feito por meio de gravação para não se perder as informações prestadas e, posteriormente, as gravações foram transcritas. É importante ressaltar que um dos entrevistados não permitiu a gravação da entrevista.

O roteiro de entrevista foi dividido em 4 (quatro) abordagens centrais. As perguntas foram elaboradas com base na problemática, objetivos e hipóteses de pesquisa. Nessa perspectiva, buscou-se responder à problemática e confirmar ou não as hipóteses iniciais levantadas, visando a elaboração de um modelo conceitual de ICO, apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e das TIC, identificadas como práticas de IC, bem como seu grau de importância para as empresas e gestores pesquisados.

6.4 Aplicação do Pré-Teste

1º Em 13/05/2013- Enviou-se pelo serviço de SAC dos *sites* das empresas uma mensagem de apresentação da pesquisa e solicitação de contato para envio do questionário. Nesse primeiro momento, apenas 4 (quatro) empresas foram selecionadas de forma aleatória, no escopo da população alvo do estudo, para a realização do pré-teste.

2º Em 27/05/2013 – Das 4 (quatro) empresas inicialmente selecionadas para o pré-teste, somente 1 (uma) empresa respondeu a mensagem negando o interesse de participação na pesquisa.

3º Em 10/06/2013 - Foi feito um contato por *e-mail* com o Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Ceará, informando-o quanto a temática da pesquisa e solicitando o apoio da FIEC para intermediar junto aos diretores e executivos das empresas selecionadas a realização da pesquisa.

3º Em 10/06/2013 – Enviou-se pelo serviço de SAC dos *sites* oficiais de 10 (dez) empresas da amostra total, selecionadas de forma aleatória, uma mensagem de apresentação da pesquisa e solicitação de contato para envio do questionário.

4º Em 05/07/2013 – telefonema e conversa rápida com alguns gerentes e diretores da área de Qualidade ou RH.

5º Em 11/07/2013 – Realizou-se um contato com o Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará (INDI) na tentativa de se obter acesso às empresas.

O p**ré-teste foi realizado** em 2 (duas) empresas, visando a validação do instrumento de coleta de dados. Identificou-se no pré-teste a necessidade de melhorar ambos os instrumentos de pesquisa. O questionário possuía perguntas ambíguas e era muito longo possuindo 98 (noventa e oito) questões.

O pré-teste possibilitou validar o instrumento, tornando-o mais consistente em relação aos objetivos de pesquisa, propiciando mais clareza às perguntas. No que tange ao roteiro de entrevista que, também foi aprimorado, direcionou-se as questões para confirmar ou negar as hipóteses.

6.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada pela própria pesquisadora, por meio de visita presencial *(in loco)* às empresas pesquisadas, durante o período de julho de 2012 a março de 2014.

Em relação aos procedimentos de análise dos dados coletados na pesquisa de campo, destaca-se a aplicação do método ‘Análise de Conteúdo’ de Bardin (1977), bem como a análise estatística simples processada pelo *software* Excell que apresenta os resultados obtidos, por meio de gráficos e tabelas.

A análise estatística realizada apresenta pouca variabilidade nas respostas, por ser binária:

1. Acha importante? Sim ou Não; e
2. Praticam? Sim ou Não.

O método ‘Análise de Conteúdo’ de autoria de Bardin (1977) enfoca o conteúdo das mensagens apresentadas em uma dada situação com diferentes entrevistados. Para tanto, aplicou-se a técnica ‘Análise Categorial’, definida como:

> 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, 1977, p.34).

Segundo Bardin (1977) são 3 (três) as fases que compõem a ‘Análise de Conteúdo’: na primeira, se realiza uma pré-análise que consiste na sistematização dos conceitos iniciais; na segunda, se explora o material objetivando o direcionamento da pesquisa; e na terceira e última fase se aplica as inferências e interpretações sobre as informações coletadas.

Para a definição das categorias de análise, Bardin (1977) destaca a importância de se definir os ‘núcleos de sentido’, isto é, é necessário que as categorias possuam *pertinência* em relação ao material coletado na pesquisa de campo e com a teoria que fundamenta a pesquisa; *fidelidade* em relação aos critérios de análise; e *consistência* em relação às inferências construídas.

As categorias definidas para análise foram:

1) Práticas de busca de informação;
2) Métodos e/ou técnicas que auxiliam a busca de informação;
3) Comportamento de compartilhamento da informação;
4) Uso de métodos e técnicas aplicados ao compartilhamento de informação;
5) Avaliação do uso da informação;
6) Tipos de monitoramento;
7) Recursos e sistemas de informação.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1 Pesquisa Quantitativa

Os resultados apresentados referentes à pesquisa quantitativa seguiram as categorias definidas inicialmente: comportamento de busca de informação; comportamento de compartilhamento de informação; comportamento de uso de informação; e comportamento de uso de TIC. A análise quantitativa foi realizada com base nas informações obtidas, por meio da aplicação dos questionários junto aos executivos das empresas selecionadas.

7.1.1 Comportamento de Busca de Informação

Quanto ao comportamento de busca de informação praticado e o grau de importância que os gestores pesquisados atribuem às práticas realizadas, evidenciou-se várias semelhanças, pois das 13 (treze) questões relacionadas ao comportamento de busca de informação, 8 (oito) delas, o que corresponde a 62% das questões, foram respondidas unanimemente por todos os pesquisados, confirmando as práticas realizadas e a importância que atribuem:

1) Buscam indicadores para alertar a necessidade de busca de informação;
2) Buscam informações sobre mudanças econômicas, sociais e políticas que possam afetar a empresa;
3) Buscam notícias sobre inovações junto aos fornecedores e parceiros que possam afetar a produção, a venda e a gestão;
4) Monitoram informações sobre seus próprios produtos e serviços dentro da empresa;
5) Pesquisam sobre novos produtos e/ou serviços demandados por parte dos clientes;
6) Buscam informações internas junto aos funcionários que abordem práticas de trabalho e problemas diários;
7) Buscam informações internas disponibilizadas em relatórios, atas, intranet e sistemas de informação gerencial antes de tomar uma decisão;

8) Motivam os próprios funcionários a buscarem informações relevantes para aplicar no trabalho.

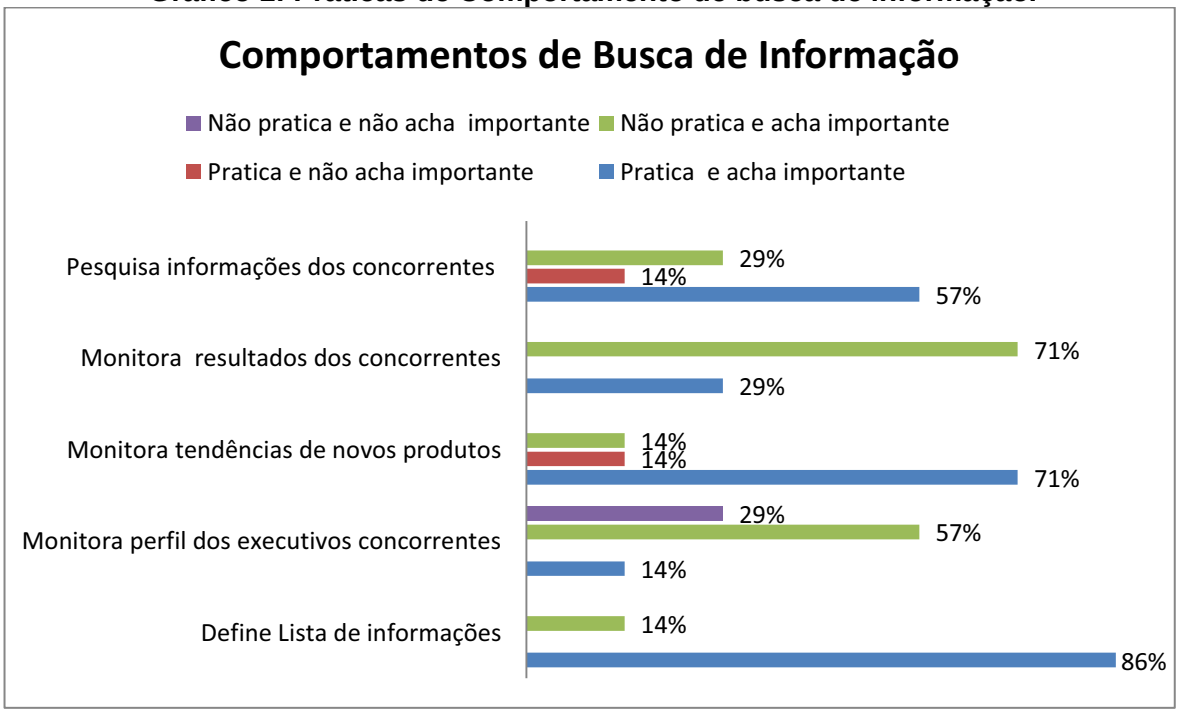
Analisando as diversidades encontradas nas respostas relacionadas aos comportamentos de busca de informação, identificou-se uma pequena diferença nas práticas de trabalho dos gestores, entretanto estes atribuíram unanimemente importância as seguintes práticas:

a) Definição prévia das informações que necessitam, antes de buscá-las e monitorá-las no ambiente interno e externo;
b) Monitoramento dos resultados semestrais da fatia de mercado dos concorrentes diretos.

As respostas que apresentaram diferenças significativas em relação às questões de comportamento de busca de informação e atribuição de importância dos gestores pesquisados estão relacionadas às práticas de:

a) Monitorar o perfil dos executivos e diretores das empresas concorrentes;
b) Pesquisar informações externas dos concorrentes, antes de criar e/ou aprimorar os próprios serviços, produtos e/ou processos;
c) Monitorar tendências e ideias que resultem em novos produtos, serviços e/ou processos, a partir da participação em feiras, eventos e congressos.

Gráfico 1: Práticas de Comportamento de busca de informação.



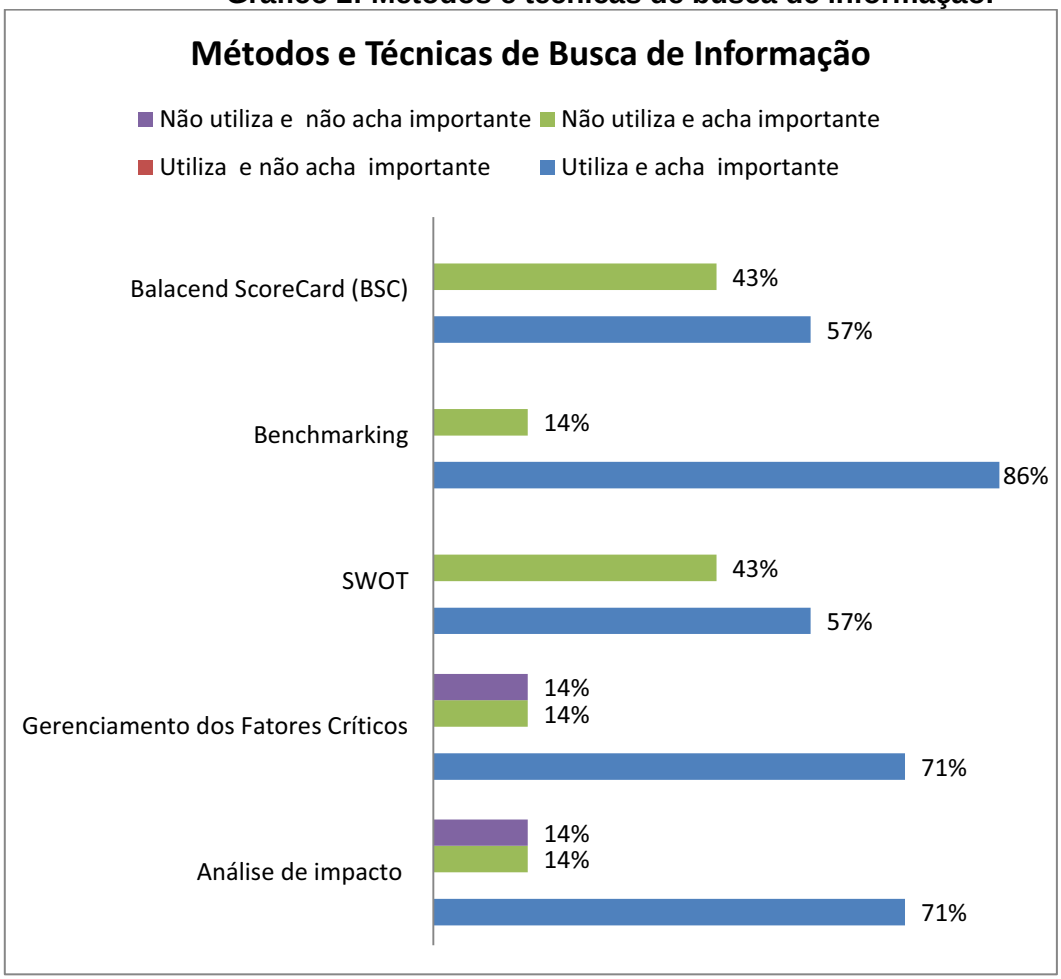
Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Quanto aos métodos e técnicas de busca de informação utilizadas pelos gestores pesquisados, evidenciou-se a preferência em dois métodos específicos obtendo-se unanimidade no que se refere a utilização e atribuição de importância:

1) Análise do Macroambiente;
2) Analise de Microambiente.

Este resultado indica que as empresas cearenses preferem as práticas de monitoramento, com foco na realidade na qual atuam, visando antever mudanças.

Gráfico 2: Métodos e técnicas de busca de informação.



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Em relação aos outros métodos e técnicas de busca de informação apresentados, evidenciou-se disparidades na utilização destes. *Benchmarking*, SWOT e *Balanced Score Card* foram mencionados como os métodos e técnicas importantes por todas as empresas pesquisadas, no entanto, não são todas as empresas que utilizam os referidos métodos e técnicas.

7.1.2 Comportamento de Compartilhamento de Informação

Em relação às praticas e comportamentos voltados ao compartilhamento de informação, bem como o grau de importância atribuído pelos gestores, evidenciou-se forte semelhança entre os comportamentos dos gestores pesquisados. Das 15 (quinze) perguntas relativas ao comportamento de compartilhamento de informação, 10 (dez) delas, o que corresponde a 67% das questões, foram respondidas de maneira unanime por todos os gestores, confirmando que praticam e acham importante às seguintes práticas:

1) Investir em treinamento de pessoal para promover a colaboração, transparência, confiança e confrontação construtiva de sugestões e reclamações;
2) Fazer reuniões para expor cenários em relação às mudanças do mercado, clientes, produtos etc. com relativa frequência;
3) Investir em tecnologia e sistemas de informação gerencial em todos os setores, visando o fácil acesso às informações;
4) Fazer reuniões com os gerentes dos setores para tornar as informações mais customizadas, visando maior utilização;
5) Proporcionar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informação, por meio de conversas informais;
6) Permitir que as informações a respeito de fracassos, erros e equívocos sejam compartilhadas e discutidas de maneira construtiva entre a equipe ou no setor de trabalho;
7) Divulgar as intenções e os objetivos da empresa para justificar ou legitimar decisões a serem tomadas;
8) Não reter informações para si mesmo, visando desenvolver um comportamento voltado ao compartilhamento de informação;
9) Compartilhar informações importantes utilizando o sistema de informação gerencial que a empresa possui;
10) Inserir no próprio planejamento espaço para reuniões, encontros informais, treinamento de funcionários e atualização de gerentes, executivos e diretores.

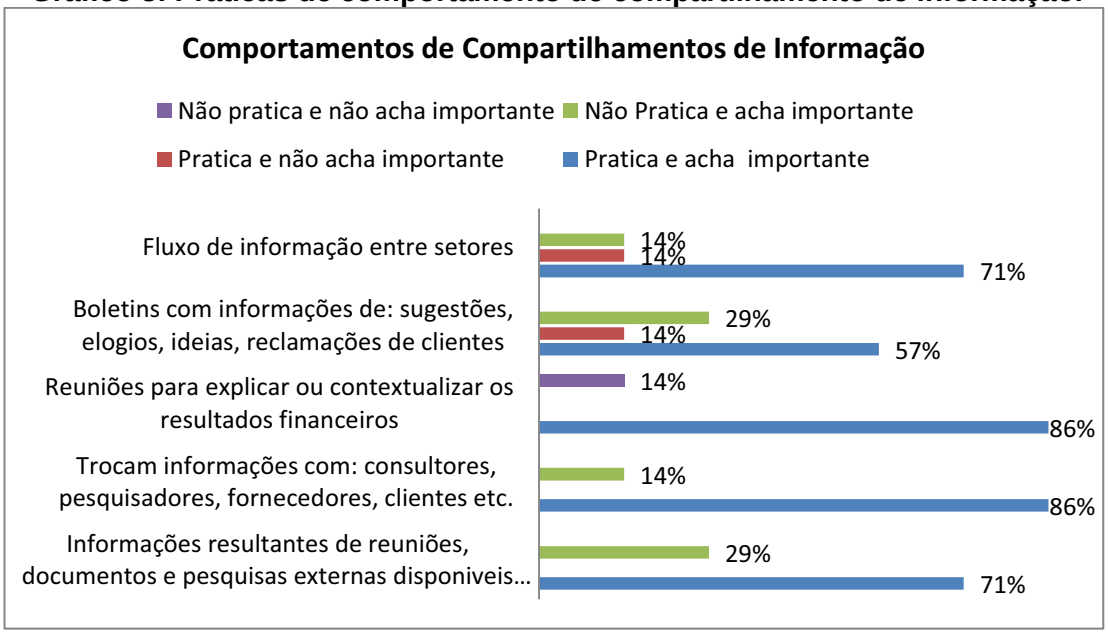
No que se refere a importância atribuída pelos gestores pesquisados aos comportamentos de compartilhamento de informação, verificou-se:

a) disponibilizar no sistema de informação gerencial, por meio da intranet, as principais informações resultantes de reuniões, documentos e pesquisas externos;
b) executivos devem trocar informações com pessoas externas à empresa, como consultores, pesquisadores, fornecedores, clientes;
c) não são praticadas, mas são tidas pelos gestores com práticas importantes.

Verificou-se que as diferenças de comportamento e atribuição de importância identificadas nas práticas de compartilhamento de informação são relativas, uma vez que 87% dos gestores pesquisados atribuem importância aos comportamentos de compartilhamento, no entanto não a praticam. Identificou-se em 3 (três) práticas diferenças relevantes quanto a atribuição de importância:

a) Manter o fluxo de informação entre os setores e/ou entre os funcionários de forma coordenada e sua utilização como fonte de informação;
b) Publicar boletins resumidos sobre descobertas advindas do contato com os clientes como: sugestões, elogios, ideias, reclamações etc.;
c) Fazer reuniões para explicar ou contextualizar os resultados financeiros alcançados.

Gráfico 3: Práticas de comportamento de compartilhamento de informação.



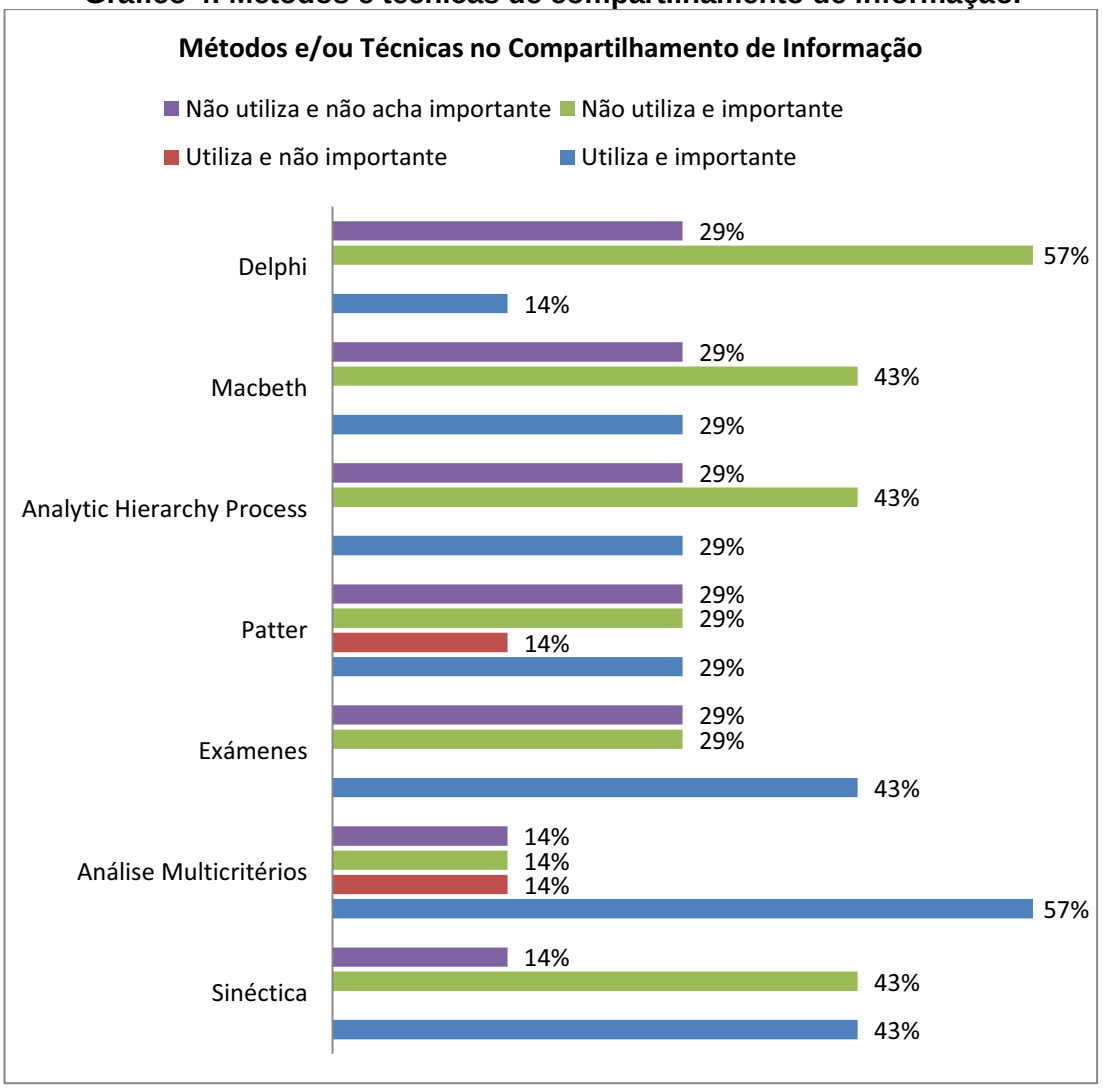
Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Em relação aos métodos e técnicas de compartilhamento de informação e atribuição de importância, evidenciou-se que das 14 (quatorze) questões aplicadas, apenas 3 (três) métodos e técnicas foram identificados como praticados por 6 (seis) dos 7 (sete) gestores, respectivamente 86%. Contudo, todos os pesquisados atribuíram importância à:

1) *Brainstorming;*
2) Cenários;
3) Fatores Críticos de Sucesso.

As demais práticas de compartilhamento de informação e atribuição de importância apresentaram distorções variadas (Gráfico 4).

Gráfico 4: Métodos e técnicas de compartilhamento de informação.



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Os métodos e as técnicas de compartilhamento de informação identificadas pelos gestores com menor índice de utilização e importância são:

1) Análise Morfológica;
2) Impactos Cruzados;
3) Modelagem e Simulação;
4) *Electre*.

Esses métodos e técnicas trabalham direcionados para as previsões futura, com avaliação de probabilidades eventuais, utilizando modelo matemático para simulação e experimentação, com ou sem uso das opiniões e sugestões dos gestores.

