

EVELINE ANDREIA PEREIRA BINI

**MONITORAMENTO INFORMACIONAL: PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE PRESTAM CONSULTORIA EM
RECURSOS HUMANOS**

**CURITIBA
2006**

EVELINE ANDREIA PEREIRA BINI

**MONITORAMENTO INFORMACIONAL: PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE PRESTAM CONSULTORIA EM
RECURSOS HUMANOS**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dr^a Helena de Fátima Nunes Silva

**CURITIBA
2006**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por seu amor incondicional, constante presença em minha vida e por ter me dado o que de melhor tinha: seu Filho para morrer por mim.

Ao André, grande amor da minha vida, por me apoiar nas horas que precisei, pelos estímulos quando fraquejei, pelas broncas que mereci, pela torcida e companheirismo constantes nesse primeiro ano de casamento.

À minha mãe, Luiza a quem devo muito por seu amor, zelo e por acreditar em mim e à minha irmã Larissa, pelo carinho e amor.

À minha orientadora, Dra Helena de Fátima Nunes Silva, por acreditar na minha capacidade, mesmo nas horas em que eu desacreditava, pelo apoio, conforto, amizade e por me proporcionar a base na qual me apoiei para concluir mais esta etapa.

Às empresas que cooperaram neste levantamento de dados, pela confiança e viabilização desta pesquisa.

Aos amigos, Karol, Leandro, Mirian e Bárbara pelo apoio, companheirismo e amizade ao longo destes anos de UFPR.

Enfim, a todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram na realização deste trabalho, seja pela ajuda constante ou por uma palavra de amizade.

Muito obrigada!

“De tudo, ficaram três coisas

A certeza de que estamos sempre começando...

A certeza de que é preciso continuar....

A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar.

Portanto, devemos

Fazer da interrupção um novo caminho...

Da queda, um passo de dança....

Do medo, uma escada....

Do sonho, uma ponte....

Da procura, um encontro...”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Proposta de monitoramento informacional para pequenas e médias empresas (PME's) que prestam consultoria em recursos humanos, apoiando assim o processo de inteligência competitiva nessas empresas. Este tema surgiu da necessidade de relacionar ferramentas e metodologias de monitoramento informacional e inteligência competitiva as PME's que possuem carência dos mesmos na literatura. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de cunho qualitativo. Foi desenvolvido em três etapas: 1 – Fundamentação teórica por meio da revisão de literatura; 2 – Aplicação de um levantamento de dados nas PME's, que prestam consultoria em recursos humanos e são cadastradas na Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná, para identificação das suas principais necessidades informacionais para subsídio da criação da proposta; 3 – Elaboração da proposta de monitoramento informacional para PME's, fundamentada nas necessidades identificadas por meio da análise dos questionários aplicados, na observação e no referencial teórico. Identificou as necessidades informacionais das PME's que prestam consultoria em recursos humanos, ferramentas e estratégias de planejamento, coleta, armazenamento, análise, disseminação e avaliação de sistemas de monitoramento informacionais passíveis de serem utilizados pelas PME's e apresenta como produto final uma proposta de monitoramento informacional para PME's.