7.1.3 Comportamento de Uso de Informação

Em relação às 9 (nove) questões relacionadas aos comportamentos de uso de informação praticados e o grau de importância atribuído pelos gestores pesquisados, identificou-se que 3 (três) comportamentos são praticados e reconhecidos por sua importância nas 7 (sete) empresas que participaram da pesquisa:

a) Trabalhar com equipes multisetoriais para o planejamento de cenários e para a elaboração de plano de reação competitiva;
b) Incentivar os funcionários para usarem as informações recebidas nas atividades diárias;
c) Utilizar fluxos de informação como os principais canais de comunicação e disseminação de informação.

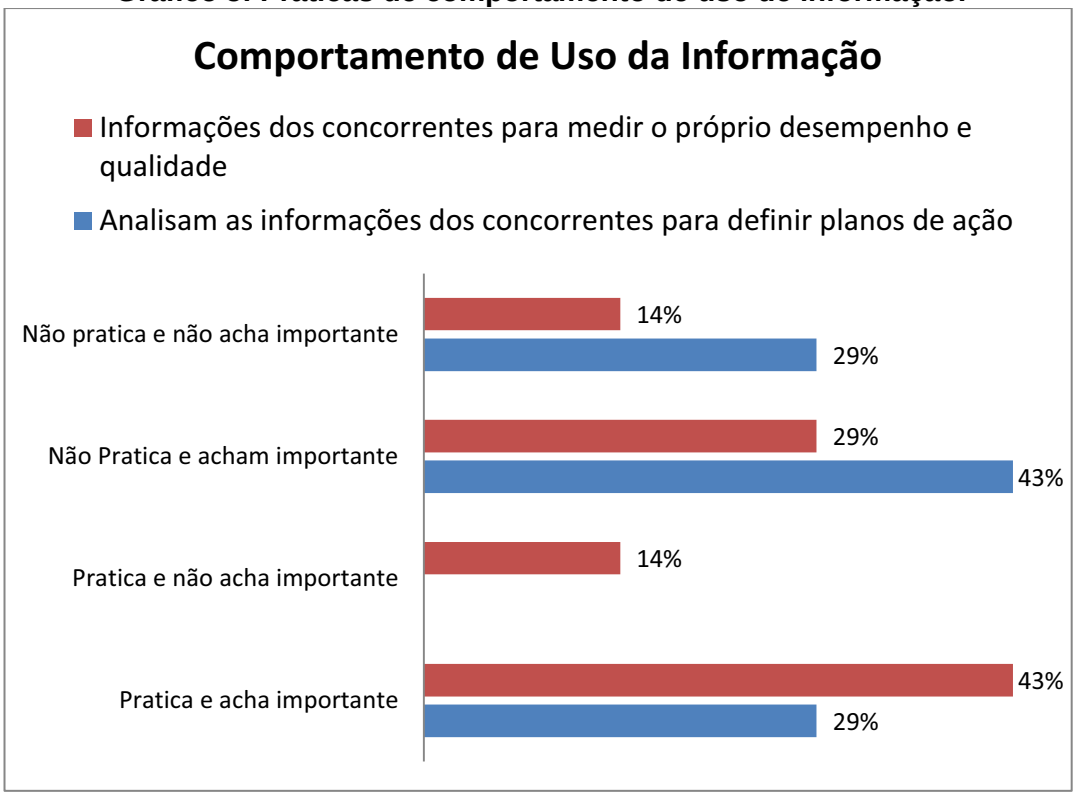
Evidenciou-se que outros 4 (quatro) comportamentos de uso de informação são praticados em 6 (seis) das 7 (sete) empresas pesquisadas:

1) Trabalhar com equipes composta por pessoas de diversos setores, responsáveis por identificar as necessidades de informação, buscar informações em fontes confiáveis e divulgar os resultados após análise;
2) Usar a Internet para se comunicar com os consumidores, para saber o que eles desejam, bem como para testar produtos;
3) Ter contato direto com os fornecedores para garantir a qualidade e a criação de novos produtos;

4) Incentivar o comportamento e o uso de informações internas da empresa em todos os setores, como forma de integrar o trabalho desenvolvido pelos gerentes e funcionários ao planejamento organizacional.

Somente em dois comportamentos de uso da informação foram identificadas divergências em relação às práticas e à atribuição de importância (Gráfico 5).

Gráfico 5: Práticas de comportamento de uso de informação.



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

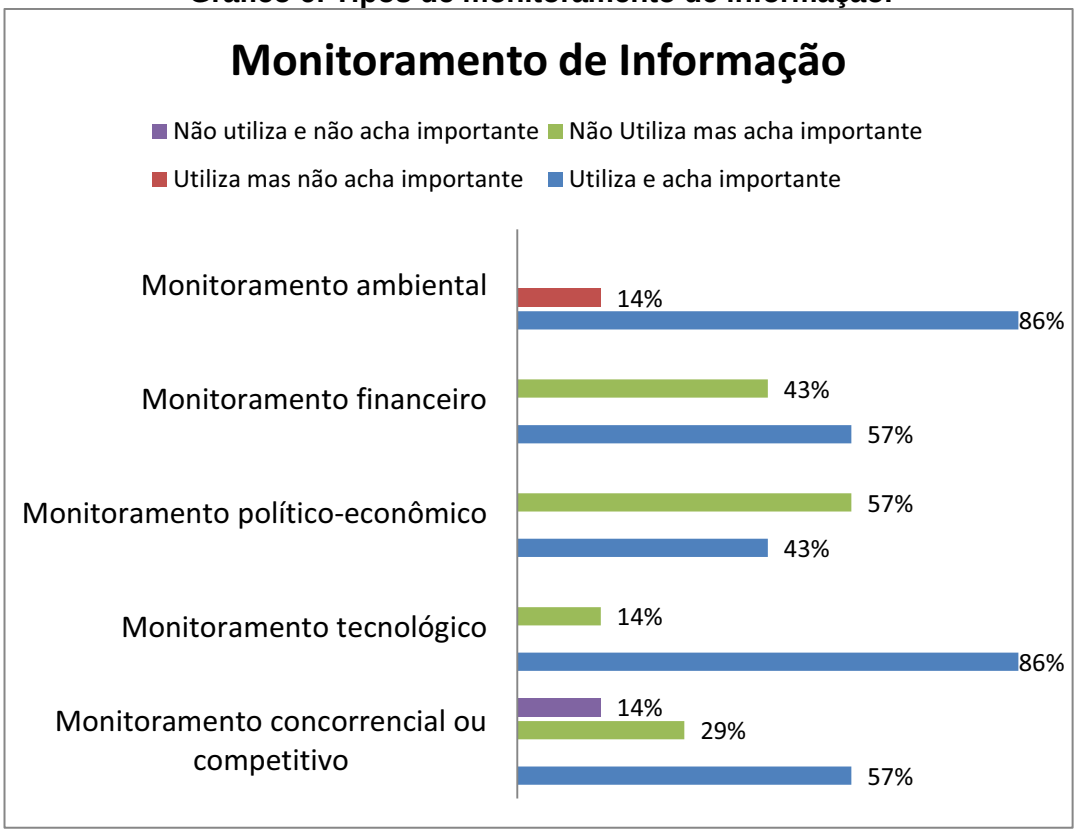
Em relação aos tipos de monitoramento da informação utilizados e o grau de importância atribuído pelos gestores, evidenciou-se que as empresas consideram importante todos os tipos de monitoramento apresentados, sendo 2 (dois) deles mais praticados nas empresas pesquisadas:

a) Monitoramento Tecnológico;

b) Monitoramento Ambiental

O monitoramento no que se refere as informações financeiras e sobre a concorrência foi evidenciado como sendo o segundo tipo de monitoramento mais realizado, por 57% dos gestores pesquisados.

Gráfico 6: Tipos de monitoramento de informação.



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Os tipos de monitoramento identificados como mais praticados são direcionados às áreas que podem impactar diretamente nos resultados e produtividade das empresas. Como exemplo, pode-se citar o monitoramento ambiental que permite sinalizar respostas financeiras do mercado externo, além do comportamento do consumidor, como a variação de câmbio que tanto impacta no preço, nos custos, como na concorrência. Por outro lado, o monitoramento tecnológico permite identificar mudanças e inovações no que tange a máquinas, sistemas e parques industriais, que influenciam diretamente na produção e comercialização de produtos. Uma mudança tecnológica na indústria pode impactar na velocidade e qualidade da produção, trazendo maior produtividade, e como consequência vantagem competitiva ao diminuir os preços do produto final com o aumento da produção.

7.1.4 Comportamento de Uso de TIC

Em relação ao uso de recursos tecnológicos de informação e comunicação, bem como ao grau de importância atribuído pelos gestores pesquisados para

buscar, compartilhar e analisar informações, evidenciou-se que somente 2 (dois) recursos dos 20 (vinte) apresentados obtiveram respostas unanimes nas práticas e importância no uso de:

a) Internet;
b) Intranet.

Este resultado pode indicar maior uso dos recursos de TIC para a comunicação, em detrimento do uso como ferramenta estratégica.

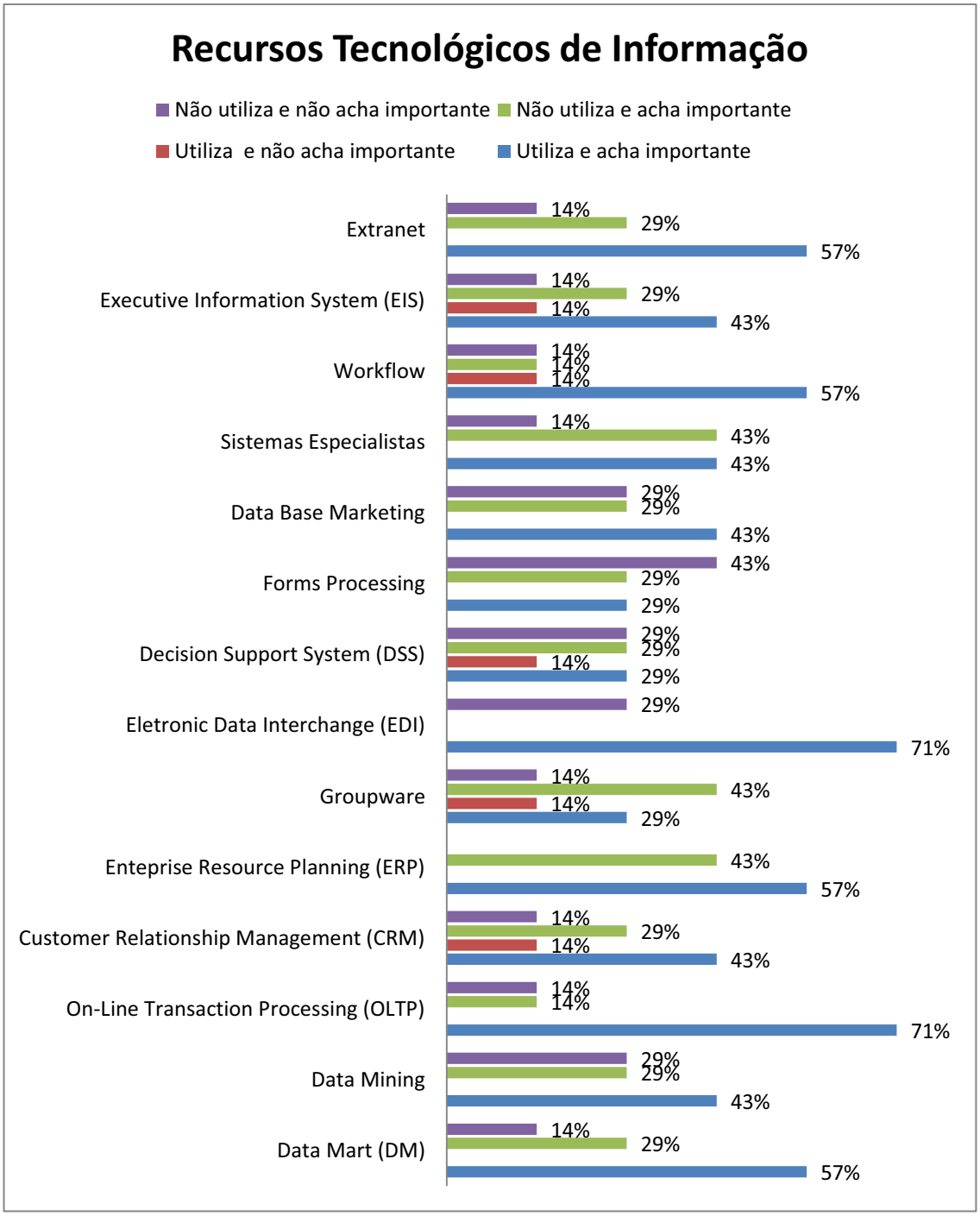
Identificou-se também que os tipos de recursos mais utilizados pela maioria dos gestores pesquisados, 6 (seis) dos 7 (sete) entrevistados, usam e atribuem importância aos seguintes recursos de TIC:

1) *Business Intelligence*;
2) *Data Warehouse*;
3) Sistemas de Informação Gerencial;
4) *Workgroup*.

Destaca-se que isso indica que o uso das TIC está mais relacionado às atividades gerenciais e operacionais com foco interno, do que às atividades estratégicas voltadas a cenários e tendências futuras.

Dos 20 (vinte) tipos de TIC, evidenciou-se divergências nas respostas quanto a utilização e a atribuição de importância em 14 (quatorze) dos recursos pesquisados, o que representa 70% dos recursos listados na pesquisa (Gráfico 7).

Gráfico 7: Recursos de TIC utilizados.



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo.

Evidenciou-se certa fragilidade no que se refere ao uso de recursos de TIC para ações estratégicas. Os recursos de TIC mais usados visam identificar oportunidades, bem como riscos ou problemas visando adotar medidas corretivas. As TIC são usadas para o monitoramento de fatores críticos de sucesso, bem como motivos de desvios relacionados à produtividade, medidas de desempenho, lucros e despesas, cujos dados são inseridos nos SIG para extrair informações úteis.

7.2 Pesquisa Qualitativa

Os resultados obtidos por meio da pesquisa qualitativa serão apresentados seguindo as mesmas categorias definidas inicialmente, quais sejam: comportamento de busca de informação; comportamento de compartilhamento de informação; comportamento de uso de informação; e comportamento de uso de TIC. A análise qualitativa enfocou os relatos obtidos juntos aos gestores pesquisados, por meio de entrevistas, aplicando-se o método 'Análise de Conteúdo' de Bardin (1977), conforme mencionado nos procedimentos metodológicos, visando identificar tanto a presença quanto a ausência das referidas categorias.

Inicialmente evidenciou-se que os sujeitos entrevistados consideram que as empresas em que trabalham realizam inteligência competitiva. A maioria dos gestores pesquisados sabe do que se trata a ICO e, através dos relatos, foi possível identificar várias práticas de ICO aplicadas no dia a dia da empresa, visando a obtenção de diferencial competitivo.

Identificou-se nos relatos obtidos que as empresas sabem o que é inteligência competitiva e a estão praticando, atribuindo importância à busca, tratamento, compartilhamento e uso de informações para gerar inteligência organizacional:

> *"**A inteligência de mercado é uma área antenada, interna e 100% baseada no trabalho de TI**. [...] Ela pega esses dados que estão dentro do sistema e trabalham esses dados. Porque enquanto estão no sistema são só dados. Ela transforma esses dados em informação**. A diferença do dado e informação é isso: o dado é um número cru, a informação é algo que te ajuda a tomar uma decisão**, [...] a sentir como você está e te ajuda a se posicionar em relação ao mercado. Fazer esse levantamento de como está o mercado e trazer isso para nossa realidade"* (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> ***"Nosso tipo de decisão é baseado nas informações disponíveis internamente ou monitoradas de longe. [...] Temos um setor de inteligência de mercado que monitora as empresas concorrentes**, que têm ações abertas ao mercado e são obrigadas a fornecer informações"* (EMPRESA 7, grifo nosso).

As etapas da ICO foram identificadas como práticas. Os relatos revelaram dificuldades encontradas para manter as práticas de forma sistemática. A cultura organizacional emerge de forma intrínseca como uma variável importante a ser trabalhada na prática do processo de inteligência competitiva.

> *"A questão não é buscar ou não buscar.* ***Muita informação está disponível e isso não garante o uso****. Há disponível muitas informações de setores nacionais e se precisar pode até ter internacionais. A questão é usar essas informações de forma institucional"* (EMPRESA 7, grifo nosso).
>
> *"****A grande dificuldade na maioria das vezes não é ter ou não a ferramenta, ou o gestor acreditar ou não na importância dela, mas sim utilizar de forma sistemática e uniforme.*** *[…] As perguntas são muito amplas temos uma politica de segurança da informação, temos departamento voltados só para inteligência de mercado, operamos com diversos softwares desde BI a CRM. Ainda assim avaliaria que nossa empresa possui inúmeras oportunidades de melhoria no que diz respeito à informação e a inteligência de mercado, pois* ***embora a empresa tenha as ferramentas ainda nos falta a cultura de operar sistematicamente, e a empresa é feita de pessoas algumas fazem muito nesse aspecto, outras nem tanto... então fica frágil o processo como um todo"*** (EMPRESA 6, grifo nosso).
>
> *"****Utilizamos um software de inteligência de gestão. Ele trata as informações geradas em todas as lojas****, tipo: vendas, tempo de giro, vendedor etc. Os gestores têm o poder de extrair dessas informações o que eles quiserem. Sessenta pessoas têm acesso a esses relatórios, mas só quarenta usam.* ***Nem todos utilizam as informações disponíveis. Se for perguntar o porquê, vão responder que não tem tempo. Não podemos obrigar. O gestor tem que entender que é importante para ele usar as informações que estão disponíveis. […] Alguns fazem excelentes bons usos e outros por falta de aptidão ou por falta de crença não usam"*** (EMPRESA 7, grifo nosso).

7.2.1 Comportamento de Busca de Informação

As empresas relataram que buscam informação externas como estratégia de sobrevivência. Identificou-se nos relatos dos gestores pesquisados que a busca de informação é realizada principalmente com os clientes para garantir a qualidade dos serviços, as redes associativas para garantir a avaliação do aumento da competitividade e os fornecedores que fornecem informações confiáveis. Percebe-se que a hipótese inicial é confirmada, uma vez que os comportamentos de busca e de compartilhamento da informação realmente influenciam positivamente às atividades de prospecção e monitoramento:

> ***"Buscamos informações visitando empresas fora do setor elétrico****. Alguns programas foram customizados e adaptados originários de empresas completamente diferentes do setor elétrico. […] Outras* ***informações o setor*** *elétrico por meio da Aneel [Agência Nacional de Energia Elétrica]* ***já disponibiliza publicamente anualmente****, tipo: eficiência operacional, qualidade no serviço, satisfação do cliente de todo o Brasil"* (EMPRESA 4, grifo nosso).

> ***"A indústria estuda muito os produtos que ela lança e o varejo se utiliza da expertise da indústria e permite que ela seja o capital daquela categoria. Se a indústria informa o jeito que vai funcionar, utilizamos essa informação"*** (EMPRESA 7, grifo nosso).

No entanto, evidenciou-se que a principal busca de informação é realizada com foco nos clientes, assim como é mais constante do que a busca por informações dos concorrentes.

> *"Partimos para* ***muita pesquisa junto ao cliente e um suporte de investimento****. Não se pode negar que a qualidade do serviço precisa melhorar e fazer perceber que está melhorando. O peso da opinião pública hoje é muito maior para as empresas. […]* ***A opinião do cliente, o relacionamento com o cliente é o que procuramos****. […]* ***O cliente é que traz a informação. A nossa aprendizagem tem sido ouvir o cliente.*** *Temos a cultura de iniciar as reuniões de diretoria ouvindo o Call Center, se faz um link aleatório de uma reclamação do cliente. Isso dá uma aproximação muito grande"* (EMPRESA 4, grifo nosso).
>
> *"Todo o processo de cada produto é continuado, as informações, o monitoramento principal deve ser no nosso cliente. Temos que responder a uma exigência que vem de fora do Brasil, nosso cliente é alemão, e quando tem problema temos 24 horas para solucionar. O nosso cliente tem voz ativa, ele participa de tudo, controla tudo. A montadora dá suporte e controla até o nosso índice de produtividade"* (EMPRESA 2, grifo nosso).

No que tange às práticas de monitoramento, por meio dos comportamentos de busca de informação, verificou-se que todas as empresas pesquisadas as realizam, uma vez que as práticas aplicadas para buscar informação são uma realidade, bem como as maneiras com que fazem as buscas são variadas. Identificou-se em alguns relatos a importância da figura do presidente da empresa, uma vez que compreendem esse sujeito organizacional como o principal responsável pela busca de informações externas do macroambiente.

> *"O* ***presidente faz e divulga para todas as pessoas dentro da empresa o que ele chama de Carta Cenário.*** *Ele pega o mundo, Brasil, Ceará e a realidade do setor. Traz alguns contextos e faz a leitura dele como acionista. [...] Por exemplo, agora nesse semestre vamos evoluir depois desses movimentos sociais que estão acontecendo. Ele traz* ***uma leitura do contexto geral e relaciona ao nosso negócio específico, trazendo para a nossa realidade. Mostrando os impactos dentro da empresa, o que a crise lá na Europa tem de relação com o nosso negocio aqui. [...]*** *Muitas vezes é difícil ter criticidade. Porque o mais* ***interessante é a visão critica. Claro que é a visão de uma pessoa, mas essa pessoa tem conhecimento,*** *tanto do movimento econômico e social que esta acontecendo, como também o impacto disso no negócio,* ***com base na vivência.*** *Isso faz a base da definição de metas da empresa"* (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> *"O mercado externo está parado com esse dólar, ninguém esta importando, não vale a pena.* ***O mercado interno é o foco. Então tudo que acontece na economia e na política interna interfere no negócio.***

> *Leio todo dia o Jornal Valor Econômico para saber o que está acontecendo no Brasil"* (EMPRESA 2, grifo nosso).

Identificou-se que a responsabilidade pela busca de informação está muito presente na área comercial, por tratar diretamente com os clientes, e o cliente é considerado o elemento principal de avaliação de informações externas dos concorrentes.

> *"O que se faz de* ***monitoramento é por meio do nosso comercial que é um termômetro excelente*** *[...] a empresa tal está atuando nisso, lançou um produto novo e vamos atrás de buscar informação. Esse é nosso processo de* ***monitoramento, mas não é nada profissional, não utiliza nenhuma ferramenta para fazer isso exatamente. […]*** *Essa* ***busca de informação é feita pelos gerentes e pela equipe comercial de cada filial e é trazida para a matriz avaliar.*** *A diretoria analisa em reunião e decide se vai tomar alguma ação ou não"* (EMPRESA 3, grifo nosso).
>
> *"Por exemplo, temos uma equipe responsável por fazer o gerenciamento dos produtos em frente de loja.* ***Essa equipe tem acesso às pesquisas com consumidores, qualitativa e quantitativa, com muita frequência.*** *Eles analisam o poder de decisão do cliente para definir a ordem dos produtos a serem expostos com base nas categorias de preferencia dos clientes"* (EMPRESA 7, grifo nosso).

O monitoramento de informação referente ao contexto político e econômico se mostrou como uma preocupação constante dos gestores das empresas pesquisadas. Identificou-se nas falas de os gestores a percepção de ameaças advindas mais desse contexto do que da concorrência.

> *"Desperdiçamos muita energia buscando informações para responder os problemas ambientais, trabalhistas, falta de matéria prima. 70% dos esforços são para atender as necessidades de sobrevivência, das exigências do governo, trabalhista, fiscal, tributária. 70% da energia das empresas são para não gerar nada. [...]* ***A preocupação maior é com a política e não com a concorrência. O governo esta sendo a principal ameaça das empresas no Brasil.*** *A maioria das empresas brasileiras está endividada por incompetência do governo"* (EMPRESA 2, grifo nosso).
>
> *"A maior dificuldade no Brasil é o sistema de tributação que é muito robusto e tem diferenças em cada estado, e às vezes até municípios.* ***Temos que ter um sistema de inteligência para captar e monitorar essas diferenças e organizar essas informações para ser utilizadas"*** (EMPRESA 7, grifo nosso).

7.2.2 Comportamento de Compartilhamento de Informação

Em relação aos comportamentos e práticas de compartilhamento de informação identificou-se uma parceria forte e presente junto aos fornecedores, bem

como com as redes associativas brasileiras dos setores característicos de cada empresa, responsável pela divulgação de informações relevantes e confiáveis.

> ***"Utilizamos bastante as informações fornecidas pelas indústrias que nos fornecem. Eles são excelentes parceiros.*** *Nossos fornecedores não têm nenhum receio de compartilhar informações com a gente. Somos uma extensão da indústria. [...] Fazemos parte da Associação Brasileira de Farmácia, onde se divide informação e recebe.* ***Somos comparados como as 10 principais do mercado. Assim, identificamos possibilidades de melhorias nas fortalezas e apostamos nessas características"*** (EMPRESA 7, grifo nosso).
>
> *"Essa empresa faz parte de uma estrutura corporativa que já está presente em quarenta países no mundo.* ***Muitos dos insights vêm de forma corporativa*** *devido às experiências diversas, e claro que são mais a frente. Exemplo é o projeto em andamento Micro Redes, que é utilizar a energia gerada nas próprias residências, criando ilhas por meio de redes, para seu próprio suprimento"* (EMPRESA 4, grifo nosso).

Nos relatos identificou-se maior concentração de esforços no gerenciamento das informações internas, como prática sistemática de busca, compartilhamento e uso de informação. O controle das informações internas se referem diretamente as atividades operacionais e gerenciais que podem comprometer os resultados da empresa.

> *"[…]* ***o foco é monitorar internamente: sistema, suporte, filiais. […] Os dados internos operacionais garantem os resultados para gerenciar a sinalização de retorno"*** (EMPRESA 3, grifo nosso).
>
> ***"Dentro da rotina de trabalho os gestores têm que responder aos resultados gerados e buscar informações*** *e apresentar num formato exigido para os setores superiores"* (EMPRESA 7, grifo nosso).
>
> *"****Quanto ao monitoramento dos concorrentes e produtos, a gente faz o que é importante para a gente.*** *A gente não faz de tudo, é muito específico"* (EMPRESA 1, grifo nosso).

Questões de empreendedorismo emergem nessa fala, assim como a necessidade de uma customização de informações, visando o real e efetivo uso nas empresas na perspectiva do gestor principal da empresa. Nessa perspectiva, percebe-se que o compartilhamento de informação, após a busca individual do presidente, passa a ter impacto no ambiente organizacional e começa a influenciar as decisões e planejamentos dos gestores do nível estratégico e tático.

> *"****A diretoria faz a análise e propõe em cima do que o proprietário apresentou de cenário.*** *Não pode ser desvirtuado. Em cima do que ele esta dizendo a diretoria propõe metas e essas metas são negociadas diretamente com ele"* (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> *"Eu penso em inovação fora daqui, em outros negócios, vislumbrando outras oportunidades, arriscando para o futuro. Por exemplo: no Brasil vai*

> *faltar energia para a indústria, e aqui não pode faltar energia. Já estou trabalhando num parque eólico no Nordeste, para abastecer minhas necessidades e também fornecer para outras indústrias do Apodi. [...]* ***A tendência é criar parcerias fortes. Investir onde está tendo investimento, isso sim é inteligência, vê outras coisas fora do que você já faz. É preciso ter a ideia, capital para a estrutura, criar parcerias para tocar o negócio e driblar o risco"*** (EMPRESA 2, grifo nosso).
>
> *"Nosso presidente é muito intuitivo, é um líder e se ele acredita,* ***ele faz independente de testar ou não, da tecnologia de análise que se tem****. É uma característica da nossa organização"* (EMPRESA 7, grifo nosso).

7.2.3 Comportamento de Uso de Informação e de TIC

Além da busca de informações de forma individual presente no nível estratégico, há um movimento de buscar informação com o uso efetivo das TIC nas redes para as atividades de gestão, como também pelo uso de canais internos de comunicação, por meio dos fluxos de informação para as melhorias operacionais da empresa.

> *"****As redes sociais e os sites de busca estão sendo monitorados em tudo que sai com o nome da empresa:*** *no Facebook, no Twiter, monitorando a imagem da empresa e também dos concorrentes [...]. O setor de TI acompanha as reclamações de clientes que saem nas mídias sociais e manda para a área de relações, tipo ouvidoria que vai tratar os problemas estratificando as reclamações"* (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> *"A empresa que contratamos para* ***monitorar as mídias sociais sempre esta mandando toda informação que sai sobre o mercado para os diretores.*** *Saiu isso sobre os concorrentes, sobre a empresa, sobre o setor, isso nos posiciona. Recebemos as notícias que saem daqui ou de fora. [...]* ***As melhorias acontecem como resultado em relação das quantidades de reclamações recebidas dos clientes****. A gente faz um trabalho na área específica das reclamações. Todas as informações são retroalimentadas, se utiliza as informações intensamente"* (EMPRESA 4, grifo nosso).
>
> *"Todas* ***as informações no sistema são riquíssimas para a diretoria executiva. Existe um compartilhamento de informações no próprio sistema.*** *Cada gerente tem que tratar de analisar as informações na sua unidade porque será cobrado. Têm os resultados gerais, os* ***resultados das filiais. Tudo isso é trocado, cobrado e planejado"*** (EMPRESA 3, grifo nosso).

Quanto ao processo de análise de informações para subsidiar a tomada de decisão e de planejamento, identificou-se que as empresas pesquisadas utilizam as informações que possuem e algum sistema de tecnologia de informação que trata e formata a informação para a tomada de decisão, bem como para o planejamento de

ações estratégicas. Confirmando a hipótese de que o uso de informação e de TIC influenciam positivamente nas atividades de tomada de decisão e no planejamento de ações estratégicas.

> *"Os executivos têm consciência que precisam trabalhar, usar e tomar decisão analisando informações reais para as decisões serem realistas"* (EMPRESA 7, grifo nosso).
>
> *"Em cima desse trabalho as diretorias das empresas se reúnem para fazer a* ***análise desse material. Aí fazem em cima disso o BSC, fazem o SWOT, primeiro os pontos fracos, os pontos fortes. Analisam quais são as ameaças que sentem, que eles percebem, parte baseado do que o presidente disse, parte não.*** *Porque o presidente, as vezes, não consegue enxergar porque não está no dia a dia. [...] É* ***feito essa análise e são definidas as metas macro****. As metas macro são propostas pela empresa e aceitas ou não, ou negociadas com o proprietário. Essas* ***metas se transformam nos indicadores gerais da empresa****. Então é* ***o resultado que a empresa espera para o ano seguinte"*** (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> ***"O uso das informações da concorrência para o planejamento estratégico vai depender do grau de influencia que elas proporcionam na área de atuação, no mercado, no valor agregado****. Se afeta, existe ação, se não, deixamos quieto"* (EMPRESA 3, grifo nosso).
>
> *"****Todas as nossas decisões e planejamento são tomadas com base nos dados, nas informações apresentadas no sistema e analisada pela equipe****. A gestão é toda integrada com as ações, temos ISO 9001, ISO 14000, Normas do setor"* (EMPRESA 2, grifo nosso).
>
> *"Temos uma fonte de informação nacional que é a IMS que monitora o que vende, onde vende e para quem vende. Outras informações são trazidas por uma ferramenta chamada GEL FUGION que é uma consultoria que me mostra geograficamente o local que eu pretendo colocar outra filial. Tem informações do comércio, concorrentes na área, por bairro. E ainda tem o IBGE que informa o poder de consumo. […]* ***Tem muita informação atualmente disponível que é utilizada pela diretoria de expansão, sem desprezar a experiência que está presente no dia a dia"*** (EMPRESA 7, grifo nosso).

7.2.4 Importância das Práticas dos Comportamentos

Em relação à maneira com que os gestores pesquisados praticam e reconhecem a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e de TIC como sendo fundamentais para a ICO, evidenciou-se nas falas dos entrevistados que as empresas reconhecem a importância e praticam esses comportamentos.

> *"Uma empresa grande do nosso porte tem normas técnicas e gerenciais que envolvem tudo isso que você perguntou de compartilhar informação entre os gestores e buscar informações assim como muitas das técnicas e*

métodos que você apresentou. ***O modelo de gestão e as tecnologias utilizadas são impostos pelo nosso principal cliente e já fazem parte da nossa prática diária"*** (EMPRESA 2, grifo nosso).

"Os executivos têm consciência que precisam trabalhar, usar e tomar decisão analisando informações reais para as decisões serem realistas" (EMPRESA 7, grifo nosso).

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR CATEGORIA

A análise dos dados foi realizada a partir das categorias definidas de modo a propiciar descrições da realidade pesquisada, bem como inferências enfocando os comportamentos e as práticas relacionados à ICO. Os resultados evidenciam a relevância dos comportamentos e usos de métodos e técnicas de ICO para as empresas pesquisadas.

8.1 Categoria: Comportamento de Busca de Informação

Evidenciou-se que as empresas praticam e atribuem importância aos comportamentos de busca de informação, principalmente aquelas relacionadas às mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas etc. que possam afetar a empresa, no que tange a gestão, planejamento, estratégias, inovações, produção e vendas de seus produtos e serviços prestados aos fornecedores e parceiros.

Identificou-se que as atividades de monitoramento se concentram prioritariamente nas informações produzidas internamente, disponibilizadas em relatórios, atas, intranet e sistemas de informação gerencial. Percebeu-se que as empresas possuem uma postura positiva no que tange a motivar os funcionários a buscar informações relevantes para aplicar nas atividades desempenhadas.

As práticas de monitoramento de informações sobre os próprios produtos e serviços da empresa foram evidenciadas pelos sujeitos pesquisados como importantes, para alertar a necessidade de novos produtos e/ou serviços demandados pelos clientes, assim como alertar sobre os problemas diários junto aos funcionários que desempenham as atividades cotidianas.

Por outro lado, o monitoramento de informação sobre a concorrência não foi evidenciado como um fator importante nas práticas de busca. Informações quanto ao perfil dos diretores e executivos das empresas concorrentes e a análise dos concorrentes antes de criar e/ou aprimorar os próprios produtos, serviços e/ou processos não apresentaram resultados consideráveis.

Este resultado foi reforçado ao se analisar os métodos e técnicas de busca de informação utilizadas pelos gestores pesquisados. Evidenciou-se que os métodos e técnicas empregados para a análise do macroambiente como o monitoramento de

informações sobre política, economia, situação social, novas tecnologias, meio ambiente, bem como a análise do microambiente como o monitoramento de informações internas sobre processos, qualidade e custos são os mais praticados e compreendidos como importantes para os resultados empresariais.

Observou-se o cuidado dos gestores pesquisados em proporcionar um ambiente e uma estrutura física organizacional agradável que possibilite maior interação e entrosamento dos funcionários para o compartilhamento de informações:

> *"Temos **uma área interna só para os colaboradores**. Organizam-se festas nesse espaço, tem sala de jogos, cozinha, refeitório, espaço com armários individuais, para que o funcionário entre na empresa pronto para atender"* (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> *"A empresa **tem um bloco para o colaborador** com academia, que pode ser utilizada no horário do almoço e fora do expediente, tem auditório próprio para treinamento interno"* (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> *"Conhece uma turma boa, gente jovem, num programa apóstolos da inovação. Contratei três deles para trabalhar aqui. Tenho que apostar nesses jovens que estão vindo, busco gente nova para trabalhar comigo"* (EMPRESA 2, grifo nosso).

8.2 Categoria: Comportamento de Compartilhamento de Informação

Os comportamentos de compartilhamento de informação foram evidenciados como práticas importantes pelas empresas pesquisadas. Observou-se uma preocupação dos gestores em criar um clima de abertura e confiança. As empresas têm investido em treinamento de pessoal para promover a colaboração, transparência, confiança e confrontação construtiva de sugestões e reclamações. E utilizam reuniões com os gerentes para expor os cenários de mudança do mercado, clientes, produtos e serviços com relativa frequência, visando obter informações mais customizadas que apoiem a tomada de decisão e o planejamento.

Este resultado foi fortalecido ao se analisar as práticas de uso de métodos e técnicas de compartilhamento de informação. Evidenciaram-se alguns métodos e técnicas usados: 1) *Brainstorming* que estimula a externalização de ideias para a resolução de problemas; 2) *Cenários* para fazer previsão estratégica probabilística; e 3) *Fatores Críticos de Sucesso* aplicados ao gerenciamento de fraquezas e ameaças identificadas na empresa. Contudo, infere-se que as empresas pesquisadas necessitam desenvolver uma cultura de compartilhamento de informação, visando desenvolver a competitividade necessária para a atuação no mercado.

Observou-se a preocupação dos gestores com os processos de aprendizagem dos colaboradores que atuam nas empresas pesquisadas, por meio do incentivo à formação profissional, aos treinamentos regulares, à avaliação dos *feedbacks* e à busca de melhorias.

> *"**Todo tipo de treinamento interno** da própria equipe, com treinamentos específicos e com a contratação de profissionais especializados para uma demanda específica. A gente faz **um levantamento de quais são as necessidades de treinamento da equipe"*** (EMPRESA 1, grifo nosso).
>
> *"A empresa **incentiva à formação**. A gente tem um nível de escolaridade muito alto. Alguns cargos como coordenação, a gente só aceita quando a pessoa tem nível superior universitário, mas o mínimo é segundo grau completo. E a gente estimula as pessoas que tem o segundo grau a fazer faculdade como forma de crescimento dentro da empresa, para promoção"* (EMPRESA 1, grifo nosso).

Por outro lado, o compartilhamento de informação por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação e de sistemas de informação gerencial, como ferramenta de socialização das intenções e dos objetivos da empresa para justificar ou legitimar decisões a serem tomadas, ainda, não é uma prática generalizada entre as empresas pesquisadas.

8.3 Categoria: Comportamento de Uso de Informação

Os gestores pesquisados relataram que incentivam os funcionários a usarem as informações disponíveis, principalmente as informações sobre o mercado e clientes consumidores, bem como os fluxos de informação internos, como canais de comunicação e disseminação da informação. Observou-se que há a prática de execução de atividades e tarefas, por meio da constituição de equipes multisetoriais, a preferência de o contato direto com os fornecedores, principais parceiros e fornecedores de informações relevantes ao negócio, e o uso da Internet para se comunicarem com os consumidores.

O uso de informações foi descrito como de grande valia para o funcionamento da empresa. As atividades de planejamento e o incremento à inovação fazem parte dos planos de ação, após análise das informações coletadas e compartilhadas pelos gestores pesquisados.

> *"É **feito essa análise das informações e são definidas as metas macro**. As metas macro são propostas pela empresa e aceitas ou não, ou negociadas com o proprietário. Essas **metas se transformam nos***

> ***indicadores gerais da empresa**. Então é **o resultado que a empresa espera para o ano seguinte**"* (EMPRESA 1, grifo nosso).

Os tipos de monitoramento realizados e os considerados de maior importância pelos gestores pesquisados são voltados para os avanços científicos e tecnológicos e para as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente externo à organização que possam de alguma maneira influenciar nas atividades desempenhadas pelas empresas.

8.4 Categoria: Comportamento de Uso de TIC

Em relação ao uso dos recursos tecnológicos de informação e comunicação, bem como ao grau de importância atribuído pelos gestores pesquisados, observou-se que estes os utilizam para análise das informações, entretanto consideram importante a experiência e intuição do executivo. A figura do líder e do gestor empreendedor foi relatada nas entrevistas como sendo o centro de decisão e controle do planejamento.

Evidenciou-se que o uso da Internet e da intranet organizacional se constitui na preferência dos gestores pesquisados, para desempenharam as atividades de comunicação em detrimento das atividades de planejamento e de decisão.

O uso dos recursos de TIC tem maior foco nos fluxos de informação e nos sistemas gerenciais e operacionais de suporte. Destaca-se a relação positiva do uso de tecnologias de informação e comunicação no que tange aos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação no que tange aos processos de gestão.

> *"A TI está muito bem amparada. Apesar de que na sua pesquisa **tem muitas ferramentas que a gente não utiliza ainda**. **A IC é mais do grupo gestor que administra todas as dezoito filiais e de pouquinho vai buscando inovação, junto a TI**"* (EMPRESA 3, grifo nosso).

Os recursos de TIC mais utilizados são aqueles que visam subsidiar as atividades internas, relacionadas aos processos de gestão para facilitar a tomada de decisão e o compartilhamento de informação para garantir maior produtividade e eficiência.

9 MODELO CONCEITUAL DE ICO

O modelo conceitual de inteligência competitiva organizacional foi proposto a partir da identificação dos comportamentos e práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC nas maiores e melhores empresas em desempenho econômico-financeiro e desempenho social, premiadas no Estado do Ceará.

A proposta inicial salienta a identificação de três níveis diferentes de responsabilidades que influenciam os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC para a ICO:

a) ***Individual***: por meio da valorização dos conhecimentos, competências e habilidades individuais a serem explicitados. Refere-se ao conjunto de conhecimentos tácitos dos gestores individualmente, advindos da educação formal, das experiências vivenciadas e do espírito empreendedor. Evidenciou-se uma relação de influência positiva desse nível de responsabilidade com o comportamento de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC, também mencionados na literatura sobre gestão do conhecimento.

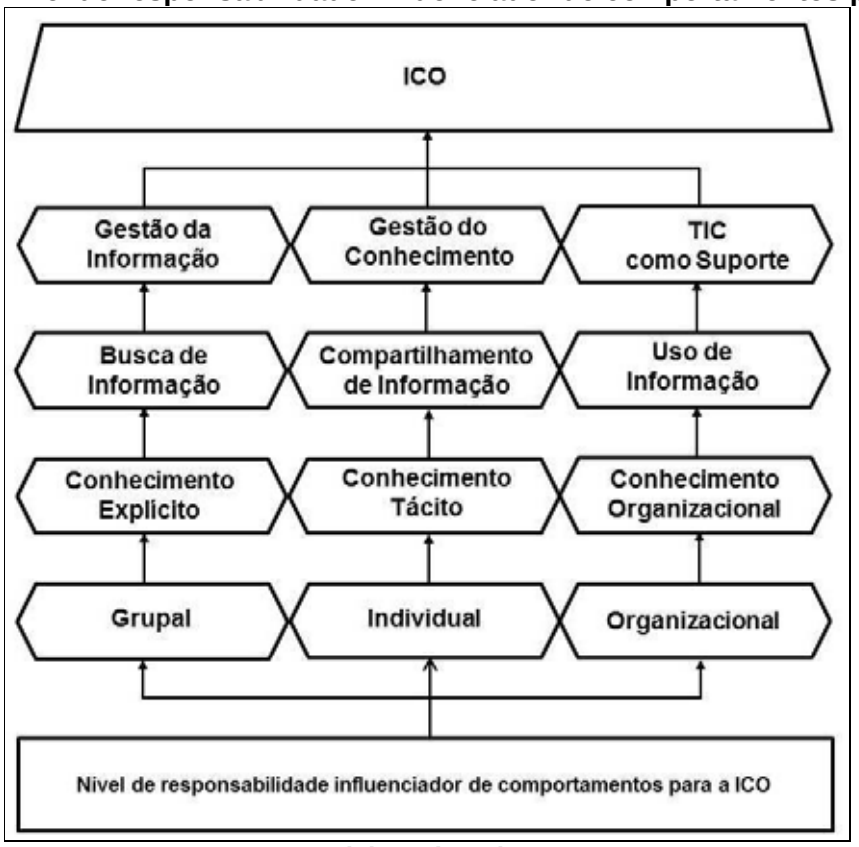
b) **Grupal**: por meio da socialização de informações, é possível criar uma compreensão de grupo sobre uma dada informação ou problema. Refere-se aos conhecimentos de distintos sujeitos organizacionais explicitados e disponibilizados ao grupo de gestores. Evidenciou-se uma relação de influencia positiva desse nível de responsabilidade com o comportamento de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC, e com as sutilezas do grupo em se relacionar, organizar e tratar a informação disponível.

c) **Organizacional**: por meio da compreensão sobre o impacto das ações individuais ou grupais, bem como da responsabilidade com o resultado e competitividade da empresa. Refere-se ao conhecimento organizacional, incluindo a influencia da cultura organizacional e informacional nas práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC. Evidenciou-se uma relação de influencia positiva desse nível de responsabilidade com o comportamento de busca, compartilhamento e

uso de informação e de TIC como suporte ao planejamento e tomada de decisão.

Os três níveis de responsabilidades estão interligados, e não há como desvinculá-los (Figura 23).

Figura 23: Nível de responsabilidade influenciador de comportamentos para a ICO.



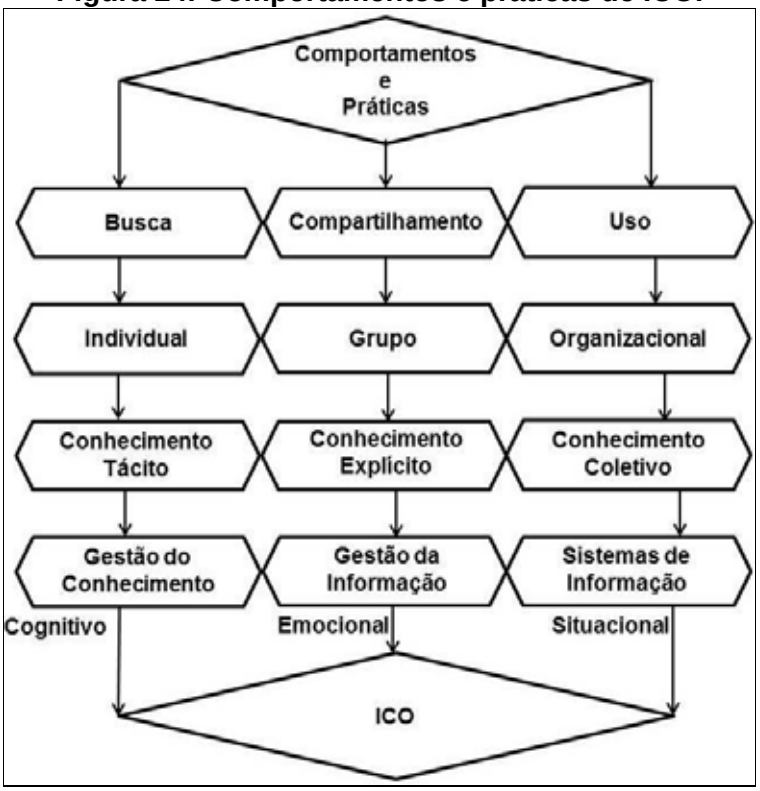
Fonte: Elaborado pela autora.

O nível de responsabilidade individual corresponde ao capital humano, isto é, são os conhecimentos tácitos do sujeito organizacional que podem ser externalizados e, a partir disso, ser gerenciados. A figura do gestor como líder e empreendedor, conforme observado na pesquisa, representa esse nível. Por meio das interpretações dos fatos e acontecimentos e do compartilhamento dessas informações possibilita a geração de novos conhecimentos que podem ser apropriados por outros sujeitos organizacionais, sujos significados e compreensões próprios à realidade organizacional vivenciada, possibilitem a solução de problemas ou a preparação para se antecipar as oportunidades e ameaças externas e internas à empresa.

O nível de responsabilidade do grupo corresponde à possibilidade de construção de significado e compreensões, por meio do entendimento coletivo das informações a ser gerenciadas no contexto organizacional. As fontes de informações têm papel imprescindível, uma vez que os fornecedores e as redes associativas participam, geram e fornecem as informações relevantes ao negócio, que naturalmente devem ser trabalhadas e gerenciadas pelo grupo.