Palavras-chave: monitoramento informacional, inteligência competitiva, pequenas e médias empresas.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1 – AMBIENTE EXTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO..... | 7 |
| FIGURA 2 – UM MODELO ECOLÓGICO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO... 16 | 16 |
| FIGURA 3 – COMPARAÇÃO DE MODELOS..... | 188 |
| FIGURA 4 – MODELO DE FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER..... | 20 |
| FIGURA 5 – MAPA CONCEITUAL INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA | 21 |
| FUGURA 6 – RELACIONAMENTO ENTRE OS CONCEITOS | 23 |
| FIGURA 7 – TRABALHADORES DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO..... | 27 |
| FIGURA 8 – MODELO DE MONITORAMENTO INFORMACIONAL | 28 |
| FIGURA 9 – EXEMPLO DE POPULAÇÃO E AMOSTRA | 54 |
| FIGURA 10 - CICLO DE MONITORAMENTO | 73 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 – DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO..... | 13 |
| QUADRO 2 – VISÃO DE FULD PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA | 31 |
| QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DE PME'S | 39 |
| QUADRO 4 – PEQUENAS EMPRESAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA | 43 |
| QUADRO 5 – PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS..... | 46 |
| QUADRO 6 – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DO MICRO E MACROAMBIENTE | 71 |
| QUADRO 7 – RESULTADOS ESPERADOS DAS ETAPAS | 74 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 – DIVISÃO DE FUNÇÕES DOS RESPONDENTES..... | 58 |
| GRÁFICO 2 – FONTES UTILIZADAS PELOS RESPONDENTES: | 60 |
| GRÁFICO 3 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE FORNECEDORES..... | 61 |
| GRÁFICO 4 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO | 62 |
| GRÁFICO 5 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE CONCORRENTES..... | 63 |
| GRÁFICO 6 – GRAU DE IMPORTANCIA DAS INFORMAÇÕES SOBRE O MICROAMBIENTE..... | 64 |
| GRÁFICO 7 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE ECONÔMICO..... | 65 |
| GRÁFICO 8 – GRAU DE IMPORTANCIA DAS INFORMAÇÕES SOBRE O MACROAMBIENTE | 67 |
| GRÁFICO 9 – FORMATO ELETRÔNICO DE DISSEMINAÇÃO | 69 |
| GRÁFICO 10 – FORMATO IMPRESSO DE DISSEMINAÇÃO..... | 70 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 3 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 3 |
| 2. LITERATURA PERTINENTE | 6 |
| 2.1 CONTEXTO DE MUDANÇAS..... | 6 |
| 2.1.1 A mudança e seu impacto nas organizações..... | 6 |
| 2.1.2 Revoluções de Mudanças Organizacionais | 8 |
| 2.2 INFORMAÇÃO: RECURSO CHAVE PARA O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA..... | 9 |
| 2.2.1 Sociedade da Informação | 10 |
| 2.2.2 Explosão da Informação..... | 11 |
| 2.2.3 Informação: conceitos | 12 |
| 2.2.4 Gestão da Informação..... | 15 |
| 2.2.5 Informação e competitividade | 19 |
| 2.3 MONITORAMENTO AMBIENTAL..... | 22 |
| 2.3.1 Conceitos | 23 |
| 2.3.2 Princípios e modos de monitoramento..... | 26 |
| 2.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA | 29 |
| 2.4.1 Conceituação | 29 |
| 2.4.2 Origens das ações de inteligência | 32 |
| 2.4.3 Forças determinantes da inteligência competitiva..... | 34 |
| 2.4.4 Ciclo de Inteligência Competitiva | 37 |
| 2.4.5 A implantação de um sistema de inteligência competitiva | 37 |
| 2.5 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PME'S..... | 38 |
| 2.5.1 Papel das PME's no mundo | 39 |
| 2.5.2 PME's no Brasil..... | 40 |
| 2.5.3 As PME's e a inovação | 42 |
| 2.5.4 As PME's e a Inteligência organizacional..... | 44 |
| 2.5.5 Dificuldade das PME's | 44 |
| 2.6 RECURSOS HUMANOS..... | 45 |
| 2.6.1 Nova visão da área de Recursos Humanos | 45 |

| | |
|--|-----------|
| | 10 |
| 2.6.2 Consultoria Empresarial..... | 47 |
| 3. METODOLOGIA..... | 50 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 50 |
| 3.1.1 Definição do Tema..... | 50 |
| 3.1.2 Tipificação da Pesquisa..... | 51 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 52 |
| 3.3 CONTEXTO DO AMBIENTE DE PESQUISA..... | 53 |
| 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 53 |
| 3.5 COLETA DE DADOS..... | 54 |
| 3.6 ANÁLISE DOS DADOS..... | 56 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 58 |
| 4.1 DADOS PESSOAIS..... | 58 |
| 4.2 INFORMAÇÕES SOBRE O MICROAMBIENTE..... | 59 |
| 4.2.1 Necessidades de informações internas..... | 59 |
| 4.2.2 Necessidades de informações externas..... | 61 |
| 4.2.3 Grau de importância das informações sobre o micro-ambiente..... | 63 |
| 4.3 INFORMAÇÕES SOBRE O MACROAMBIENTE..... | 65 |
| 4.3.1 Necessidades informacionais de cada Macro-ambiente..... | 65 |
| 4.3.2 Grau de importância das informações sobre o macro-ambiente..... | 67 |
| 4.4 INFORMAÇÕES PARA ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE MONITORAMENTO..... | 68 |
| 4.4.1 Estratégia Organizacional X informações..... | 68 |
| 4.4.2 Benefícios esperados do sistema..... | 68 |
| 4.4.3 Formato de saída das informações..... | 69 |
| 4.5 CONCLUSÕES DAS ANÁLISES..... | 70 |
| 5. PROPOSTA DE MONITORAMENTO..... | 73 |
| 5.1 PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO..... | 74 |
| 5.2 COLETA, PROCESSAMENTO E ARMAZENAMENTO..... | 75 |
| 5.3 ANÁLISE, VALIDAÇÃO E FORMATAÇÃO DOS PRODUTOS DE INFORMAÇÃO..... | 77 |
| 5.4 DISSEMINAÇÃO..... | 78 |
| 5.5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO..... | 78 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 80 |
| 6.1 CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS OBJETIVOS.... | 80 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2 CONSIDERAÇÕES QUANTO À METODOLOGIA | 81 |
| 6.3 CONSIDERAÇÕES QUANTO À PROPOSTA | 82 |
| 6.4 ORIENTAÇÕES A FUTUROS TRABALHOS..... | 82 |
| REFERÊNCIAS | 84 |
| APÊNDICE | 89 |