O nível de responsabilidade organizacional corresponde à estrutura física e tecnológica que permite o acesso e o uso das informações, e o mais importante a cultura organizacional e informacional que é imprescindível para garantir a prática de ICO no contexto da empresa.

Figura 24: Comportamentos e práticas de ICO.

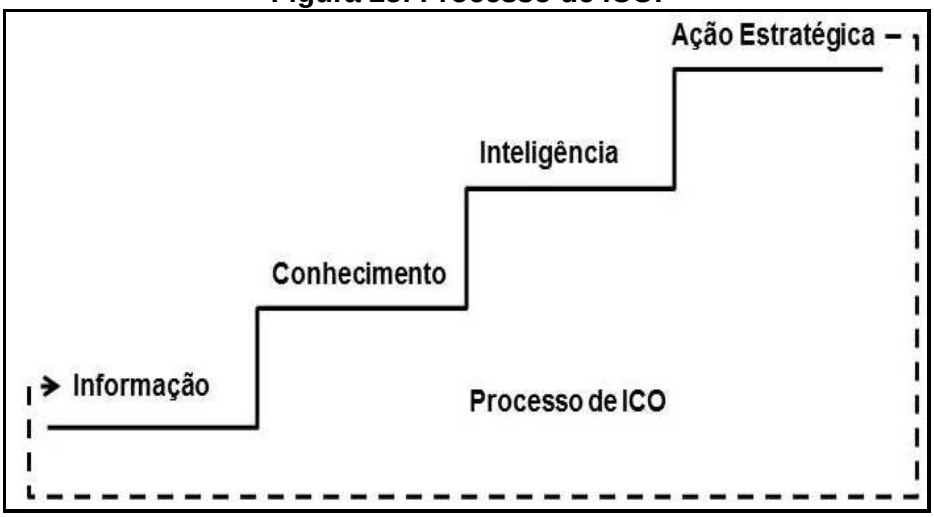


Fonte: Elaborada pela autora.

A ICO é um processo de orientação à ação estratégica, seja para a alocação de recursos, para a condução do planejamento de ações futuras, para propiciar inovação em produtos, serviços e processos. Para tanto, a organização precisa desenvolver competência em informação de modo a gerenciar as informações relevantes ao negócio, internas e externas, bem como os conhecimentos gerados pelos sujeitos organizacionais de todos os níveis hierárquicos, visando obter

vantagem competitiva para que a empresa possa se manter no mercado em que atua.

Figura 25: Processo de ICO.



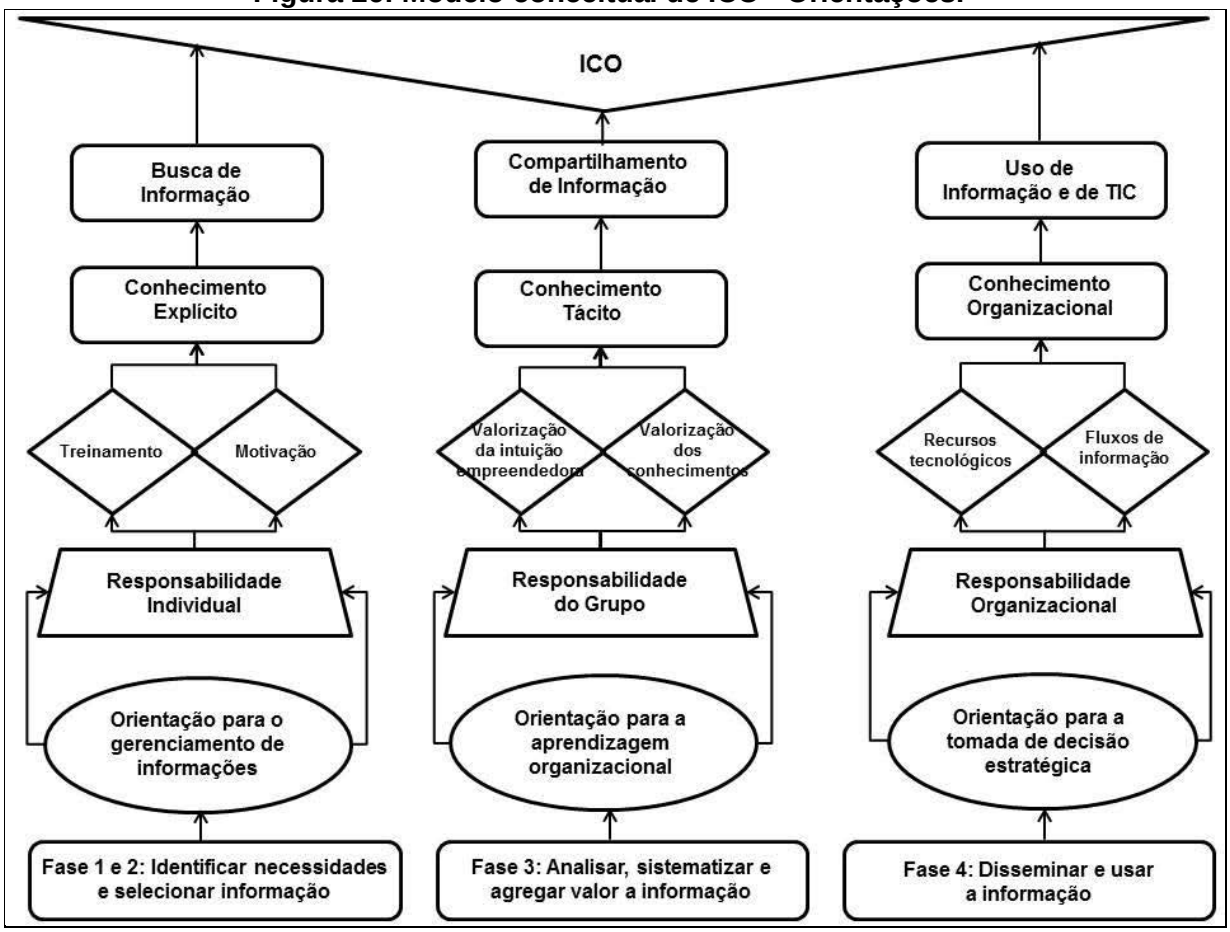
Fonte: Elaborada pela autora.

O processo de ICO deve ser compreendido como um elemento de aprendizagem, uma vez que, primeiramente, as informações precisam ser analisadas e os conhecimentos precisam ser apropriados pelos sujeitos organizacionais, de modo a fazerem inferências em relação à realidade vivenciada pela empresa. Nessa perspectiva, a ICO é um processo contínuo, ou seja, após a apropriação das informações relevantes e da internalização dos conhecimentos pelo grupo, se estabelece uma dinâmica de captar, adequar, criar, inovar perceber e agir de forma estratégica, visando obter resultados futuros.

Dessa maneira, a ICO contribui para a obtenção de competitividade por ser um processo contínuo, cuja base reside nos comportamentos e práticas em buscar, compartilhar e usar as informações e as TIC como aprendizagem consistente e sistêmica, alicerçando a crença de que o futuro pode ser até certo ponto previsível, ou seja, que é possível avaliar as perspectivas futuras para inovar, aprender e agir de forma inteligente, mesmo que haja certo risco quanto à decisão tomada.

Sugere-se que o modelo conceitual do processo de ICO deva incorporar responsabilidades, conhecimentos, comportamentos e práticas como orientações (Figura 26).

Figura 26: Modelo conceitual de ICO - Orientações.



Fonte: Elaborada pela autora.

O modelo conceitual de ICO sugerido estabelece três orientações que resultam dos comportamentos praticados voltados à ICO, conforme apresentado na Figura 26 e explicado como sendo:

1) *Orientação para o gerenciamento de informações*

Tem como base as fases 1 e 2 definidas pelo modelo de Miller (2002) que, correspondem a identificação das necessidades de informação e a ação de selecionar e filtrar informações relevantes ao negócio organizacional, tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno. Essa orientação refere-se à influência positiva quanto ao nível de responsabilidade individual, no que tange ao comportamento de busca de informação. Nessa relação destaca-se a importância da motivação e do treinamento para sensibilizar e reconhecer os conhecimentos explícitos presentes nas informações disponíveis no contexto organizacional, com enfoque para o gerenciamento de informações.

2) *Orientação para a aprendizagem organizacional*

Tem como base a fase 3 definida pelo modelo de Miller (2002) que, corresponde as etapas de análise, sistematização e agregação de valor às informações. Essa orientação refere-se à influência positiva quanto ao nível de responsabilidade do grupo, no que tange ao comportamento de compartilhamento de informação. Nessa relação enfatiza-se a importância da valorização dos conhecimentos tácitos presentes nas intuições e características empreendedoras de cada sujeito organizacional e do grupo para a realização do compartilhamento de informação como alicerce que propiciem a aprendizagem organizacional.

3) *Orientação para a tomada de decisão estratégica*

Tem como base a fase 4 definida pelo modelo de Miller (2002) que, corresponde a etapa de disseminação e uso da informação para gerar inteligência organizacional. Essa orientação refere-se à influência positiva quanto ao nível de responsabilidade da organização. No que tange ao comportamento de uso da informação e das TIC para a tomada de decisão estratégica. Nessa relação ressalta-se a importância da utilização dos recursos tecnológicos como suporte, e dos fluxos de informação e canais de comunicação como estruturas que influenciam a cultura organizacional e informacional para orientar a tomada de decisão.

Sugere-se que o modelo conceitual de inteligência competitiva seja aplicado a partir das respostas a três questões relacionadas aos comportamentos e práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC (Figura 27):

1) *Como a informação chega até a empresa?*

Visando responder a essa pergunta os sujeitos organizacionais necessitam avaliar as fontes de informação quanto à credibilidade para a seleção e filtragem. A informação obtida deve ser fidedigna, confiável e consistente, de maneira a servir como insumo ao processo decisório, assim, os gestores precisam acreditar que utilizando as informações disponíveis obterão resultados mais eficazes.

2) *Como a informação é compartilhada para a gestão estratégica?*

A socialização considera que as novas informações apropriadas pelos sujeitos organizacionais serão adicionadas ao conjunto de conhecimentos já existentes. A intuição e a percepção presentes nos indivíduos a partir de experiências vivenciadas podem se unir a essas informações, de modo a propiciar condições para avaliar e decidir se podem ser úteis ou não para uma ação estratégica.

3) *Como os recursos tecnológicos podem ser aplicados para a tomada de decisão?*

O uso de recursos tecnológicos é importante para a busca, o compartilhamento e o uso de informação no contexto organizacional, pois propiciam agilidade e dinâmica ao processo de tomada de decisão.

A ICO é um instrumento poderoso para qualquer tipo de organização, desde que seja praticado a partir dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e de TIC. A busca, interpretação e aplicação das informações, independente da atividade principal da empresa, podem identificar oportunidades e ameaças, de modo a definir o que precisa ser feito organizacionalmente, bem como orienta o grupo quanto às estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desejo de se obter segurança para o desenvolvimento de ações estratégicas e táticas com maior assertividade e menor risco, os gestores têm praticado as atividades de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC na tentativa de diminuir as incertezas diante da complexidade que envolve o ambiente organizacional.

A problemática inicial que questionou de que forma os gestores praticam e reconhecem a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC como sendo fundamentais para a ICO, encontrou na pesquisa resposta positiva às práticas e ao reconhecimento da importância. A busca intencional de informação, o compartilhamento de informação que permite a aprendizagem, o uso da informação de forma coletiva para solucionar problemas e vislumbrar novas perspectivas de ação e o uso das TIC como recurso tecnológico para melhorar o desempenho no trabalho, foram evidenciados como práticas do processo de ICO das empresas pesquisadas.

As perguntas norteadoras da investigação obtiveram respostas positivas as práticas e atribuição de importância aos comportamentos de busca de informação, ao evidenciar nas empresas pesquisadas o uso de indicadores para alertar a necessidade de busca de informação sobre mudanças econômicas, sociais e políticas, sobre inovações junto aos fornecedores e parceiros que possam afetar a produção, a venda e a gestão. O monitoramento é constante, principalmente para assuntos com impacto direto no negócio, isso é, junto aos funcionários sobre práticas de trabalho, problemas diários e produtos. Essas informações normalmente são disponibilizadas em relatórios, atas, intranet e sistemas de informação gerencial e usadas antes da tomada de decisão. A motivação dos funcionários para buscar informações relevantes para aplicar no trabalho foi evidenciada como uma variável importante nas empresas.

Os métodos e técnicas mais utilizados para buscar informação indicaram que as empresas cearenses preferem as práticas de busca de informação, com foco na realidade na qual atuam.

O comportamento de compartilhamento de informação foi evidenciado por meio de práticas de reuniões para expor cenários em relação às mudanças do

mercado, clientes, produtos com relativa frequência, assim como, reuniões com os gerentes dos setores para tornar as informações mais customizadas, visando maior utilização. O investimento em tecnologia e sistemas de informação gerencial visam o fácil acesso às informações, e objetivam proporcionar um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informação, em que os fracassos, erros e equívocos sejam discutidos de maneira construtiva entre a equipe ou no setor de trabalho.

As práticas de compartilhamento das intenções e dos objetivos da empresa para justificar ou legitimar decisões a serem tomadas têm inserido, no próprio planejamento, espaço para reuniões, encontros informais, treinamento de funcionários e atualização de gerentes, executivos e diretores. A pesquisa evidenciou que as empresas que trabalham com ICO investem em treinamento de pessoal para promover a colaboração, transparência, confiança e confrontação construtiva de sugestões e reclamações.

Os métodos e as técnicas utilizados para compartilhar informação são direcionados para a participação dos funcionários por meio da explicitação das ideias, sugestões, soluções pelo *brainstorming*; apresentação de cenários e análise dos fatores críticos de sucesso.

As empresas pesquisadas trabalham com equipes multisetoriais para o planejamento de cenários e para a elaboração de plano de reação competitiva, incentivam os funcionários a usarem as informações recebidas nas atividades diárias, por meio dos fluxos de informação, como os principais canais de comunicação e disseminação de informação.

Essas equipes são compostas por diversos setores para identificar as necessidades, buscar informações em fontes confiáveis e divulgar os resultados após análise. Normalmente, usam a Internet para se comunicar com os consumidores, para saber o que eles desejam, bem como para testar produtos e ter contato direto com os fornecedores para garantir a qualidade e a criação de novos produtos.

O comportamento de uso de informação foi evidenciado, mais especificamente para questões internas na empresa em todos os setores, como uma maneira de integrar o trabalho desenvolvido pelos gerentes e funcionários ao planejamento organizacional. O monitoramento tecnológico e ambiental foram

identificados como os mais utilizados, pois são direcionados as áreas que impactam diretamente nos resultados e produtividade das empresas:

Os recursos tecnológicos de informação identificados são utilizados principalmente para a comunicação, como a intranet e internet, seguido do uso como ferramenta estratégica, relacionados às atividades gerenciais e operacionais, com foco interno, como o uso de sistemas de informação gerencial.

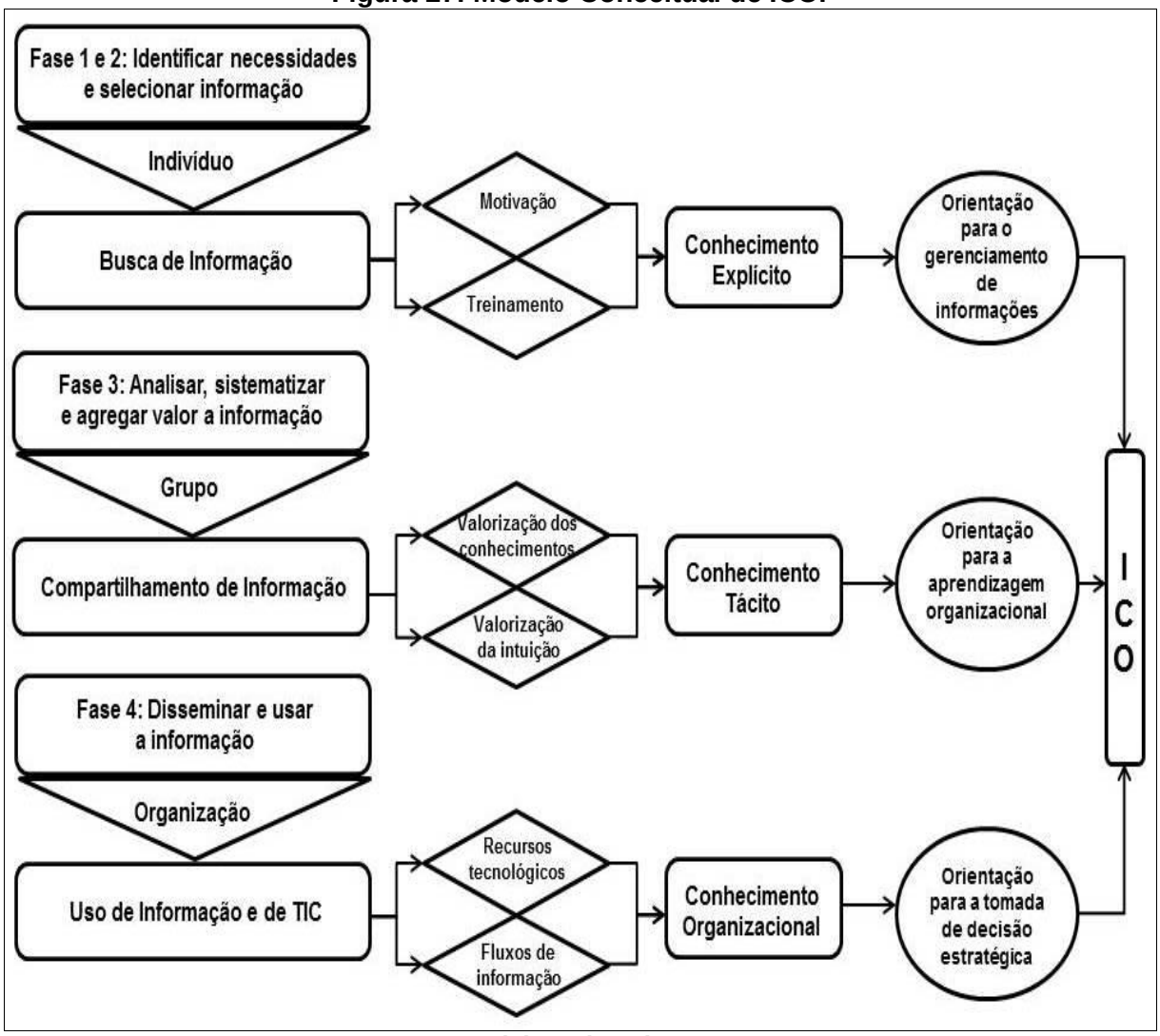
A pesquisa permitiu identificar as principais práticas, os métodos e técnicas mais utilizados, os tipos de monitoramento mais sistemáticos, os principais recursos tecnológicos, considerando também o grau de importância atribuído pelos gestores no que tange aos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC nas maiores empresas do Ceará.

Os objetivos inicialmente propostos foram alcançados. Foi possível verificar os comportamentos de busca e de compartilhamento de informação praticados pelos gestores para a realização das atividades de prospecção e monitoramento, assim como identificar os comportamentos de uso de informação e de TIC dos gestores nas atividades de planejamento e de tomada de decisão para a formulação de ações estratégicas.

Os resultados obtidos foram utilizados como base para a elaboração do modelo conceitual de ICO, aplicado ao contexto das empresas pesquisadas (Figura 27). Esse modelo poderá servir como diretriz às empresas que atuam em mercados competitivos, bem como também pode ser adaptado de modo realista para ser implantado em empresas de menor tamanho.

A inteligência competitiva organizacional que se deseja alcançar refere-se a reconhecer que os comportamentos de busca, compartilhamento, uso de informação e de TIC são práticas determinantes para a obtenção de vantagem competitiva.

Figura 27: Modelo Conceitual de ICO.



Fonte: Elaborada pela autora.

Nessa perspectiva, a ICO surge como o resultado dos comportamentos e práticas, dos níveis de responsabilidade e das orientações que, podem servir como um modelo a ser implementado em empresas que atuam em mercados competitivos. Ressalta-se que a cultura organizacional e informacional é fundamental para o processo de ICO, uma vez que os sujeitos organizacionais precisam possuir valores voltados à valorização da busca, compartilhamento e uso da informação e das TIC para obter vantagem competitiva.

As hipóteses iniciais que defendiam que os comportamentos de busca e de compartilhamento da informação influenciavam positivamente as atividades de prospecção e monitoramento, bem como que o uso de informação e de TIC influenciavam positivamente nas atividades de tomada de decisão e no planejamento de ações estratégicas foram comprovadas, a partir da análise das

informações obtidas por meio do questionário aplicado, bem como a partir da análise dos relatos obtidos na pesquisa qualitativa.

As empresas sabem o que é inteligência competitiva, e por meio dos relatos dos gestores e das questões investigadas foi possível confirmar que as empresas utilizam e praticam as etapas de ICO e aplicam no dia a dia da empresa, para a obtenção de diferencial competitivo. É importante salientar que algumas dificuldades de manter e sistematizar as práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC foram apresentadas e envolvem variáveis culturais que emergem como fator importante a ser trabalhado para a aplicação da inteligência competitiva.

As práticas de busca de informação são consideradas estratégias de sobrevivência. Buscar informação junto aos clientes é uma das principais práticas exercidas, visando garantir a qualidade dos serviços e o aumento da competitividade. Evidenciou-se que a busca de informação junto aos clientes é mais constante do que junto aos concorrentes.

A preocupação com as informações internas emerge como uma prática de busca de informação mais sistemática. Há uma grande preocupação com o controle das informações internas que, por sua vez, reflete diretamente no nível tático e operacional.

As atividades de monitoramento são uma realidade e as formas de busca são variadas. Os monitoramentos político e econômico se mostraram como uma ação essencial para as empresas pesquisadas. Evidenciou-se que as empresas percebem mais o governo como uma ameaça do que a concorrência de mercado.

A postura empreendedora dos gestores emerge como uma variável importante para a sistematização e agregação de valor às informações, contribuindo para o real e efetivo uso da informação nas empresas pesquisadas. Após a busca de informação por parte do gestor, o compartilhamento das informações é realizado e influi no coletivo organizacional subsidiando decisões e planejamentos. Além da busca de informações realizada de forma individual no nível estratégico, também se identificou o uso efetivo das TIC nas redes e canais internos organizacionais, por meio dos fluxos de informação propiciando melhorias nos processos, atividades e tarefas das empresas.

As empresas fazem uso de sistemas informáticos de informação e comunicação, visando o acesso, a armazenagem e a disseminação de informações

para subsidiar o processo decisório dos sujeitos organizacionais, o planejamento, bem como o estabelecimento de ações estratégicas.

O modelo conceitual elaborado com base na pesquisa de campo e da literatura pesquisada merece ser validado para ser reconhecido teoricamente, bem como praticado como modelo de ICO em ambientes empresariais. A aplicação do modelo e avaliação das práticas de busca, compartilhamento e uso da informação e de TIC pode identificar se há impacto, no que tange aos resultados financeiros em empresas que atuam em mercados competitivos.

Esta pesquisa traz aspectos relacionados a uma determinada realidade e, portanto, pode ser aplicada em outros contextos, propiciando novas considerações e reflexões que podem ser conduzidas a partir de três novas direções de investigação:

1) Os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC são praticados em empresas de menor tamanho no Estado do Ceará?
2) As variáveis identificadas na pesquisa realizada nas maiores e melhores empresas do Estado do Ceará são comuns em empresas de outros estados brasileiros?
3) As variáveis identificadas na pesquisa realizada nas maiores e melhores empresas do Estado do Ceará são encontradas nas empresas de outros países latinos?