1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças estimuladas pela evolução tecnológica e pelo modelo econômico praticado globalmente, cada vez mais desafiam as pequenas e médias empresas em sua capacidade de resposta às demandas do ambiente externo.

Em consonância às mudanças apontadas acima surge uma nova sociedade com nova estrutura, novos canais de comunicação, novas formas de atuação social e de trabalho. Instala-se uma nova cultura e comportamento. (TARAPANOFF, 2001, p. 37)

Imersas na sociedade do excesso de informação, as empresas necessitam ter uma imagem nítida do que se forma à sua volta. Frente às novas exigências de um mercado globalizado e de grande concorrência, o monitoramento informacional surge como um método para tentar reduzir a incerteza e minimizar os riscos para os tomadores de decisão.

O monitoramento informacional é o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização enquanto a inteligência competitiva trata-se de um processo que envolve a coleta de informações estratégicas para a empresa seguida da análise e seleção de quais são realmente importantes para a organização, tratamento e disseminação para que ela possa definir estratégias de ataque ou defesa, antecipar possíveis mudanças no mercado, descobrir novos e potenciais concorrentes, se manter atualizado sobre tecnologias, produtos, processos bem como mudanças políticas, legislativas e regulatórias que possam afetar os negócios da empresa.

A inteligência competitiva é fundamental para a sobrevivência de uma organização, pois hoje o conhecimento passou a ser o ativo mais importante das empresas. Elas possuem desafios a serem enfrentados para que a prática da inteligência competitiva possa ser estabelecida: habilidade e rapidez para mudanças, disposição para adoção de novas tecnologias e o principal dificultador - habilidade para converter conhecimento em ações e produtos lucrativos (MARCO, 1999, p. 95).

A inteligência voltada aos negócios envolve o monitoramento constante de concorrentes, análise do ambiente externo e fatores internos da própria organização os quais devem ser analisados antes de uma implementação em organizações de qualquer porte, inclusive nas pequenas e médias empresas. O estudo que se propõe elaborar é uma proposta de monitoramento de informações nas pequenas e médias empresas (PME's) de consultoria em recursos humanos. Nesse sentido, pretende oferecer um referencial de apoio a essas organizações no processo de inteligência competitiva.

1.1 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA

Com a revolução da informação cada vez mais as PME's vêm aspirando por práticas de inteligência competitiva para garantir sua sobrevivência.

Segundo Porter (1999, p. 21), ao perceberem que rivais estão utilizando a informação para desenvolver a vantagem competitiva as empresas reconhecem a necessidade de praticá-la.

Além da rapidez de mudanças ocorridas e das dificuldades financeiras e até mesmo tecnológicas enfrentadas por essas empresas, existe o desconhecimento dos processos sistematizados de gestão de informações que podem contribuir para a implementação de uma prática de inteligência.

A inexistência de processos sistematizados de gestão da informação contribui para que o compartilhamento das informações pelas pessoas não ocorra de forma adequada e satisfatória, dificultando inclusive os processos da organização, quer seja no nível operacional, gerencial, do conhecimento ou estratégico. A falta de conhecimento das fontes das quais pode-se retirar as informações importantes para a vantagem competitiva também pode ser um problema à medida em que não utilizando-as corretamente, a informação pode apresentar-se distorcida ou errada.

A falta de uma sistematização das próprias informações da organização dificulta o mapeamento dos recursos informacionais necessários para a prática da inteligência competitiva.

Diante desse contexto um problema de pesquisa a ser resolvido é: Quais os recursos de informação são necessários para a elaboração de uma proposta

de monitoramento informacional para pequenas e médias empresas prestadoras de serviços em recursos humanos que apoiem a empresa em seu processo de inteligência competitiva?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de monitoramento informacional para sistematizar a inteligência nas PMES de consultoria em recursos humanos.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

a) demonstrar a importância do recurso informação como insumo básico no processo de desenvolvimento da inteligência;

b) investigar, na literatura, modelos, processos, ferramentas e metodologias de identificação, coleta, análise, tratamento e disseminação das informações necessárias ao processo de monitoramento informacional;

c) realizar um levantamento de dados nas empresas prestadoras de serviços em recursos humanos para identificar suas necessidades informacionais para a construção da proposta;

d) elaborar com base no levantamento de dados e na literatura a proposta de monitoramento de informações que ofereça suporte para a prática da inteligência competitiva nas PME's.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente é unânime a idéia de que uma pequena empresa tem dificuldades maiores de se desenvolver de forma isolada e num ambiente hostil, onde não há condições favoráveis ao seu desenvolvimento. Com a globalização as empresas não podem agir somente localmente, mas devem aspirar por uma atuação global, porém, muitas delas não possuem recursos financeiros para implementar práticas de inteligência organizacional. Inexiste um trabalho sistematizado de monitoramento para esse tipo de organização.

Existem iniciativas em outros estados como, por exemplo, Santa Catarina onde Fernando Paulo Guimarães de Castro elaborou uma proposta de estruturação de inteligência competitiva para aglomerações econômicas do Estado. Naquele trabalho, o autor apresenta uma caracterização do Estado, da sua economia construída através dos pólos industriais e um roteiro para aplicação de um modelo de sistema de inteligência competitiva no aglomerado de autopeças do norte do estado sugerindo alguns mecanismos para avaliação do modelo apresentado.

No Paraná os estudos estão sendo iniciados pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) por meio dos Observatórios da Indústria que realizam um monitoramento tecnológico das informações relevantes para a indústria do estado do Paraná, mas suas funções de inteligência estão dificultadas pois concentra-se na coleta de informações não existindo ênfase na análise, tratamento e disseminação destas informações coletadas. Acredita-se que o trabalho da aluna Karoline Scroch, se consolidado, proporcionará uma metodologia de monitoramento de informações estratégicas para a FIEP, estimulando a cultura de pesquisa e facilitando o processo de inteligência.

No curso de Gestão da Informação há dois trabalhos relevantes sobre a inteligência competitiva para as organizações. O primeiro feito por Rafael Henrique Holsbach apresenta uma proposta de um roteiro para identificação das necessidades informacionais para subsidiar a inteligência competitiva. Segundo o autor, para que um sistema atenda às necessidades dos usuários e da organização, ele deve estar focado nas reais necessidades informacionais destes. A identificação destas necessidades faz parte da primeira fase do desenvolvimento do sistema, no entanto poucos processos formais são encontrados na literatura para auxiliar nesta etapa.

Já o trabalho de Rafael Marchesini Althéia propõe um modelo de centro de inteligência competitiva (CIC) para que os *clusters* da indústria moveleira possam utilizar a informação como vantagem competitiva. Seu trabalho qualifica os clusters enquanto ferramenta de cooperação e vantagem competitiva e descreve o panorama da indústria moveleira. Os resultados obtidos demonstram a potencialidade e viabilidade da constituição de um CIC para aglomerados da indústria moveleira, definindo um modelo para sua construção.

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que o total de empresas em atividade no Brasil é de 4.918.370 unidades, sendo que 99,7% das empresas nos setores da indústria, construção comércio e serviços são do conjunto das micro, pequenas e médias empresas (MPME). Estas, respondem a 40% do PIB brasileiro, 71% da receita de prestação de serviços, 84% da força de trabalho e 71% da massa de salários do país. Podemos então destacar a importância desse conjunto na evolução da sociedade, contribuindo econômica e socialmente ao país.

Pode-se verificar que a PME desempenha papel estratégico no processo de desenvolvimento do país visto que predomina entre as empresas instaladas no Brasil. Mas, com a explosão informacional, o pequeno e médio empresário muitas vezes não sabe distinguir quais informações são relevantes ou não para a competitividade da empresa.

Com este estudo espera-se que os pequenos e médios empresários obtenham uma proposta que os ajude a desenvolver um sistema de monitoramento de informações adequado às suas necessidades garantindo um melhor conhecimento empresarial e desenvolvimento da inteligência competitiva.