O estudo propõe ações por meio da motivação, da valorização dos conhecimentos e dos fluxos de informação como estruturas necessárias ao processo de ICO. Os comportamento de busca, compartilhamento e de uso de informação e de TIC conduzem às práticas empreendedoras e, como consequência, à aplicação inteligente de informação e conhecimento no formato estratégico, proporcionando assim, impacto nos resultados da organização por meio dos diferenciais competitivos construídos ao longo dos processos organizacionais. A aplicação do modelo de ICO elaborado permitirá a otimização das decisões estratégicas, a aprendizagem organizacional e o gerenciamento de informações, com envolvimento e participação do indivíduo, do grupo e da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. Á. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.3, p.192-204, set./dez., 2009.

ARIETA, A.; AZKARETE, J. A.; ARANGUREM, N. Sistemas IDEKO para toma de decisiones estratégicas de um grupo empresarial de máquina-herramienta. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica**: experiencias de impantación en España y Latinoamerica. Barcelona: EMECOM, 2006. 288p.; p.145-160

ARROYO VARELA, S. R.; LARROSA JIMÉNEZ, R. La inteligencia competitiva em el Parque Tecnológico de Andalucía: el caso Tedial. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Comp.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica**: experiencias de implantación em España y Latinoamérica. Barcelona: EMECOM, 2006. 288p.; p.131-143

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C. What is knowledge management. **Knowledge Praxis**, 1997. 10p. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2013.

BATTAGLIA, M. da G. B. A Inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.2, p.200-214, maio./ago. 1999. Disponível em: <http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/301/267>. Acesso em: 22 jan. 2013.

BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BAUMAN, Z. **Globalização**: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 148p.

BELLUZZO, R. C. B. **Competência em informação**: um diferencial das pessoas no século XXI. Campinas: Unicamp, 2005. Disponível em: <http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina_Regina.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2013.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2.ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007. 111p.

BOISOT, M. H. **Information space**: A framework for learning in organization, institutions and culture. Londres: Routlegge, 1995. 550p.

BOISOT, M. H. **Knowledge assets:** Securing competitive advantage in the information economy. Oxford: Oxford University Press, 1998. 306p.

BROOKES, B. C. The foundations of Information Science: Part I. Philosophical aspects. **Journal of Information Science**, v.2, n.3-4, p.125-133, 1980.

BUCKLAND, M. Information as think. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.5, p.351-360, Jun. 1991.

CALLE DAVILLA, G.; SILVA, E. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. **Textos de la Cibersociedad**, v.8, p.1, 2008. Disponível em: <http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=160>. Acesso em: 6 out. 2012.

CALLON, M. Por uma nova abordagem da Ciência da Informação e do mercado: o papel das redes sócio-técnicas. In: PARENTE, A. (Org.). **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas de comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2004. 303p.; p.64-90

CANONGIA, C. *et al.* Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica - SIE. **Datagramazero**: Revista de Ciência de Informação, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun04/F_I_aut.htm>. Acesso em: 14 jan. 2012

CANONGIA, C. Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1., 1998, Florianópolis. **Anais Eletrônicos**... Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <http:// www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>. Acesso em: 22 jan. 2012.

CAPUANO, E. A. *et al*. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. Ciência da Informação, Brasília, v.38, n.2, p.19-34, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/1067/1654>. Acesso em: 11 set. 2013.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito da informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.148-208, jan./abr. 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) - Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CARDOSO JÚNIOR, W.F. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de inteligência competitiva em organizações. Tubarão (SC): Editora UNISUL, 2005. 176p.

CENTER for Innovations Development (CID). **What is competitive intelligence**? 2001. Disponível em: <http://www.cid.kiev.ua/pages/eng/CI/>. Acesso em: 11 set. 2013.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006. 426p.

CHOO, C. W. Towards an information model of organizations. **Canadian Journal of Information Science**, v.16, n.3, p.32-62, Sep. 1991.

CUBILLO, J. La inteligência empresarial em las pequenas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. **Ciência da Informação**, Brasília, v.26, n.3, p.235-242, set./dez. 1997.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: An exploratory model. **International Journal of Information Management**, n.23, p.91-110, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 2.ed. Oxford: Blackwell, 1992.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p.284-295, 1984. Disponível em: <https://blog.itu.dk/mvol-f2010/files/2010/02/daft-weick-1984.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n.3, p.319-340, Sep. 1989.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 185p.

DEGAGNE, C. *et al*. Linking knowledge and risk management: Controlling the information flood. **Risky Business**, n.7, p.15-20, 2003.

DERVIN, B. From the mind´s eye of the user: The sense-marking qualitative-qualitative methodology. In: GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. (Orgs.). **Qualitative research in information management**. Englewood Cliffs: Libraries Unlimited, 1992.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001. 352p.

FROHMANN, B. O caráter social, material e público da informação. In: FUJITA, M. S. L.; MARTELETO, R. M.; LARA, M. L. G. de. (Orgs.). **A dimensão epistemológica da ciência da informação e suas interfases técnicas, politicas e institucionais nos processos de produção, acesso e disseminação da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica; Marília: FUNDEPE Editora, 2008. p.19-34

FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter a frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

GARBER, R. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras, 2001.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 448p.

GOMES, E.; BRAGA, F. Construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica e inteligência competitiva**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.111-123

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 400p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Core competence**. 2001. Disponível em: <http://www.12manage.com/methods_corecompetence.html>. Acesso em: 28 fev. 2013

HARRING, H.; JAN, P. KITs - Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. 1999. Disponível em: <https://www.wlu.ca/documents/22437/04_Herring___KITs__A_Process_to_Identify.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1, p.9-22, 1990. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v35/ai_8305916/pg_1>. Acesso em: 18 abr. 2013.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de Inteligência. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Eds.). **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371p.; p.274-291

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento.** 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 177p.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **InCID**: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto (SP), v.2, n.2, p.125-144, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://revistas.ffclrp.usp.br/incid/article/view/84/pdf>. Acesso em: 22 jan. 2013.

HOVIS, J. H. IC na Avnet: impacto nos resultados. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Orgs.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ILHARCO, F. **Filosofia da Informação**: uma introdução à informação como fundamentação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003. 270p.

KROGH, G. v.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: Information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v.42, n.5, 1991.

KUHLTHAU, C. C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**, v.49, n.4, 1993.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 489p.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. 352p.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M; ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge***:* Building and sustaining the sources of innovation. Watertown: Harvard Business School Press, 1995.

LIEBOWITZ, J. **Strategic intelligence**: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. Boca Raton (FL): CRC Press, 2006. 248p.

LOGAN, R. K. **Que é informação?**: a propagação da biosfera, na simbolosfera, na tecnosfera e na econosfera. Rio de Janeiro: Contraponto: PUC/Rio, 2012. 374p.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G. G. **Proactiveness versus competitive aggressiveness**: Teasing apart key dimension of an entrepreneurial orientation. Babson Park (MA): Babson College, 1997. p.47-58 Disponível em: <fusionmx.babson.edu/enterp/fer /papers97/lumpkin/lum1.htm>. Acesso em: 13 nov. 2013.

MACKAY, D. **Information, mechanism and meaning**. Cambridge (MA): MIT Press, 1969.

MARCEAU, S.; SWAKA, K. Desenvolvimento de um programa de IC de classe mundial em telecomunicações. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Eds.). I**nteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371p.; p.176-197

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. **Information orientation**: The link to business performance. Oxford: Oxford University Press, 2004. 314p.

MATTELART, A. **História da Sociedade da Informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MATTELART, A. Sociedade do conhecimento e controle da informação e da comunicação. In: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5., Salvador. **Anais...** Salvador, 1997. 122p. Disponível em: <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/>. Acesso em: 14 abr. 2013.

MILLER, J. P**. O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MILLER, J. P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MILLER, J. P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.; p.31-44

MIQUELINO, F. L. C.; SANTOS, R. N. M.; PADOVANI, R. C. A inteligência competitiva aplicada à comunicação e à arquitetura da marca de uma organização. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/291/5280>. Acesso em: 22 jan. 2013.

MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional na área de biotecnologia visando o processo de inteligência competitiva organizacional na ADETEC. Londrina: UEL, 2004. 141f. (TCC) Trabalho de conclusão de curso – Universidade Estadual de Londrina - UEL.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas (SP), v.5, p.53-66, 2008. Disponível em: <http://143.106.108.14/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/380/257>. Acesso em: 22 jan. 2013.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.; p.59-91

MORIN, E. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999. 288p.

MUELLER, S. L.; GOIÉ, S. Entrepreneurial potential in transition economies: A view from tomorrow´s leaders. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.7, n.4, Dec. 2002.

NADAES, A. D.; BORGES, M. E. N. Inteligência competitiva e Internet - um processo otimizado por agentes inteligentes: um estudo parcial de caso. **Transinformação,** Campinas (SP), v.17, n.1, p.45-59, jan./abr. 2005. Disponível em: <http:www.puc-campinas.edu.br/periodicocientifico>. Acesso em: 22 jan. 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA JR., M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010. p.121-156

OLIVEIRA, A. C**. Inteligência competitiva na internet**: como obter informação para seu negócio e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 65p.

PACHECO, C. G., VALENTIM, M. L. P. Tecnologia de informação e comunicação aplicadas à prospecção e monitoramento informacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.; p.129-155

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

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p.; p.117-138

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed,1999.

PETRINI, M. Sistemas de informações, inteligência e criatividade. **READ**: Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v.4, n.1, jul. 1998. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_184.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May/Jun. 1990.

PRESCOTT, J. E. Inteligência competitiva: lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p.; p.73-98

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.1, p.75-83, jan./abr. 2002.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica e inteligência competitiva**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 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

SAY, J.-B. **Os economistas**: tratado de economia política. São Paulo: Abril, 1983.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. **A. Teoria do desenvolvimento econômico**. 2.ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SHANNON, C. E. A mathematical theory of communication. **Bell System Technical Journal**, v.27, p.379-423;623-656, Jul./Oct. 1948.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: A study of decision-making processes in administrative organization. 3.ed. Nova York: Free Press, 1976. 241p.; p.40-41

SPENDER, J. C. Gerenciado sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2010. p.27-49

STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégica e inteligência competitiva**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigma of entrepreneurship: entrepreurial management. **Strategic Management Journal**, v.11, Special Issue, 1990.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FINEP/PETROBRAS/SENAC/CIET, 1999. Disponível em: *<www.planejamento.mg.gov.br/gestao.../gestao...conhecimento/.../110-art>. Acesso em: 12 set. 2013.*

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **What is knowledge management**? 1999. Disponível em: <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>. Acesso em: 12 set. 2013.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p. p.19-36

TAYLOR, R. S. **Value-added processes in information systems**. Michigan: Ablex, 1986. 257p.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: Rio de Janeiro: Negócio, 2000. 283p.

VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 281p.; p.13-22

VALENTIM, M. L. P. **Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva** (1). Londrina: Infohome, 2003(a). Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunasconteudo.php?cod=79>. Acesso em: 22 jan. 2013.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva.** Londrina: InfoHome, 2003(b). Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=77>. Acesso em: 12 ago. 2011.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003(c). Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 15 set. 2010.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 12 set. 2011.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial – III.** Londrina: InfoHome, 2005. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=92>. Acesso em: 12 ago. 2011.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência organizacional. VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 282p.; p.9-24

VALENTIM, M. L. P. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva**. Londrina: Infohome, 2003(d). Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=71>. Acesso em: 15 set. 2010.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. 293p.; p.47-67

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p.; p.37-56

WILSON, T. D. Human information behavior**: Informing Science Research**, Colorado, v.3, n.2, 2000.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Considera que a sua empresa trabalha com inteligência competitiva?

1.1 De que forma a empresa faz inteligência competitiva?

2) Monitorar é buscar informações externas de concorrentes, mercado, etc.

2.1 Como sua empresa busca informação?

2.2 Como os gestores\diretores da empresa compartilham as informações capturadas e armazenas internamente?

3) No processo de análise de decisão e de planejamento

7.2 Os gestores utilizam as informações que possuem e algum sistema de tecnologia de tratamento da informação para tomar decisão e fazer o planejamento de ações estratégicas?

7.3 Como os gestores analisam as novas informações?

4) Na sua opinião:

1.1 De que forma os diretores praticam e reconhecem a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e das Tecnologias como sendo fundamentais para a ICO?

APÊNDICE B
RELATOS DAS ENTREVISTAS

EMPRESA 1

*"Temos **uma Área interna só para os colaboradores**. Organiza-se festas nesse espaço, tem sala de jogos, cozinha, refeitório, espaço com armários individuais, para que o funcionário entre na empresa pronto para atender, sem nenhuma bolsa".*

*"A empresa **tem um bloco para o colaborador** com academia, que pode ser utilizada no horário do almoço e fora do expediente, tem auditório próprio para treinamento interno".*

*"**Todo tipo de treinamento interno**, da própria equipe com treinamentos específicos e com contratação de profissionais especializados para uma demanda especifica. A gente faz **um levantamento de quais são as necessidades de treinamento da equipe**".*

*"E empresa **incentiva a formação**. A gente tem um nível de escolaridade muito alto. Alguns cargos como coordenação, a gente só aceita quando a pessoa tem nível superior universitário, mas o mínimo é segundo grau completo. E a gente estimula as pessoas que tem o 2 grau a fazer faculdade como forma de crescimento dentro da empresa, para promoção".*

***"Esses indicadores são apresentados para todas as equipes numa reunião geral. Para que todo mundo tome consciência de qual é o movimento**, qual é o nosso objetivo no ano que vem, a onde a gente quer chegar, a gente quer chegar com essa situação de clientes, com essa situação financeira e é apresentado para toda a equipe".*

"A gente tem reunião toda sexta nas áreas com os coordenadores, para trocar, para criticar, para vê onde está errado ou ate para fazer um estudo de um cliente. Uma vez por mês a diretoria participa também para acompanhar os indicadores gerais".

"A nossa inteligência interna usa mais as informações internas e apresenta uma vez ao mês para que todo mundo tome consciência. Tem relatórios internos que repassa para determinadas áreas. Mas ela faz também dos dados gerais para que todo mundo saiba".

"Temos comitês para estruturar os negócios e os produtos e grupos de trabalho. Quando tem um problema em que várias áreas estão envolvidas. Eles montam uma equipe e vão trabalhar para encontrar

uma solução, como começo, meio e fim. E no fim eles têm que apresentar uma eficácia que vai ser acompanhada por um tempo. E isso vai ser monitorado ate que esse problema seja sanado".

"Em cima da apresentação geral, cada área vai ver como eu me encaixo naquilo ali. Vai fazer a mesma coisa que a diretoria fez com a carta cenário. ***As áreas vão fazer as suas metas em relação as metas gerais da empresa. Definindo as responsabilidades especificas de cada setor****".*

"O setor faz suas metas e negocia com a diretoria. ***A diretoria precisa ter habilidade para definir as metas de cada área, para que bata com as metas definidas para aquele setor****. Acaba sendo o desdobramento das metas macro. Isso é feito para chegar até a base. Porque todo mundo dentro da empresa tem meta e tem indicadores".*

"As metas são desdobradas e de 3 em 3 meses fazemos um workshop. O workshop é prestação de conta das metas. As áreas prestam conta com a diretoria da empresa sobre suas metas e a diretora presta conta com o presidente sobre as metas gerais".

"De 3 em 3 meses nos temos as áreas prestando conta a diretoria, e a diretoria presta conta com a presidência. E dois ou três dias depois prestam conta com os indicadores. Isso faz com que a gente acompanhe se essas metas estão acontecendo e sendo realizadas".

"A área de inteligência de mercado é 100% baseado no trabalho de TI".

"A coordenadora do DH foi para um treinamento fora e o proprietário foi junto. E isso é uma coisa muito rara, ***ter uma pessoa que é presidente de uma empresa e tem varias outras empresas e ter essa visão****".*

"Ano passado o presidente fez um curso nos EUA sobre negociação. Quando chegou trouxe e apresentou para a equipe. Não deu para apresentar para todo mundo. Mas ***apresentou para todas as coordenações e as pessoas que pediram e solicitaram foi aberto.*** *Mas não dava para apresentar para todo mundo".*

"O principal é ***passar o curso com a nossa realidade.*** *Os cursos são genéricos****. É preciso fazer a ponte para o negocio.*** *É nosso presidente tem muita propriedade, ele tem o dom da oratória, ele aqui é o diretor de marketing".*

"A gente tem há 15 anos uma rede avançada de locação, com parceiros em praticamente todos os estados do Brasil, em empresas do setor de referência, tem em São Paulo, no Rio de Janeiro, em

Belo Horizonte e [...] se faz reunião de 3 em 3 meses para análise interna dos números. A gente vê produtividade, a quantidade de clientes em carteira, a rentabilidade, fazendo essa relação com esses outros mercados".

"A gente faz um benchmarking competitivo em parceria, porque se abre os números para eles e como não somos concorrentes diretos, eles abrem os números para a gente porque não estamos no mesmo estado. É difícil conseguir isso com os concorrentes locais, porque estamos concorrendo diretamente".

"Isso tem nos possibilitado a dar um crescimento e a crescer nessa área especifica de inovação sempre que a gente precisa fazer uma mudança por aqui. Agora mesmo estamos levando uma proposta de mudança nas áreas, o proprietário, ou a diretora do DH, ou eu nos reunimos com a rede avançada, levando nossa proposta para vê como funciona nas outras empresas parceiras. Eles discutem, vem e traz para cá o que existe de melhor, lá fora disso daí"

"As vezes se sabe que é preciso mudar, mas qual é o caminho? Será que esse é o melhor caminho? Vamos olhar para o que os outros estão fazendo? Aí tem 10 empresas no Brasil de referência que diz:- eu faço assim, agora eu mudei assim, antes eu fazia assim e voltei a fazer como vocês fazem, eu fiz esse caminho inverso. Isso é fantástico".

"A gente tem um compromisso social, todo trabalho voltado para a universidade, para o conhecimento, pro estudo e para a pesquisa, a gente tem interesse. Quando recebi seu convite, disse: - não só vou responder ao questionário, faço questão de atender pessoalmente".

"Quando o presidente quis montar uma estrutura corporativa juntando as áreas de DH, TI, Qualidade numa fortaleza, numa linguagem única, ele me chamou e me mandou para fazer um curso de gestão no Japão. Depois fiz MBI em negócios e outros cursos".

"A gente tem um volume muito grande de informação. E a nossa geração não esta acostumada a essa quantidade. Essa geração nova já lida com isso com facilidade com esse volume de informação que chega. O problema da geração de hoje é que são muito imediatistas. Eles não conseguem enxergar ao longo prazo".

"As vezes é assustador, e você tem que se adaptar entender e pinçar dessa gama de informação que você tem o que é importante e fazer principalmente a ponte para o dia a dia. Porque se não nada disso adianta".

"Temos uma área toda de ***TI com um sistema próprio, montado feito para cá, tanto para atender o externo como o interno.*** *Ele*

foi montado com essa equipe junto com a empresa terceirizada que faz a manutenção e novos projetos". "A área de TI tem um ***sistema nosso que é o SGI****, todo construído pela equipe que está aqui. Porque o "cara" lá da tecnologia sabe montar mais não sabe do nosso trabalho".*

"Temos um ***investimento altíssimo na área de TI****, só para você ter uma ideia temos 3 pessoas nossas e mais a equipe da empresa terceirizada localizada dentro da empresa". "Ano passado, mudou todo o parque tecnológico: os computadores, o servidor, mudou tudo para ser mais rápido. Mas fora isso, o software o tempo todo tem uma pessoa da equipe atualizando".*

"Eu brinco dizendo que as pessoas aqui são mal acostumadas. Porque quando saíam daqui para outra empresa, elas dizem que ***não existe essa possibilidade de mudar da forma que a gente muda aqui e se adapta****". "A empresa é mutante e tem que ter uma TI muito antenada. Porque se não ela ficaria para trás das* ***necessidades e inovações que a gente tem que ter o tempo todo".*** *"Se você vier daqui a 1ano, vai vê que muita coisa está mudada, a estrutura estará mudada e também um pouco de mudança nas pessoas. Porque isso aqui* ***tem que ter movimento. O movimento significa aperfeiçoamento".***

"Trabalhamos com um ***programa de 6's de qualidade e os indicadores das próprias áreas são monitorados****". "Cada área tem seus próprios indicadores,* ***com metas estabelecidas e com parâmetros de desenvolvimento****. Tem descrito os produtos, o layout, as políticas, a missão e os valores da empresa, além das atividades que exercem cada área".*

"Anterior à certificação, já ***trabalhávamos com a Qualidade Total****. Desde 93 temos com a Consultoria Diagrama implantado um* ***sistema de gestão de qualidade que é maior que a ISO****. A ISO é só uma parte, a parte do sistema de padronização, assim como* ***os 5's que a gente faz como 6's*** *que também é parte desse sistema. É* ***como um quebra cabeça****".*

"Se ***utiliza o BSC*** *no formato nosso. Mas se for olhar nos temos as mesmas perspectivas: quais são os clientes, os indicadores. Da mesma forma que o BSC dentro de um formato particular".*

"As coisas nessa pesquisa como ***ferramenta e técnica não se utiliza no formato pronto.*** *Se* ***utiliza dentro do nosso sistema de gestão, de acordo com as nossas características e necessidades internas****. Não utiliza as ferramentas na essência, algumas eu nem conhecia. Se usa de forma não técnica, mas de forma pragmática. Algumas como o BSC se utiliza consciente, estudando e adaptando a nossa realidade".*

*“O **SWOT é feito uma vez ao ano**, que é satisfatório. Mas **Benchmarking se faz o tempo todo**”.*

“Uma coisa que esta acontecendo ali, não tem nada haver comigo. Opa! Espera aí! Aquilo que esta ali, tem haver com isso aqui e tem haver com a minha realidade. Essa ponte é que é difícil as pessoas fazerem. Tem que aprender a lidar com isso e saber colher as informações significativas e relevantes e como aproveitar aquilo para teu próprio negócio. O pulo do gato está nisso aí”.

“Muitas vezes eu cheguei e disse que não estava entendendo o porquê que ele estava tomando essa atitude. E o presidente disse: - eu estou fazendo isso, por conta disso e disso. Aí você começa a entender o porquê, e começa também a entender outras coisas que estão relacionadas”.

*“No segundo semestre, agosto, setembro ou outubro, o nosso **presidente faz e divulga para todas as pessoas dentro da empresa o que ele chama de Carta Cenário.** Ele pega mundo, Brasil, Ceará e a realidade do nosso setor. Traz alguns contextos e faz a leitura dele como acionista”. “Fazer essa leitura do fora para dentro, mostrando como a empresa cresce com essas ferramentas de qualidade que permitem ter um resultado significativo no mercado”. (Empresa 1)*

*“Por exemplo, agora nesse semestre vamos evoluir depois desses movimentos sociais que estão acontecendo. Ele traz **uma leitura disso, do contexto geral e relaciona ao nosso negocio especifico, trazendo para a nossa realidade. Mostrando os impactos dentro da empresa, o que a crise lá na Europa tem de relação com o nosso negocio aqui”**. (Empresa 1)*

*“Muitas vezes é difícil ter criticidade. Porque o mais **interessante é a visão critica. Claro que é a visão de uma pessoa, mas essa pessoa tem conhecimento,** tanto do movimento econômico e social que esta acontecendo, como também o impacto disso no negocio, **com base na vivência.** Isso faz a base da definição de metas da empresa”. (Empresa 1)*

*“**A inteligência de mercado é uma área antenada, Interna. Ela pega esses dados que estão dentro do sistema e trabalham esses dados**. Porque enquanto estão no sistema são só dados. Ela **transforma esses dados em informação”**. “A diferença do dado e informação é isso: **o dado é um número cru, a informação é algo que te ajuda a tomar uma decisão** [...] a sentir como você está, te ajuda a se posicionar em relação ao mercado. Fazer esse levantamento de como está o mercado e trazer isso para nossa realidade. (Empresa 1)*

“Temos muitos concorrentes bons. Mas como ***temos uma preocupação muita alta em inovar, acabamos tendo seguidores****. Na área de informática tem muita coisa diferente, coisa boa, coisa nova.[...] mas muitas vezes,* ***os concorrentes vão nos nossos passos. Acabamos sendo referência, por ser a maior****”. (Empresa 1)*

“Em cima desse trabalho as diretorias das empresas se reúnem para fazer a ***analise desse material. Aí fazem em cima disso o BSC, fazem o SWOT, primeiro os pontos fracos, os pontos fortes. Analisam quais são as ameaças que sentem, que eles percebem, parte baseado do que o presidente disse, parte não.*** *Porque o presidente, as vezes, não consegue enxergar porque não está no dia a dia”. (Empresa 1)*

“É ***feito essa analise e é definido as metas macro****. As metas macro são propostas pela empresa e aceita ou não, ou negociada com o proprietário. Essas* ***metas se transformam nos indicadores gerais da empresa****. Então é* ***o resultado que a empresa espera para o ano seguinte****”. (Empresa 1)*

“Isso tem relação com o cliente, com o mercado, com o processo, com a gestão, com as pessoas”. (Empresa 1)

“A visão do cenário é do proprietário, mas analise dos pontos fortes e fracos é da diretoria”. (Empresa 1)

“A diretoria faz a analise e propõe em cima do que o proprietário apresentou de cenário. Não pode ser desvirtuado. Em cima do que ele esta dizendo a diretoria propõe metas e essas metas são negociadas diretamente com ele”(Empresa 1)

“A gente monitora as redes sociais e os sites de busca. Tudo que sai com o nome da empresa a gente sabe. Estamos no Facebook, no Twiter, monitorando a imagem da nossa empresa e também dos concorrentes”. (Empresa 1)

“Esse setor de TI acompanha as reclamações de clientes que saem nas mídias sociais e manda para a área de relações, tipo ouvidoria que vai tratar os problemas estratificando as reclamações”. (Empresa 1)

“As melhorias acontecem como resultado em relação das quantidades de reclamações recebidas dos clientes. A gente faz um trabalho na área especifica das reclamações. Todas as informações são retroalimentadas, a gente utiliza as informações intensamente”. (Empresa 1)

“A gente trabalha com conflito [...] os valores respeito e transparência são fundamentais nesse processo”. (Empresa 1)

“A empresa que contratamos para monitorar as mídias sociais sempre esta mandando toda informação que sai sobre o mercado para os diretores. Saiu isso sobre os concorrentes, sobre a empresa, sobre o setor, isso nos posiciona. A gente recebe as notícias que saem aqui ou fora”. (Empresa 1)

*“**Quanto ao monitoramento dos concorrentes e produtos, a gente faz o que é importante para a gente.** A gente não faz de tudo, é muito específico”. (Empresa 1)*

“Tem que investir em inovação. Na área de TI, a grande meta dela é buscar inovações tecnológicas, adaptando a nossa realidade. Não adianta está atirando para todos os lados. Tem que saber qual é a função pra gente. Vamos buscar essa tecnologia que é nova e tentar utilizar no nosso dia a dia. Investimento em inovação”. (Empresa 1)

“A TI é própria, ela monta o sistema, ela nutre toda a parte de manutenção e de atualização de software”. (Empresa 1)

EMPRESA 2

“As empresas brasileiras hoje estão reféms do governo com as exigências legais, de fiscalização e tributação, esse é o nosso principal desafio. As empresas têm assumido as tarefas que deveriam ser do governo, são elas que suprem e acabam pagando para fazer o que deveria ser feito pelo poder público. Temos que informar agora ao Social as informações até da família do empregado, isso antes era o IBGE que fazia. E eu tenho que colocar meu funcionário para alimentar as informações do governo”. (Empresa 2)

“Uma empresa grande do nosso porte tem normas técnicas e Gerenciais que envolvem tudo isso que você perguntou de compartilhar informação entre os gestores e buscar informações assim como muitas das técnicas e métodos que você apresentou. O modelo de gestão e as tecnologias utilizadas são impostas pelo nosso principal cliente a Mercedez Bens e já fazem parte da nossa prática diária”. (Empresa 2)

“Todas as nossas decisões e planejamento são tomadas com base nos dados, nas informações apresentadas no sistema e analisada pela equipe. A gestão é toda integrada com as ações, temos ISO 9001, ISO 14000, Normas da área da área.” (Empresa 2)

“Todo o processo de cada produto é continuado, as informações, o monitoramento principal deve ser no Cliente. Temos que responder a uma exigência que vem de fora do Brasil, nosso cliente é alemão, e quando tem problema temos 24 horas para solucionar. O nosso cliente tem voz ativa, ele participa de tudo, controla tudo. A montadora dá suporte e controla até o nosso índice de produtividade”. (Empresa 2)

“Se você falar aqui em inovação, inovação é diminuir o custo atual. Trabalhamos em diminuir as etapas do processo sem mudar a segurança do produto. Inovação é otimizar e diminuir custo para se tornar competitivo.” (Empresa 2)

“Esse mês participei de uma reunião com o presidente da Mercedez do Brasil, foram convidados 400 fornecedores do Brasil e da América do Sul. Hoje somos o principal fornecedor para a produção de caminhão no Brasil.” (Empresa 2)

“Das 12 fornecedoras brasileiras que iniciaram juntas só a minha empresa continua no Brasil. Sabe porquê, porque fomos atrás. Hoje temos know how. No começo a gente ia aprender como se faz, buscávamos informações direto nas outras empresas Alemanha, São Paulo, hoje eu é que ensino as empresas no Brasil. Saímos da zona de conforto. Aqui no Ceará estamos isolados, somos a única metalúrgica automotiva no nordeste. Tivemos que correr muito.” (Empresa 2)

“Conhece uma turma boa, gente jovem, num programa apóstolos da inovação. Contratei 3 deles para trabalhar aqui. Tenho que apostar desses jovens que estão vindo, busco gente nova para trabalhar comigo”. (Empresa 2)

“O mercado externo está parado com esse dólar, ninguém esta importando, não vale a pena. ***O mercado interno é o foco. Então tudo que acontece na economia e na política interna interfere no negócio.*** *Leio todo dia o Jornal Valor Econômico para saber o que está acontecendo no Brasil”. (Empresa 2)*

“Desperdiçamos muita energia buscando informações para responder os problemas ambientais, trabalhistas, falta de matéria prima. ***70% dos esforços são para atender as necessidades de sobrevivência, das exigências do governo, trabalhista, fiscal, tributária. 70% da energia das empresas é para não gerar nada”.*** *(Empresa 2)*

*“****No Brasil inovação não é prioridade. No lugar de focar a produção, fica se preocupando em defender as exigências fiscais, que muitas delas são incabíveis.*** *Essa fabrica é modelo no mundo”. (Empresa 2)*

“A preocupação maior é com a política e não com a concorrência. O governo esta sendo a principal ameaça das empresas no Brasil. A maioria das empresas brasileiras está endividada por incompetência do governo”. (Empresa 2)

“O Ceará esta numa situação privilegiada. Está entre os 5 melhores estados do Brasil, com 2% do PIB brasileiro, isso está na Revista”. (Empresa 2)

“Aqui quase tudo está no computador e ainda tem arquivo físico. A obrigação de manter as informações é sua. Temos registro de tudo que acontece, de cada funcionário, de cada máquina, de cada processo”. (Empresa 2)

“Eu penso em inovação fora daqui, em outros negócios, vislumbrando outras oportunidades, arriscando para o futuro. Por exemplo: no Brasil vai faltar energia para a indústria, e aqui não pode faltar energia. Já estou trabalhando num parque eólico no Nordeste, para abastecer minhas necessidades e também fornecer para outras indústrias do Apodi”. (Empresa 2)

“A tendência é criar parcerias fortes. Investir onde está tendo investimento, isso sim é inteligência, vê outras coisas fora do que você já faz. É preciso ter a ideia, capital para a estrutura, criar parcerias para tocar o negócio e driblar o risco”. (Empresa 2)

“A presença forte do empreendedor, ele e que busca informação, vislumbra horizonte, corre risco”. (Empresa 2).

EMPRESA 3

“A Inteligência competitiva aqui é trabalhada de forma amadora**. Nossa política de trabalho faz planejamento no final e começo de ano e coloca em prática tudo que foi planejado. **A Inteligência Competitiva é feita na primeira infância”. (Empresa 3)

*“Esse segmento de mercado que é transporte de carga é muito amador. Porque todo mundo que tem um caminhão no meio da rua acha que tem uma transportadora e não é bem assim. Essa **empresa tem 18 filiais, está no mercado há quase 20 anos e está sempre tentando se profissionalizar com foco na nossa área de atuação.** O pensamento é fortalecer a região Nordeste, onde considero ser bom no que faz. Até mesmo **pela experiência que se tem”.*** (Empresa 3)

"Temos um sistema de TI muito bom que dá suporte para as 18 filiais e matriz, que faz a administração de todo o negócio. Centraliza todas as informações e distribui para as filiais. ***A TI dá todo o suporte de funcionamento para as filiais manterem o funcionamento integrado e alimenta o sistema também****. Temos uma parceria com um grupo de TI de referencia em transporte e usamos o* ***sistema dele integrando contabilidade, financeiro, cargas, frotas".*** (Empresa 3)

"A TI está muito bem amparada. Apesar de que na sua pesquisa ***tem muitas ferramentas que a gente não utiliza ainda****.* ***A IC é mais do grupo gestor que administra todas as 18 filiais e de pouquinho vai buscando inovação, junto a TI".*** (Empresa 3)

"A TI tem um sistema operacional muito bem faz a empresa funcionar muito bem. ***Mas nesse sistema ainda não tem nenhuma informação externa"****.* (Empresa 3)

"A concorrência nesse segmento é muito desleal ainda. Nem todo mundo paga os impostos devidos, o seguro que é obrigatório, é um segmento muito prostituído e brincam muito de precificação. As empresas que realmente seguem o caminho correto a gente considera empresa de nível. Mas ***não temos essa preocupação grande com a concorrência geral não. Nosso sistema não monitora as empresas que são realmente concorrentes".*** (Empresa 3)

"O que se faz de ***monitoramento é por meio do nosso comercial que é um termômetro excelente*** *[...] a empresa tal esta atuando nisso, lançou um produto novo e vamos atrás de buscar informação. Esse é nosso processo de* ***monitoramento, mas não é nada profissional, não utiliza nenhuma ferramenta para fazer isso exatamente".*** (Empresa 3)

"No final do ano tivemos um treinamento com o pessoal de São Paulo justamente nesse foco, acho que esse assunto está a tona, e até pensamos em fazer um levantamento dos concorrentes. Decidimos fazer primeiro a ***avaliação partindo das nossas filiais de forma manual: vê quem são os concorrentes diretos e dá uma olhada, e aqui na matriz temos uma concepção geral"****.* (Empresa 3)

"Decidimos ***focar nos concorrentes que nos cutuca por coincidir a área de atuação no mercado, alguns clientes e assim a gente monitora através do nosso comercial".*** (Empresa 3)

"Essa ***busca de informação é feita pelos gerentes e pela equipe comercial de cada filial e é trazido para a matriz avaliar.*** *A*

diretoria analisa em reunião e decide se vai tomar alguma ação ou não". (Empresa 3)

"Quem decide é a diretoria, não tem nada sistematizado, não tem frequência definida. ***Administrativamente e operacionalmente está tudo bem, o foco é monitorar internamente: sistema, suporte, filiais".*** (Empresa 3)

"Os gerentes e equipe comercial das 18 filiais principalmente das capitais vão ***buscar as informações de feedback do nosso mercado com os nossos clientes principalmente e trazem essas informações para a diretoria da matriz"****.* (Empresa 3)

"Se as informações coletadas tiverem relacionadas ao nosso foco que é fortalecer o Norte e Nordeste abrimos os olhos. ***Buscamos saber o que a concorrência está fazendo, o prazo de entrega, que é o carro chefe no nosso segmento, a pontualidade e preço".*** (Empresa 3)

"E também nos serviços novos, se são novos será que vale a pena, estão fazendo porque, para quem. Fazemos ***essa analise para colocar na ponta do lápis, sem utilizar nenhuma ferramenta de tratamento da informação, nem teste de decisão. Nada formal, nem sistemático".*** (Empresa 3)

"A decisão é tomada com base na percepção gerencial, administrativa, dentro do contexto da empresa"*.* (Empresa 3)

"O que a gente quer? Isso aqui vale a pena? Incomoda? Dessas perguntas se leva a frente ou não. ***O uso das informações da concorrência para o planejamento estratégico vai depender do grau de influencia que elas proporcionam na área de atuação, no mercado, no valor agregado****. Se afeta existe ação, se não, deixamos quieto".* (Empresa 3)

"Acredito que a gente tem que sobreviver no mercado e para permanecer vivo não pode olhar só para o que você faz. Tem que ficar olhando para o que os outros estão fazendo também. Fazer Benchmarking". (Empresa 3)

"Somos a ***única empresa do setor de transporte que foi premiada e esse destaque é mérito da gestão.*** *Temos uma equipe jovem, que está muito antenada com essa questão de internet, mas não tem nada sistematizado".* (Empresa 3)

"Os diretores são cumplices, três vezes por ano, todo o corpo gerencial se junta na matriz para fazer treinamento e discuti os pontos mais críticos percebidos pela equipe. *Pode ser problema no comercial, na matriz, operacional, na linha, todo mundo senta,*

conversa e troca ideias e busca respostas nessa reunião. Temos esse compartilhamento em grupo. Fora as ***analises de resultado que se faz mensalmente".*** (Empresa 3)

"Todas ***as informações no sistema são riquíssimas para a diretoria executiva. Existe um compartilhamento de informações no próprio sistema.*** *Cada gerente tem que tratar de analisar as informações na sua unidade porque será cobrado. Tem os resultados gerais, os resultados das filiais.* ***Tudo isso é trocado, cobrado e planejado".*** (Empresa 3)

"Ficar grande não é o foco. A sustentabilidade e a rentabilidade é muito mais importantes". (Empresa 3)

"Os dados internos operacionais garantem os resultados para gerenciar é a sinalização de retorno". (Empresa 3)

"Nesse segmento ***não é possível mudar radicalmente****. Esse ano, estamos tendo uma consultoria para pensar nas metas futuras. O que vai ser daqui a longo, médio prazo? Hoje se sabe o que ela é o que tem, mas o que se precisa? O que não temos?* ***Temos meta de curto prazo, mas de longo prazo ainda não temos e precisamos para não sermos engolidos pelo mercado. E é preciso essa visão futura para sobreviver****. Outras empresas já foram engolidas por outras maiores. E esse planejamento é necessário. Talvez com esse projeto vamos* ***abrir os olhos para a necessidade de monitorar a concorrência, se preocupar com o externo, com o que pode afetar, com o que se pretende ser".*** (Empresa 3)

EMPRESA 4

"As vezes você sabe que ***a mudança vem, mas não sabe prevê o tempo, e o tempo é uma variável importantíssima.*** *Nosso segmento sabe que vai passar por uma transformação, como passou a telefonia: de fixo para móvel. Provavelmente, a energia vai ser solar em que cada consumidor gere sua própria energia e transacione essa energia.* ***O difícil é definir o tempo que ela vai acontecer: 5, 10 ou 15 anos****. O Custo de energia já foi reduzido em 20%, mas ainda é muito caro. Para implantar um sistema de captação solar que você gasta R$40.000, ainda não vale a pena. Mas isso está se reduzindo. E isso vai ser a maior transformação do nosso setor".* (Empresa 4)

"Essa empresa faz parte de uma estrutura corporativa que já está presente em 40 países no mundo. ***Muitos dos insights vêm de forma corporativa****, devido as experiências diversas e claro que são mais a frente. Exemplo é o projeto em andamento Micro Redes, que*

é utilizar a energia gerada nas próprias residências, criando ilhas por meio de redes, para seu próprio suprimento". (Empresa 4)

"Mas também tem outros ***insights que surgem das iniciativas locais****, que acabam alcançando uma dimensão maior no grupo. São* ***inovações locais que ganham projeção Global****. Exemplo foi a troca de lixo reciclado por bônus na conta de energia, são mais de 50.000 famílias cadastradas nesse programa e algumas pagam integralmente sua conta de energia com lixo reciclado. Esse programa recebeu premiação da ONU, era o único programa de sustentabilidade brasileiro a ser reconhecido. Essa ideia já foi copiada em outros países da América Latina".* (Empresa 4)

"O Desafio é avançar. Uma coisa que a gente ***faz muito é benchmarking com as empresas no próprio grupo. Mensalmente****, se compara os indicadores da América Latina, depois fazemos no geral e com os indicadores de outros continentes. O Brasil já* ***se compara com as melhores, mesmo sabendo que todas tem algo a ensinar".*** (Empresa 4)

"Algumas ***informações o setor*** *elétrico por meio da Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica)* ***já disponibiliza publicamente anualmente****, tipo: eficiência operacional, qualidade no serviço, satisfação do cliente de todo o Brasil".* (Empresa 4)

"Buscamos informações visitando empresas fora do setor elétrico*. Alguns programas foram customizados e adaptados originários de empresas completamente diferentes do setor elétrico".* (Empresa 4)

"Temos um programa voltado para a base da pirâmide, o eletricista. Não é inovação de alta tecnologia, são ***inovações pequenas que quando feita em massa o resultado é grande****. Chamamos de "Inspire, Deu Certo" justou-se: inspiração, criatividade com o fazer".* (Empresa 4)

"Existe um financiamento para descobrir ***Pequenas iniciativas que surgem no labor diário****. Forma-se um grupo de 5 pessoas que aceitem e concordem com a ideia, botam em prática, testam, mensuram esses resultados e apresentam para um grupo de jurados da empresa, que avaliam. No Brasil, tem toda semana 1 projeto sendo apresentado para a diretoria. Temos uma* ***revista interna que publica e registra todos os projetos"****.* (Empresa 4)

"Damos oportunidade para o nível operacional na base, que são descobertas rápidas, no dia a dia, operacionais, que aumenta a eficiência do trabalho depois de medir, comprovar e avaliar os resultados". (Empresa 4)

"O desafio é compartilhar e disseminar essas pequenas descobertas. *Tem regiões que implantam somente na sua unidade. As melhores precisam ser massificadas em todas as empresas do grupo.* ***O ganho que você tem de eficiência é quando isso se massifica rapidamente".*** (Empresa 4)

"Na inovação incremental tem sempre outra ideia que supera a outra. Então quanto mais rápido se implanta uma melhoria para ganhar eficiência, melhor". (Empresa 4)

"Temos um programa interno para ***incentivar a disseminação e massificação das inovações*** *chamado "bolsa inovação". No começo do ano cada colaborador recebe 1000 inspire (moeda interna) para investir em um* ***projeto que ele acredita, que vai proliferar mais rápido, disseminar em toda a empresa****. O que faz o projeto valorizar é a proporção que ele vai sendo implantado em outras regionais. Esse modelo ganhou um prêmio em Harvard chamado "Inovando a Inovação" e saiu daqui e hoje está implantado em todo o Brasil e até em alguns países na América Latina. Essa ideia surgiu de uma visita a fábrica Honda em Manaus, que já foi considerada a fábrica modelo".* (Empresa 4)

"Fazer e medir são duas coisas difíceis. Sair da ideia, das dificuldades de fazer e mensurar. *Se for ganho de tempo tem que mensurar, medir várias vezes e mostrar o resultado. Se for de qualidade, tem que comparar:- isso aqui mostrava defeito nesse tempo, depois que implantei o ganho é tanto...".* (Empresa 4)

!A premiação dos projetos internos é por meio de viagens com visitas as outras empresas. E o ***ganho de conhecimento e experiência tem sido muito grande****. Temos aprendido na fonte de outras empresas, além de ser um fator motivacional".* (Empresa 4)

"Têm projetos fantásticos e simples. As melhores ideias são vindas do operacional. Eles ***sempre estão buscando algo****. A queda acontece quando se acomoda por mais bem que esteja. Todo ano temos esse* ***propósito de mudança*** *e os colaboradores vão se adaptando em busca de maior eficiência, de melhores resultados, avançar na qualidade e na excelência".* (Empresa 4)

"Fazemos um ***planejamento estratégico para um ciclo de 4 anos****. Em 2002, foi feito o primeiro ciclo de planejamento de 4 anos e as* ***metas eram desafiadoras, com objetivos e perspectivas estratégicas, com indicadores definidos para mensuração****. Éramos uma das piores empresas no Brasil em qualidade no serviço. Em 2008 já estávamos disputando a melhor empresa do Brasil".* (Empresa 4)

*“Partimos para **muita pesquisa junto ao cliente e um suporte de investimento**. Não se pode negar que a qualidade do serviço precisa melhorar e fazer perceber que está melhorando. O peso da opinião pública hoje é muito maior para as empresas”.* (Empresa 4)

“Empresas de serviço de Utility sofrem impacto direto da opinião pública, e não é imagem, é em custo. As empresas estão sofrendo e pagando muitas ações judiciais. Nenhuma empresa de Utility consegue sobreviver sendo antipatizada pelos seus clientes. Ser antipatizada é custo. A estrutura de poder dos órgãos de defesa do consumidor está tendo peso no Brasil”. (Empresa 4)

“A opinião do cliente, o relacionamento com o cliente é o que procuramos. De 4 em 4 anos, todos os executivos se reúnem para falar de cenários, vê quais são as diretrizes coorporativas que o grupo tem e elege as perspectivas estratégicas e objetivos e começa a desdobrar, usando a balança ScoreCard para chegar até a base, com uma meta que seja mensurada, e pode está alinhada aos objetivos e perspectivas estratégicas da organização”. (Empresa 4)

***“O Cenário é feito pelo grupo local com palestrantes externos**, que apresentam uma visão do setor elétrico e da área de gestão. **A análise dessas informações é feita em grupos,** dividindo por segmentos de trabalho. Alguns focos são constantes e presentes, como segurança no trabalho, inovação, resultados, qualidade no serviço e clientes. Não tem como fugir desses indicadores, **o aprendizado é contínuo”**.* (Empresa 4)

“Já fomos premiados em todas as perspectivas no Programa Nacional de Qualidade. A nossa aprendizagem tem sido ouvir o cliente. Temos a cultura de iniciar as reuniões de diretoria ouvindo o CallCenter, se faz um link aleatório de uma reclamação do cliente. Isso dá uma aproximação muito grande”. (Empresa 4)

*“Temos várias **ações de aproximação dos diretores com os clientes** para saber o que está acontecendo na base. Exemplo: tem o dia de campo acompanhando uma equipe de eletricista, com o propósito de enxergar como o funcionário e o cliente estão enxergando a empresa. **O cliente é que traz a informação”.*** (Empresa 4)

“O desafio desse ano é unificar o processo** do Ceará no Rio. O Grupo abastece 66 municípios no interior do Rio. Estamos uniformizando os processos com a mesma metodologia daqui, incorporando o que é melhor. E **mudar gera certo estresse momentâneo e um desconforto grande”. (Empresa 4)

“As empresas de Utility não são empresas criadoras de tecnologia, elas sã empresas de aplicação de tecnologia. Não adianta pensar

que vai ganhar o Nobel de física. O que tem que ser feito aqui é a aplicação da tecnologia que o Prêmio Nobel descobriu. O foco é na aplicação e não no descobrimento. Pensamos nas formas de aplicar melhor". (Empresa 4)

"Um exemplo é a energia solar, que não é uma coisa isolada. Precisa de um veículo elétrico, com conceito de mobilidade para acumular a energia, similar a comunicação. Nesse caso, a decisão pode ser: [...] isso ainda não é uma realidade e eu vou me preocupar quando chegar a hora, ou [...] se inserir no contexto e buscar informação para estimular". (Empresa 4)

"Temos um ***grupo de inovação que tem como objetivo pensar e provocar a inovação.*** *Tem vários projetos com o pessoal operacional que* ***conciliam as atividades com esse trabalho de pesquisa****. Trabalhamos com* ***outras instituições de inovação e pesquisa, como as universidades e centros de pesquisa, para responder as necessidades tecnológicas"****.* (Empresa 4)

"O desafio das energias alternativas é armazenar a energia, isso é que é o caro. Você tem a energia do sol, mas quando chega a noite, você precisa ter energia armazenada, que vai se acumular na bateria. É um veículo elétrico com o mesmo dinamismo da comunicação móvel". (Empresa 4)

"Essa semana, vamos visitar a fábrica de baterias Moura, que fica em Pernambuco no Nordeste. 60% do mercado brasileiro é dela. Estamos tentando criar uma bateria mais resistente em parceria, com uma vida útil maior de 6- 10 anos, porque o preço é significativo e para usar placas solares tem que ser com maior validade. ***É importante a diretoria não se acomodar".*** (Empresa 4)

EMPRESA 5

"Reforço que por termos uma estrutura muito robusta, temos muito ou um pouco de cada ferramenta apontada em seu questionário, utilizamos varias ferramentas, mas não de forma 100% integrada e em todos os níveis. Por exemplo, temos SAP na parte financeira e contábil, temos um sistema de gestão próprio especializado desenvolvido por especialistas na parte de frente de loja". (Empresa 5)

"Utilizamos pelo menos dois BIs diferentes, temos parceiras com fontes de informações como Nielsen, Clouse up, IMS... somos certificados pela ISO, trabalhamos com um sistema de gestão pela qualidade, temos uma politica de segurança da informação, temos reuniões sistemáticas para definir estratégias futuras e analisar performance passada, temos um departamento de Inteligência de

mercado, temos intranet, operamos na internet.... e por ai vai". (Empresa 5)

"A grande dificuldade na maioria das vezes não é ter ou não a ferramenta, ou o gestor acreditar ou não na importância dela, mas sim, utiliza-la de forma sistemática e uniforme". (Empresa 5)

"As perguntas são muito amplas temos uma politica de segurança da informação, temos departamento voltados só pra inteligência de mercado, operamos com diversos softwares desde BI a CRM. Ainda assim avaliaria que nossa empresa possui inúmeras oportunidades de melhoria no que diz respeito a informação e a inteligência de mercado, pois embora tenhamos as ferramentas ainda nos falta a cultura de operar sistematicamente, e a empresa é feita de pessoas algumas fazem muito nesse aspecto, outras nem tanto... então fica frágil o processo como um todo". (Empresa 5)

"As informações são conseguidas de diversas formas e fontes. Depende muito da área e dos níveis de decisões as serem tomadas. A empresa possui varias ferramentas para apoiar os gestores no compartilhamento das informações as novas informações são analisadas de diversas formas, temos varias ferramentas e setores voltados pra isso". (Empresa 5)

EMPRESA 6

"Construindo banco de dados estratégicos e discutindo a melhor forma de sobreviver no mercado ,agindo , ampliando/inovando para que a empresa seja cada vez mais competitiva em um mercado tão complexo, onde o melhor de hoje poderá ser o pior de amanhã!".

"Hoje destaco os nossos projetos sociais um forte diferencial, onde já conseguimos ajudar muitas pessoas e a comunidade nos ver com outros olhos!"

"A nossa empresa ainda precisa está mais antenada com o concorrente, estamos ainda focados nas tarefas rotineiras, deixando ou perdendo o foco ao redor do que esta acontecendo no meio externo, por isso considero e reconheço que a nossa empresa precisa melhorar na inteligência competitiva".

EMPRESA 7

"Nesse ***setor a maioria das informações tem acesso livre. Temos um funcionário só para monitorar os produtos. Essas informações são necessárias para poder trabalhar bem o mercado".***

"A questão não é buscar ou não buscar. ***Muita informação está disponível e isso não garante o uso.*** *Há disponível muitas informações do setor nacionais e se precisar pode até ter internacional. A questão é usar essas informações de forma institucional".*

"Temos uma ***fonte de informação nacional que é a IMS*** *que monitora o que vende, onde vende e para quem vende. Outras informações são trazidas por* ***uma ferramenta chamada GEL FUGION que é uma consultoria*** *que me mostra geograficamente o local que eu pretendo colocar outra filial. Tem informações do comércio, concorrentes na área, por bairro. E ainda tem* ***o IBGE que informa o poder de consumo****".*

*"****Tem muita informação atualmente disponível que é utilizada pela diretoria de expansão, sem desprezar a experiência que está presente no dia a dia".***

"Temos um setor de inteligência de mercado que, monitora as empresas concorrentes que têm ações abertas ao mercado e são obrigadas a fornecer informações. *Comparamos faturamento, rentabilidade. É uma equipe nossa com 5 funcionários, e o diretor tem contato direto com o presidente. Trabalham no mesmo andar".*

*"****Monitora-se não só as práticas locais, como também as práticas de fora do Brasil, que tem um modelo parecido com o nosso e cabe na realidade do Brasil.*** *Avalia-se o que eles estão fazendo de diferente, o faturamento, tipo de ação está sendo eficiente lá, e avalia se tem sentido para o nosso público"*

"Nosso tipo de decisão é baseado nas informações disponíveis internamente ou monitoradas de longe".

"Por exemplo, temos uma equipe responsável por fazer o gerenciamento dos produtos em frente de loja. ***Essa equipe tem acesso as pesquisas com consumidores, qualitativa e quantitativa, com muita frequência.*** *Eles analisam o poder de decisão do cliente para definir a ordem dos produtos a serem expostos com base nas categorias de preferencia dos clientes".*

"A indústria estuda muito os produtos que ela lança e o varejo se utiliza da expertise da indústria e permite que ela seja o capital daquela categoria. Se a indústria informa o jeito que vai funcionar, utilizamos essa informação".

"Trabalhamos com um modelo hibrido. Utilizamos as informações da indústria, mas testamos como nossas lojas estão respondendo em todo o Brasil. Pois ***têm mudanças nos comportamentos dos clientes.*** *Várias vezes fomos surpreendidos".*

"A indústria às vezes prevê o modo como o mercado vai responder ao produto*. Mas o teste só foi em São Paulo. Mas o resto do país? Não funciona no mesmo jeito".*

"Temos que investir para conhecer o nosso mercado, se não vamos copiar um modelo que não tem 100% de adesão. ***Mescla-se as informações que a indústria fornece com as informações internas que se tem acesso e controle".***

"Utilizamos bastante as informações fornecidas pelas indústrias que nos fornecem. Eles são excelentes parceiros. *Nossos fornecedores não têm nenhum receio de compartilhar informações com a gente. Somos uma extensão da indústria. Eles não conseguem vender direto para o consumidor, temos que vender para eles terem resultado".*

"Nosso presidente é muito intuitivo, é um líder e se ele acredita, ele faz independente de testar ou não*, da tecnologia de analise que se tem. É uma característica da nossa organização".*

"Com 700 lojas não dá para ficar só com a intuição. *Hoje quando vamos aplicar qualquer tipo de ação, se escolhe uma loja para aplicar e comparamos os resultados com outra loja que vai servir como espelho que não se aplica a ação, mas tem um comportamento semelhante a outra. Ao final de um período se avalia o resultado: eficiência, vendas, performance para diminuir custo. Só depois de avaliar se implanta no resto das lojas".*

"Quase todos os projetos passam por uma experiência piloto. *A empresa é muito grande para mudar em todas as lojas e depois voltar atrás.* ***Não se pode perder a credibilidade que é um custo não mensurado. Não dá para ficar mudando nem testando com 17.000 funcionários".***

"A TI e o setor de qualidade utilizam muitas ferramentas desenvolvidas internamente. *O próprio setor testa, aprova e executa. Temos aprendido a sistematizar os processos".*

“Todas as ações passam por um protocolo: como vai ser feito, o modelo operacional, se funciona ou não, se gerou ou não conformidade, a medida corretiva para que isso não se repita”.
“Todas as informações internas precisam ser organizadas para serem avaliadas se funcionam ou não o que estamos fazendo e pensando. E se funciona vamos aplicar”.

“Não temos problema nenhum em dizer que errou. Que a ideia não foi boa. As vezes se abre uma loja, que ***apesar de toda a analise, com todos os estudos, os dados diziam que ia responder, e não responde”.***

“Temos indicadores de avaliação de 3 meses de funcionamento. Analisamos os resultados, implantamos novas ações corretivas. Em 3 anos, se a loja não responder como o esperado, fecha a loja e vai procurar outro ponto. ***A Rapidez para abrir é a mesma para fechar. Não adianta ter pesos mortos na estrutura”.***

*“****Utilizamos um soft de inteligência de gestão. Ele trata as informações geradas em todas as lojas internamente*** *, tipo: vendas, tempo de giro, vendedor, etc... Os gestores têm o poder de extrair dessas informações o que ele quiser. 60 pessoas têm acesso a esses relatórios, mas só 40 usam.* ***Nem todos utilizam as informações disponíveis. Se for perguntar o porquê, vão responder que não tem tempo. Não podemos obrigar. O gestor tem que entender que é importante para ele as informações que estão disponíveis”.***

“Dentro da rotina de trabalho os gestores têm que responder os resultados gerados e buscar informações *e apresentar num formato exigido para os setores superiores”.*

“Se você tiver muita informação acaba se perdendo. Precisa ter maturidade para entender o que aquela informação importa para você”.

“Temos ferramentas gerenciais que se podem ser utilizadas a favor, alguns gerentes optam por não utilizar. ***Tem a disponibilidade. Alguns fazem excelentes bons usos e outros por falta de aptidão ou por falta de crença não usam”.***

“Existem reuniões semestrais com a presidência e setores chamadas ‘ritual de gestão’ feitas por partes da empresa para ***cobrar o que foi feito de uso das informações recebidas. Foi a forma que estamos usando para garantir que vão usar****”.*

*“****Usamos a intranet*** *com protocolo, atas, documentos, onde todos têm acesso de acordo com seu cargo.* ***As informações são abertas***

***de acordo com o nível de responsabilidade**. Não faz sentido ter acesso a informações de outras regiões e setores se não vai agregar valor para sua função. Se agregar para comparativo, se permite".*

*"Fazemos parte da Associação Brasileira de Farmácia, onde se divide informação e recebe. **Somos comparados como as 10 principais do mercado. Assim, identificamos possibilidades de melhorias nas fortalezas e apostamos nessas características".***

*"Temos acesso a muitas empresas que vem de fora, pois como já somos muito grandes, somos atendidos pelos diretores e presidentes das grandes marcas. **Quando eles sugerem formas de trabalho, a gente já está fazendo há muito tempo".***

*"**Não tem como chegar aonde chegamos se não fosse aplicando essas ferramentas.** Alguns fornecedores pensão que o nordeste está longe das grandes empresas. Aqui temos mais tamanho e estrutura mais sofisticada do que encontradas em outro local. Utilizamos as mesmas práticas ou até melhor do que grandes empresas internacionais".*

*"A maior dificuldade no Brasil é o sistema de tributação que é muito robusto e tem diferenças em cada estado, e as vezes até municípios. **Temos que ter um sistemas de inteligência para captar e monitorar essas diferenças e organizar essas informações para ser utilizadas".***

"É inviável fazer controle de informação manualmente, alimentando informações com essa estrutura robusta. Trabalhamos com um sistema desenvolvido internamente cm base nas nossas necessidades e perspectivas de expansão e é bem diferenciado".

"Os executivos têm consciência que precisam trabalhar, usar e tomar decisão analisando informações reais para as decisões serem realistas".

APÊNDICE C
CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados Senhores,

Sou aluna do Doutorado Interinstitucional (DINTER) entre a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Marília), mais especificamente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), conceito 5 pela CAPES, cuja tese desenvolvida refere-se ao “*Processo de inteligência competitiva organizacional*”. A pesquisa pretende elaborar ao final, um modelo de inteligência competitiva que possa ser aplicado às empresas cearenses. Nessa perspectiva, é necessário entender primeiramente como os gestores buscam, compartilham e usam informação baseados em tecnologias de informação (TI).

O modelo de inteligência competitiva que se pretende elaborar envolve:

2. Comportamento de busca de informações em fontes internas e externas à empresa sobre políticas, mercado, parceiros, concorrentes, clientes etc.;
3. Compartilhamento e socialização das informações geradas internamente e externamente para a melhoria dos processos e atividades táticas e operacionais;
4. Uso da informação para a tomada de decisão, visando à análise de cenários internos (forças, pontos fortes/fraquezas, pontos fracos) e externos (riscos, ameaças, oportunidades);
5. TI como suporte para facilitar a busca, o compartilhamento e o uso de informações.

Parte-se da hipótese que essas quatro abordagens tem relação direta com os resultados alcançados, ou seja, na obtenção de vantagem competitiva para a empresa.

Este questionário demandará de 5 minutos de seu tempo, e poderá despertar atitudes positivas para a busca, compartilhamento e uso de informações estratégicas. Em caso de dúvida estou à disposição e, para tal, entre em contato através do *e-mail* thizil@uol.com.br ou pelos telefones (85) 8728-2241 e (85) 3263-7333.

Os respondentes e suas respectivas empresas não serão nominadas, uma vez que suas respostas serão usadas com fins estritamente acadêmicos e serão mantidas em sigilo absoluto, sendo desnecessária a identificação física e jurídica.

Agradeço, antecipadamente, sua valiosa contribuição para a realização desta pesquisa.

Atenciosamente,

Thiciane Mary Carvalho Teixeira

APÊNDICE D
QUESTIONÁRIO

Questão 1	**Quais são as práticas e comportamentos de busca de informação e o grau de importância que os gestores atribuem a essas atividades?**	Praticam e acham importante	Praticam mas não acham importante	Não praticam mas acham importante	Não praticam e não acham importante
	Os Gestores:	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Usam algum indicador como: volume de vendas, fatia de mercado para alertar a necessidade de busca de informação	7			
2	Definem e listam as informações que necessitam antes de buscá-las e monitorá-las no ambiente interno e externo	6		1	
3	Monitoram o perfil dos executivos e diretores das empresas concorrentes	1		4	2
4	Monitoram tendências e ideias que resultem em novos produtos ou serviços em participação de feiras, eventos, congressos	5	1	1	
5	Buscam informações sobre mudanças econômicas, sociais e políticas que possam afetar a empresa	7			
6	Buscam notícias sobre inovações junto aos fornecedores e parceiros que possam afetar a produção, a venda e a gestão	7			
7	Monitoram os resultados semestrais da fatia de mercado dos concorrentes diretos	2		5	
8	Monitoram informações consistentes sobre seus próprios produtos e serviços dentro da empresa	7			
9	Pesquisam novos produtos e/ou serviços demandados por parte dos clientes	7			
10	Buscam informações internas junto aos funcionários que tratem de práticas de trabalho e problemas diários	7			
11	Pesquisam informações externas dos concorrentes, antes de criar e/ou aprimorar os próprios serviços, produtos e/ou processos	4	1	2	
12	Consultam as informações já existentes internamente disponibilizadas em relatórios, atas, intranet e sistema de informação gerencial antes de tomar uma decisão	7			
13	Motivam os próprios funcionários a buscarem informações relevantes para aplicar no trabalho	7			
Questão 1.1	**Quais desses Métodos e Técnicas de Busca de Informação são utilizados e o grau de importância destes para a empresa?**	Utiliza e acha importante	Utiliza e não acha importante	Não utiliza mas acha importante	Não utiliza e não acha importante
	A empresa utiliza:	**1**	**2**	**3**	**4**

1	Análise do macroambiente observando as forças externas: informações sobre política, economia, situação social, novas tecnologias, meio ambiente etc.	7			
2	Análise do microambiente observando as fraquezas internas: informações sobre processos, qualidade, custos etc.	7			
3	Análise de impacto avaliando as informações sobre os processos e atividades da empresa, principalmente no que tange ao processo decisório	5		1	1
4	Gerenciamento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que impactam a estrutura organizacional, visando a competitividade organizacional	5		1	1
5	SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas, antes de definir uma estratégia de ação	4		3	
6	Benchmarking (Melhores Práticas) (comparação sistemática de serviços e produtos com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas de excelência)	6		1	
7	Balacend ScoreCard (BSC) com alinhamento de todos os níveis hierárquicos da organização para a execução de uma estratégia	4		3	

Questão 2	**Quais são os comportamentos de compartilhamentos de informação e o grau de importância atribuído pelos gestores na empresa?**	Praticam e acham importante	Praticam mas não acham importante	Não Praticam mas acham importante	Não praticam e não acham importante
	Os Gestores:	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Investem em treinamento de pessoal para promover a colaboração, transparência, confiança e confrontação construtiva de sugestões e reclamações	7			
2	Fazem reuniões com os gerentes para expor cenários em relação a mudança do mercado, clientes, produtos e funcionários com relativa frequência	7			
3	Disponibilizam no sistema de informação gerencial, por meio da intranet, as principais informações resultantes de reuniões, documentos e pesquisas externas	5		2	
4	Executivos trocam informações com pessoas externas à empresa, como consultores, pesquisadores, fornecedores, clientes etc.	6		1	
5	Investem em tecnologia e sistemas de informação gerencial em todos os setores e de fácil acesso	7			

6	Fazem reuniões com os gerentes dos setores para tornar as informações mais personalizadas, visando uma maior utilização	7			
7	Proporcionam um clima de abertura e confiança para o compartilhamento de informação em conversas informais	7			
8	Permitem que as informações a respeito de fracassos, erros e equívocos sejam compartilhadas e discutidas de maneira construtiva entre a equipe ou no setor de trabalho	7			
9	Divulgam as intenções e os objetivos da empresa para justificar ou legitimar decisões a serem tomadas	7			
10	Retêm informações para si mesmos e não costumam compartilhar com os gerentes				7
11	Compartilham informações importantes utilizando o sistema de informação gerencial que a empresa possui	7			
12	Fazem reuniões para explicar ou contextualizar os resultados financeiros alcançados	6			1
13	Publicam boletins resumidos das descobertas advindas do contato com os clientes como: sugestões, elogios, ideias, reclamações	4	1	2	
14	Mantem um fluxo de informação entre setores e/ou entre funcionários de forma coordenada e o utiliza como fonte de informação	5	1	1	
15	Possuem em seu planejamento recursos para reuniões, encontros informais, treinamento de funcionários e atualização de gerentes, executivos e diretores	7			
Questão 2.1	**Quais são os métodos e/ou técnicas utilizados no compartilhamento de informação e o grau de importância na empresa?**	Utiliza e acha importante	Utiliza mas não acha importante	Não utiliza mas acha importante	Não utiliza e não acha importante
	A empresa pratica:	**1**	**2**	**3**	**4**
1	*Brainstorming* (estímulos para gerar ideias e soluções criativas)	6		1	
2	*Sinéctica* (estímulos para geração de ideias criativas acerca de um determinado problema utilizando analogias)	3		3	1
3	Análise Multicritérios (objetiva facilitar as decisões referentes a um problema, levando-se em conta múltiplos pontos de vistas)	4	1	1	1
4	Análise Morfológica (exploração de forma sistemática dos futuros possíveis, a partir do estudo de todas as combinações resultantes da decomposição de um sistema)	1	1	2	3

5	Impactos Cruzados (visa avaliar a influência que determinado evento teria sobre as probabilidades de ocorrência de outros eventos)	1		3	3
6	Modelagem e Simulação (estabelecimento de um modelo matemático para o sistema que se está estudando; a utilização experimental constitui a simulação)	3		1	3
7	Exámenes (visa o levantamento de problemas e critérios ponderando sua importância de acordo com peso atribuído)	3		2	2
8	*Pattern* (tem por objetivo hierarquizar os caminhos decisórios, de acordo com sua contribuição para consecução do objetivo inicial)	2	1	2	2
9	*Electre* (permite modelar as opiniões dos decisores estratégicos e conjugar características matemáticas com as da subjetividade humana, a fim de obter resultados de apoio ao processo decisório)	1		2	4
10	*Analytic Hierarchy Process* (AHP) (o problema é decomposto em níveis hierárquicos, a fim de auxiliar as pessoas na tomada de decisões complexas)	2		3	2
11	*Macbeth* (baseia-se em critérios de avaliação (pontos de vista) e em níveis de impacto, e na fase de avaliação/quantificação de cada nível de impacto a partir dos vários pontos de vista)	2		3	2
12	Delphi (método de trabalho em grupo que, busca a convergência de opiniões para um determinado problema/situação).	1		4	2
13	Cenários (previsão estratégica especulativa que contempla o futuro como uma realidade múltipla e indeterminada)	6		1	
14	Fatores Críticos de Sucesso (FCS) (gerenciamento de diferentes variáveis que impactam a estrutura organizacional, visando a competitividade organizacional)	5		2	

Questão 3	**Quais são os comportamentos de uso de informação praticados e o grau de importância atribuído pelos gestores ?**	Praticam e acham importante	Praticam mas não acham importante	Não Praticam mas acham importante	Não praticam e não acham importante
	Os Gestores:	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Trabalham com uma equipe multisetorial para o planejamento de cenários e para a elaboração de plano de reação competitiva	7			

2	Trabalham com uma equipe composta por pessoas de diversos setores responsáveis por identificar as necessidades de informação, buscar informações em fontes confiáveis e divulgar os resultados após análise da equipe	6		1	
3	Usam a Internet para se comunicar com os consumidores, para saber o que eles desejam e para testar produtos	6			1
4	Incentivam os funcionários para usarem as informações recebidas nas atividades diárias de trabalho	7			
5	Utilizam os fluxos de informação como os principais canais de comunicação e disseminação de informações	7			
6	Analisam as informações dos concorrentes para definir planos de ação	2		3	2
7	Utilizam informações dos concorrentes como parâmetro para medir o próprio desempenho e qualidade	3	1	2	1
8	Têm contato direto com os fornecedores para garantir a qualidade e a criação de novos produtos	6			1
9	Incentivam o compartilhamento e o uso de informações internas da empresa em todos os setores, como forma de integrar o trabalho desenvolvido pelos gerentes e funcionários ao planejamento organizacional	6		1	
Questão 3.1	**Quais são os tipos de monitoramento de informação utilizados na empresa e o grau de importância?**	Utiliza e acha importante	Utiliza mas não acha importante	Não Utiliza mas acha importante	Não utiliza e não acha importante
	A empresa pratica:	**1**	**2**	**3**	**4**
1	Monitoramento concorrencial ou competitivo (análise e acompanhamento de determinantes de competitividade)	4		2	1
2	Monitoramento tecnológico (acompanhamento dos avanços científicos e tecnológicos e das oportunidades e ameaças proporcionadas)	6		1	
3	Monitoramento político-econômico (acompanhamento de aspectos voltados para políticas governamentais, indicadores econômicos, legislação comercial)	3		4	
4	Monitoramento financeiro (acompanhamento das bolsas mundiais, investimentos, balanços, mercado financeiro)	4		3	
5	Monitoramento ambiental (acompanhamento de aspectos externos à organização no que tange ao negócio)	6	1		

Questão 4	**Quais são os recursos tecnológicos de informação utilizados pelos gestores e o grau de importância atribuído por eles para análise das informações?**	Utilizam e acham importante	Utilizam e não acham importante	Não utilizam mas acham importante	Não utilizam e não acham importante
	Os Gestores:	1	2	3	4
1	*Business Intelligence* (BI) (permite a extração de dados advindos de bases internas e externas, os quais farão parte de relatórios relacionais que servirão de apoio aos tomadores de decisão)	6		1	
2	Data Warehouse (DW) (conjunto de bases de dados integradas, que visa subsidiar as atividades organizacionais e o processo de tomada de decisão)	6			1
3	Data Mart (DM) (bases de dados isoladas, segmentação do Data Warehouse, criadas para dar suporte às necessidades específicas de um determinado setor/departamento)	4		2	1
4	Data Mining (realiza a busca e analisa os dados e informações detectados, gerando informações com valor agregado)	3		2	2
5	On-Line Transaction Processing (OLTP) (oferece suporte às operações cotidianas do negócio por meio de processamento operacional)	5		1	1
6	Customer Relationship Management (CRM) (permite a indústria conhecer o perfil de seu cliente)	3	1	2	1
7	*Enterprise Resource Planning* (ERP) (sistema integrado que permite o fluxo e a gestão de informações em uma única base de dados)	4		3	
8	*Groupware* (organiza as informações relativas a determinados grupos ou tópicos de discussão em um banco de dados centralizado)	2	1	3	1
9	Eletronic Data Interchange (EDI) (processo de comunicação entre as organizações, por meio do intercâmbio eletrônico de informações estruturadas)	5			2
10	Decision Support System (DSS) (subsidia os executivos do nível estratégico e tático no acesso as informações críticas do negócio)	2	1	2	2
11	Forms Processing (processamento de formulários).	2		2	3
12	*Data Base Marketing* (utilizado para obter informações sobre consumidores e sobre o mercado)	3		2	2
13	Sistema de Informações Gerencial (SIG) (processamento de grupos de dados, transformando-os em informações agrupadas para a gestão)	6			1

14	Sistemas Especialistas (programas sofisticados que se utilizam do conhecimento de um especialista para a solução de problemas)	3		3	1
15	Workgroup (compartilhamento de informações entre um grupo de pessoas para realizar suas funções visando maior produtividade e eficiência)	6	1		
16	Workflow (automação de procedimentos e fluxos de informação/documentos, de forma que as atividades/tarefas são processadas e controladas por meio de sistema)	4	1	1	1
17	Executive Information System (EIS) (permite o acompanhamento diário das informações geradas por todas as pessoas/setores da empresa)	3	1	2	1
18	Internet (rede que possibilita a interação dinâmica entre os computadores que entendem a linguagem TCP/IP)	7			
19	Intranet (rede interna de computadores que compartilha informações com segurança)	7			
20	Extranet (rede que conecta outras empresas [fornecedores e clientes] com a organização)	4		2	1

ANEXOS

ANEXO A
REGULAMENTO PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA

Metodologia do Prêmio 2013

- Como as empresas podem participar?
- Como são escolhidas as maiores empresas do Ceará?
- O que é avaliado no Prêmio Delmiro Gouveia?
- Quais as premissas que orientam o Prêmio Delmiro Gouveia?
- Quem pode participar das melhores em desempenho econômico-financeiro?
- Por que se criar um prêmio específico para as empresas do Ceará?
- Qual a metodologia para apontar as melhores do ponto de vista econômico?
- As melhores em desempenho financeiro são classificadas por porte.
- Quem pode participar das melhores em desempenho social?
- Qual a metodologia para apontar as melhores do ponto de vista social?
- Quais os critérios utilizados na Premiação?
- As melhores no desempenho social também são classificadas por porte.
- Contabilistas - Critério de premiação.
- Observações técnicas finais.

Como as empresas podem participar?

As empresas podem enviar seus dados diretamente ao Prêmio, tanto em papel como por e-mail, a partir de modelos de coleta de dados tornados disponíveis através do site na Internet criado especialmente para esta finalidade (www.premiodelmirogouveia.com.br) no campo de Download.

Os dados a serem enviados ao Prêmio consistem, nas demonstrações contábeis da empresa e no Balanço Social, segundo modelos padronizados tecnicamente pelo Prêmio, os quais permitirão, respectivamente, a avaliação do desempenho econômico-financeiro e desempenho social dos participantes.

Durante todos esses meses, equipe do Prêmio estará de portas abertas a todas as empresas do Ceará que desejarem participar do Prêmio, com telefones de contato, página na internet e endereço de correio eletrônico divulgados amplamente no Jornal O POVO,

além de manter equipe permanente à disposição dos empresários que desejarem enviar os dados de suas empresas ou obter algum esclarecimento.

Como são escolhidas as maiores empresas do Ceará?

O Prêmio Delmiro Gouveia estabelece que as maiores empresas cearenses devem ser aquelas que se apresentam consistentemente maiores num conjunto de critérios.

Assim, na edição 2011 as empresas concorrentes ao Prêmio das MAIORES devem demonstrar essa grandeza numa cesta de aspectos relevantes e não apenas no faturamento. Embora este continue sendo um dos pontos mais importantes de medição das maiores, as empresas, para obterem o prêmio, devem também ser maiores na geração de Resultado Líquido positivo, Ativo Total, em volume de Patrimônio Líquido, na geração de empregos e na geração de impostos.

O "Faturamento Líquido Ajustado" e o "Patrimônio Líquido (PL) Ajustado" têm pesos de 65% e 15%, respectivamente. O conjunto de indicadores envolvendo "Ativo Total Ajustado", "Resultado Final Líquido Ajustado", "Impostos Gerados" e "Quantidade de Empregados" têm a ponderação de 5% para cada um.

Um resumo dos indicadores está apresentado a seguir:

Indicadores Avaliados	**Ponderação**
Vendas Líquidas Ajustadas	65
Patrimônio Líquido Ajustado	15
Ativo Total Ajustado	5
Resultado Final Líquido Ajustado	5
Impostos Gerados	5
Quantidade de Empregados	5

O que é avaliado no Prêmio Delmiro Gouveia?

As empresas cearenses cujos dados econômicos financeiros e sociais são acessados pelo Prêmio Delmiro Gouveia serão submetidas a três avaliações de desempenho para a escolha das melhores e maiores:
A. Melhores empresas do ponto de seu desempenho econômico-financeiro;
B. Melhores empresas do ponto de vista de seu desempenho social; e
C. Maiores empresas, conforme se destacaram em tamanho num conjunto harmônico de itens.

Na edição 2011, dando continuidade à parceria com o Conselho Regional de Contabilidade - CRC-CE, o Prêmio Delmiro Gouveia estenderá seu reconhecimento aos contabilistas responsáveis pela elaboração das peças contábeis das empresas que concorrem aos prêmios premiando as demonstrações contábeis mais bem elaboradas e mais transparentes. Veja também os critérios de premiação dos **contabilistas**.

Quais as premissas que orientam o Prêmio Delmiro Gouveia? As premissas gerais, que orientarão a aplicação das metodologias utilizadas, serão:

A As análises tomam sempre por base as informações oficiais inclusas nas demonstrações contábeis ou complementares elaboradas segundo os Princípios Fundamentais de Contabilidade, quer publicadas, quer não;

B As metodologias de análise seguem um modelo simples, mas tecnicamente seguro, que pode ser aplicado de forma uniforme a todas as empresas da base;

C Os números e as informações apresentadas em relação às demonstrações financeiras devem apresentar consistência entre si, com as mutações patrimoniais apresentadas nos balanços, com o Balanço Social e com a Demonstração do Valor Adicionado.

Quem pode participar das melhores em desempenho econômico-financeiro?

Para a identificação das melhores empresas cearenses em desempenho econômico-financeiro, as candidatas são submetidas aos seguintes critérios de seleção:

A Apresentação de Resultado Bruto, Operacional e Líquido positivos, já considerados os efeitos da desvalorização da moeda;

B Apresentação de Patrimônio Líquido positivo; e

C Consistência e compatibilidade dos números contábeis com a composição do patrimônio, com o comportamento das receitas, despesas e modificações nas origens e aplicações de recursos de um ano para o outro.

Por que se criar um prêmio específico para as empresas do Ceará?

À primeira vista, dada a grande importância que a visão além-fronteiras tem assumido por conta da globalização econômica e tecnológica, seria imediato imaginar que o melhor seria inserir as empresas do Ceará no contexto do País, favorecendo o desejável benchmark entre elas, efetuando a avaliação das empresas cearenses dentro de um universo mais amplo de competidores.

Embora essa impressão esteja correta e seja, sem dúvida alguma, benéfico avaliar as empresas cearenses no contexto de suas competidoras no plano nacional e, em alguns casos de forte atuação internacional, também no âmbito global, os prêmios existentes, até pela necessidade de sua grande abrangência, passam ao largo do exame e da consideração de vários aspectos muito peculiares das várias regiões que compõem o Brasil.

Sabemos que nosso País é plural na sua estrutura de produção econômica, seja quanto à distribuição espacial dos recursos, seja quanto à visão e eficácia das políticas públicas voltadas ao fomento da atividade empresarial local, seja pela qualidade dos talentos humanos disponíveis, difusão e domínio das tecnologias dominantes e pela capacidade empreendedora daqueles que se dispõem a investir e a gerenciar uma iniciativa empresarial em cada estado da federação.

Nesse sentido, o desempenho de alguns setores da economia de algumas regiões do País, às vezes espetaculares à vista das condições locais restritivas, não é objeto de adequada avaliação e reconhecimento, tanto porque a abrangência nacional necessariamente ofusca esse fato, quanto porque se torna difícil captar, nessa mesma abrangência, todas as peculiaridades de um País tão grande e diverso como o Brasil.

Além disso, o tamanho e a participação no mercado nacional de cada empresa avaliada pesam normalmente muito no ranking de classificação dos prêmios antes referidos, fazendo com que somente em situações muito especiais alguma empresa cearense seja lá contemplada com destaque, mesmo tendo apresentado um desempenho excepcional.

Seria algo como as empresas brasileiras mais promissoras do centro sul do País ficarem esperando que um dia as mesmas viessem a ser consideradas pela FORBES 500s Annual Directory (publicado pela Forbes Magazine), pela FORTUNE 500 (publicado pela Fortune Magazine) ou pela EUROMONEY Magazine, ou outra premiação internacional do gênero, para afinal serem avaliadas e reconhecidas por seu desempenho.

É óbvio que as empresas cearenses, apesar do seu esforço e crescimento vigoroso nos últimos anos, com merecido destaque nacional para algumas delas, ainda não têm, em seu conjunto, condições de porte e participação de mercado no plano nacional para receberem o justo reconhecimento pela excelência empresarial que já alcançaram e estão aperfeiçoando.

Ademais, justamente por não terem ainda condições de serem enxergadas pelas publicações nacionais de mensuração do desempenho empresarial comparativo, muitas dessas empresas, às vezes pioneiras na implantação de ideias inovadoras e lançamento de produtos criativos, não são reconhecidas nem no âmbito do próprio ambiente empresarial em que vivem: o Ceará.

Em função dessa situação, perde-se muitos dos benefícios que uma avaliação periódica comparativa do desempenho empresarial traz, tais como o aumento da competitividade local, e isto não só por produtos e mercados, mas pela adoção de métodos gerenciais inovadores das top do ranking, a partir da divulgação das razões de sucesso das vencedoras, entre outros itens importantes.

Assim, compreendeu-se que existe não só um espaço significativo, mas mesmo uma demanda para que déssemos início no Estado do Ceará a uma avaliação periódica do desempenho empresarial nele ocorrido, tanto sob aspecto econômico-financeiro, mas principalmente da responsabilidade social, com criação de um prêmio para as empresas consideradas como as melhores do universo analisado.
Desse modo, com a realização da BOVESPA e do Jornal O POVO, e com o apoio do CRC-CE, nasceu o Prêmio Delmiro Gouveia, estando na sua sétima edição, que foi presenteado ao receber o nome de Delmiro Gouveia, que escolherá as maiores empresas cearenses e com o reconhecimento do que elas têm feito pelo desenvolvimento econômico e social de nosso estado.

Qual a metodologia para apontar as melhores do ponto de vista econômico?

As empresas que passarão pelo crivo dos critérios de seleção anteriormente expostos - todos avaliados de forma objetiva por sistema de processamento de dados utilizado pelo Prêmio - serão classificadas conforme sua posição relativa, segundo os mesmos indicadores de desempenho da edição anterior do Prêmio, considerado sua evolução em relação ao ano anterior:

INDICADORES AVALIADOS

1. **Retorno e Rentabilidade** - são avaliados os aspectos de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Crescimento no Giro do Ativo, Crescimento no Retorno sobre as Vendas e Crescimento no Retorno sobre o Patrimônio Líquido.
2. **Liquidez** - leva-se em conta os indicadores de Liquidez Corrente, Liquidez Geral, Capacidade de Cobertura do Investimento Operacional no Giro dos Negócios e Crescimento da Geração em Caixa das Vendas.
3. **Crescimento do Faturamento** - Medido pela divisão do volume de vendas líquidas ajustadas do ano pelo volume de vendas líquidas ajustadas do ano anterior.

As melhores em desempenho financeiro são classificadas por porte.

O Prêmio Delmiro Gouveia estabelece que as maiores empresas cearenses devem ser aquelas que se apresentam consistentemente maiores num conjunto de critérios. Dentro do objetivo do Prêmio de dar o maior espaço possível às empresas cearenses que concorram ao título de melhores, e considerando que muitas das características típicas das grandes empresas não estão presentes nas pequenas e médias, e vice-versa, o Prêmio adotou a classificação nos seguintes grupos:

O limite de R$ 90 milhões foi tomado dos critérios de classificação utilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Grupos

1 **Empresas com Faturamento Acima de R$90 milhões** - Concorrem as empresas que apresentaram um faturamento líquido ajustado igual ou maior do que R$ 90 milhões no seu último balanço;

2 **Empresas com Faturamento até R$90 milhões** - Concorrem as empresas que apresentaram faturamento líquido ajustado menor do que R$ 90 milhões.

Quem pode participar das melhores em desempenho social?

Para a realização do trabalho de análise voltado à identificação das melhores empresas cearenses do ponto de vista do desempenho social, são consideradas aquelas empresas que apresentam ao Prêmio seus balanços sociais dos anos de 2009 e 2010, levantado segundo modelo definido e divulgado pelo Prêmio Delmiro Gouveia.

A. Atuação junto à Sociedade - - Somente podem marcar pontos as empresas que realizam investimentos sociais junto à sociedade em geral e não somente aquelas que atuam apenas junto a seus funcionários;

B. Abrangência da atuação junto à sociedade - Exige-se que os investimentos sociais realizados para o público fora da empresa tenham abrangência social, isto é, representem impacto relevante junto à comunidade como um todo.

Qual a metodologia para apontar as melhores do ponto de vista social?

Para efeito do Prêmio, foi considerado importante dar-se início no Ceara à consideração da avaliação do desempenho social das empresas que dele participarem, abordando questões de iniciativa da empresa com relação a seu publico interno (funcionários), com relação a seu publico externo (sociedade em geral), oportunidades de emprego e reconhecimento às minorias, geração de impostos e geração de empregos.

Para tanto, cada fator desse, isoladamente, será devidamente avaliado com base no modelo de balanço social definido pelo Prêmio e preenchido pelas empresas que se dispuserem a divulgar as informações de suas ações sociais.

No processo de análise desse desempenho o Prêmio considera apenas os dados do balanço social e se os mesmos estarão consistentes com os números das demonstrações contábeis, não pesando, no caso, os demais fatores decisivos no desempenho econômico-financeiro antes comentados. As melhores em desempenho social também são classificadas por porte.

Para esse fim, é utilizado o seguinte conjunto de indicadores e respectivos pesos:

INDICADORES AVALIADOS

A **Ações sociais de Iniciativa da Empresa com relação a seu público Interno (empregados) Investimentos sociais no ambiente interno em relação à Receita Líquida no ano** - Medido pela divisão do total dos investimentos sociais vertidos para os empregados (saúde, alimentação, previdência, creches, qualificação, etc., exceto os encargos sociais recolhidos) pelo Faturamento Líquido ajustado da empresa no ano.
Investimentos sociais médios por empregado - Medido pela divisão do total dos investimentos sociais vertidos para os empregados (saúde, alimentação, previdência, creches, qualificação, etc., exceto os encargos sociais recolhidos) pelo número de empregados no ano.

B **Ações sociais de Iniciativa da Empresa com relação ao público externo (sociedade em**

geral):
Investimentos em programas sociais na comunidade - Medido pela divisão do volume total dos investimentos em programas sociais (escolas, creches, cultura, lazer, saneamento, alimentação, etc.), somados aos Investimentos na área ambiental, pelo valor do Faturamento Líquido Ajustado da empresa no ano.

C **Apoio às Minorias na oferta de empregos, pontuando inclusive a ocupação de cargos de chefia.**

D **Investimentos Compulsórios com Impacto Social, medidos pela representatividade dos Tributos Gerados.**

E **Geração de Empregos, identificado pela variação na quantidade de empregados informada para cada ano.**

F Os números e as informações evidenciadas devem apresentar consistência em relação às demonstrações financeiras e com as mutações patrimoniais apresentadas nos balanços.

Quais os critérios utilizados na Premiação?

Critérios utilizados na premiação:

Para definir as Melhores Empresas no Desempenho Econômico-Financeiro são considerados os seguintes critérios:

1. Retorno e Rentabilidade	**Peso 50**
1.1. Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Peso 12,5
1.2. Retorno sobre as Vendas	Peso 12,5
1.3. Crescimento no Retorno sobre as Vendas	Peso 12,5
1.4. Crescimento no Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Peso 12,5
2. Liquidez	**Peso 40**
2.1.Liquidez Corrente	Peso 15
2.2.EBITDA (Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)	Peso 10
2.3.Crescimento na Geração de Caixa em Vendas	Peso 15
3. Crescimento do Faturamento	**Peso 10**
Transparência nas Demonstrações Contábeis	**Bônus 10**

Para efeito da premiação as empresas são classificadas em 02 grupos em função do porte. (Faturamento líquido ajustado até e superior a R$ 90 milhões). Para definir as Melhores Empresas no

Desempenho Social são considerados os seguintes critérios:

1. Ações Sociais de Iniciativa da Empresa com Ralação ao seu Público Interno (Empregados)	**Peso 20**
1.1. Investimentos Sociais no Ambiente Interno em Relação à Receita Líquida no Ano	Peso 10
1.2. Investimentos Sociais Médios por Empregado	Peso 10
2. Ações Sociais de Iniciativa da Empresa com Relação ao Público Externo	**Peso 30**
2.1. Investimentos em Programas Sociais na Comunidade	Peso 30
3. Apoio às Minorias na Oferta de Empregos da Empresa	**Peso 15**
3.1. Percentual de Empregados Negros na Empresa	Peso 03
3.2. Percentual de Empregados Portadores de Deficiência Física	Peso 04
3.3. Percentual de Mulheres em Cargo de Chefia	Peso 04
3.4. Percentual de Negros em Cargo de Chefia	Peso 03
4. Investimentos Compulsórios com Impacto Social	**Peso 10**
4.1. Representatividade dos Tributos Gerados	Peso 10

5. Geração de Empregos	**Peso 25**

Para definir as **Maiores Empresas** são considerados os seguintes critérios:

1. Vendas Líquidas Ajustadas	**Peso 65**
2. Patrimônio Líquido Ajustado	**Peso 15**
3. Resultado Final Líquido Ajustado	**Peso 05**
4. Impostos Gerados	**Peso 05**
5. Quantidade de Empregados	**Peso 05**
6. Ativo Total	**Peso 05**

As melhores no desempenho social também são classificadas por porte.

1. Empresas com Faturamento acima de R$ 90 milhões - Concorrem as empresas que apresentem um faturamento líquido ajustado superior a R$ 90 milhões no seu último balanço;

2. Empresas com Faturamento até R$ 90 milhões - Concorrem as empresas que apresentem líquido ajustado de até R$ 90 milhões.

O limite de R$ 90 milhões foi considerado a partir dos critérios de classificação utilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Contabilistas - Critério de premiação.

Como se viu nas edições anteriores, o Prêmio Delmiro Gouveia, em parceria com o Conselho Regional de Contabilidade (CRC/CE), novamente escolheu premiar cinco contabilistas pela reconhecida qualidade técnica das demonstrações contábeis por eles elaboradas e entregues ao Prêmio para análise.

Essa iniciativa tem por base a necessidade de reconhecer a grande importância do trabalho profissional dos contabilistas, pois sem as demonstrações contábeis por eles elaboradas a sociedade e o Prêmio Delmiro Gouveia não poderiam conhecer o desempenho das empresas e muito menos premiá-las por isso.

Para efeito desse reconhecimento foi avaliada a qualidade das demonstrações elaboradas sob a perspectiva dos critérios da Lei nº 6.404/76 e das Normas Brasileiras de Contabilidade emanadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Observações técnicas finais.

Todas as demonstrações contábeis publicadas pelas empresas ou por elas entregues ao Prêmio Delmiro Gouveia foram objeto de acurada análise, sendo todas elas submetidas a um processo de padronização de dados, com especial destaque à realização da correção monetária de balanço e consequente efeito nos resultados históricos apurados, bem como todos os valores foram trazidos para a data de 31.12.2010, de modo a torná-los comparáveis entre si e com as demais empresas, trabalhando-se com números reais.

Nesse processo o Prêmio utilizou a variação do Índice Geral de Preços Mercado - IGPM, apurado e divulgado pela Fundação Getúlio Vargas.

ANEXO B
RELAÇÃO DAS EMPRESAS PREMIADAS EM 2012

Prêmio Delmiro Gouveia Edição - 2012.	
Maiores Empresas	
Razão Social	**Setor/Atividade**
M. Dias Branco S/A Indústria e Comércio de Alimento	Alimentos
Companhia Energética do Ceará	Energia
Grendene S/A	Calçados
Empreendimentos Pague Menos S/A	Varejista
Vicunha Têxtil S/A	Confecções e têxteis
Norsa Refrigerantes Ltda.	Bebidas
J. Macêdo S/A	Alimentos
Companhia de Água e Esgoto do Ceará	Públicos
Três Corações Alimentos S/A	Alimentos
Unimed de Fortaleza Coop. de Trab. Médico Ltda.	Saúde
Melhores Empresas em Desempenho Econômico-Financeiro - (Acima de 90 milhões)	
Razão social	**Setor/atividade**
Dakota Nordeste S/A	Calçados
Lotil Engenharia Ltda.	Construção civil
Grande Moinho Cearense S/A	Alimentos
Durametal S/A	Automotivo
D R Lingerie Ind. e Com. S/A	Confecções e têxteis
Melhores Empresas - Desempenho Social (até 90 milhões)	
Razão Social	**Setor/atividade**
SJ Administração de Imóveis Ltda.	Imobiliária
Guanabara Express Transporte de Cargas S/A	Transporte
Viação Urbana Ltda.	Transporte
Araújo Cabral & Alves Ltda.	Varejista
SM Fomento Comercial Ltda.	Diversos
Melhores Empresas em Desempenho Econômico-Financeiro - (Até 90 milhões)	
Razão Social	**Setor/atividade**
Mercurius Engenharia S/A	Construção

Thompson Segurança Ltda.	Diversos
Skyserv Locação de Mão de Obra Ltda.	Diversos
Guanabara Express Transporte de Cargas S/A	Transporte
Comercial, Gráfica e Editora Farias Brito S/A	Varejista
Melhores Empresas - Desempenho Social (Acima de 90 milhões)	
Razão Social	**Setor/atividade**
Unimed de Fortaleza Coop. de Trab. Médico Ltda.	Saúde
Servis Segurança Ltda.	Diversos
Companhia Energética do Ceará	Energia
Norsa Refrigerantes Ltda.	Bebidas
M. Dias Branco S/A Indústria e Comércio de Alimento	Alimentos
Destaque Sebrae	
Razão social	**Setor/atividade**
Alpha Metalúrgica	Diversos
Eveline Móveis	Diversos
FGTC Informática	Diversos
Empresas em Destaque	
Prêmio	**Empresas**
Empresa que mais emprega mulheres em cargo de chefia	SJ Administração de Imóveis Ltda.
Politicas internas - maior percentual de portadores de necessidades especiais	Companhia Energética do Ceará
Maior investimento	Transnordestina logística S.A.

Fonte: http://www.premiodelmirogouveia.com.br.
Acesso em: 05 mar. 2013.