2. LITERATURA PERTINENTE

Com o objetivo de verificar os aspectos teóricos do tema, neste capítulo, foram abordadas as idéias de autores da literatura especializada que têm se destacado nas áreas de gestão da informação, monitoramento informacional e inteligência competitiva visando estabelecer um entendimento aprofundado da base conceitual abordada.

2.1 CONTEXTO DE MUDANÇAS

Vivencia-se uma nova ordem que tem sua base em mudanças do ponto de vista social, econômico, cultural, político, tecnológico e outros. Existem vários documentos de diversos autores falando sobre esta nova era de mudanças e buscando compreender seus fatores.

Esta era de mudanças deve-se principalmente ao efeito globalização e aos seus principais catalisadores: a adesão de um grande número de países a políticas de cunho neo-liberal atribuindo ao mercado promover sua auto-regulação e a difusão das tecnologias de informação e comunicação permitindo a ruptura na extensão e velocidade dos contatos e trocas de informação entre diversos lugares em tempo real. (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p. 18)

2.1.1 A mudança e seu impacto nas organizações

Mudança é a passagem de um estado para outro. Segundo Chiavenato (2000, p. 24) mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda a parte e implica em novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que pode ser tanto gradativa e constante como rápida e impactante. Na verdade, vivemos em uma sociedade em constante mutação, a todo o momento a mudança acontece e torna-se comum no cenário global.

Nas empresas as mudanças estão ocorrendo em todo o momento. Segundo Chiavenato (2000, p. 25), no lado de fora da empresa os clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, os fornecedores mudam

características e os preços das matérias-primas, concorrentes mudam suas estratégias, o governo modifica as leis; dentro da empresa, os processos de trabalho são alterados, equipamentos e tecnologia são substituídos por outros mais modernos, padrões de qualidade são melhorados, pessoas precisam adquirir novos conhecimentos e habilidades, entre outros. Sendo assim, toda empresa possui vários fatores internos e externos que causam mudanças e interferem no seu modo de gerenciamento.

A Figura 1 mostra os fatores externos que podem alterar o ambiente da empresa.

FIGURA 1 – AMBIENTE EXTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: MORESI, 2001p.68

Os fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras (sindicatos, órgãos governamentais de fiscalização, etc) estão próximos à empresa, fazem parte do seu ambiente de tarefa ou micro-ambiente. Já o ambiente geral é o macro-ambiente, é genérico e comum a todas as organizações. Os fatores econômicos, tecnológicos, culturais, legais, políticos, demográficos, ecológicos e sociais fazem parte deste macro-ambiente.

Segundo Chiavenato (2000, p. 25), os novos objetivos organizacionais, novas estratégias, novas políticas gerenciais, a aquisição de novos equipamentos, confecção de novos produtos, a realização de novos serviços, entre outros, podem causar drásticas mudanças em departamentos ou na empresa toda.

Segundo Kotler (1996, p. 142) muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades de negócio, ignoram ou resistem à elas até que seja muito tarde. Segundo Fernandes e Belton (2005, p. 31) as estratégias destas empresas tornam-se obsoletas e crescem de forma desordenada. Segundo esses mesmos autores, as organizações devem ser semelhantes aos seres vivos e sobreviver em nichos ambientais adaptando-se à força desse ambiente ou serão eliminadas. Essa teoria torna-se interessante para entender a influência do ambiente sobre as organizações e seus processos.

2.1.2 Revoluções de Mudanças Organizacionais

Segundo Chiavenato (2000, p. 31), ao longo dos tempos as organizações humanas passaram gradativamente por quatro etapas bem definidas. Em cada uma destas etapas, as organizações humanas sofreram drásticas mudanças e transformações, como se as organizações fossem totalmente modificadas e redesenhadas.

A primeira etapa - Etapa da agricultura - durou até a Revolução Industrial; nesta etapa a atividade era agrícola e a principal fonte de riqueza era a terra. A segunda etapa - Etapa do artesanato - iniciou com a Revolução Industrial e segundo Chiavenato (2000, p. 31) durou até 1860. Esta é a etapa do trabalho artesanal onde houve a mecanização da agricultura e a transformação das oficinas em pequenas fábricas. A principal fonte de riqueza é o trabalho. A terceira etapa - Etapa da industrialização - iniciou a partir da segunda fase da Revolução Industrial. A principal fonte de riqueza é o capital. Nesta etapa, podem-se destacar a ciência, as transformações nos transportes e meios de comunicação, o desenvolvimento industrial, o alto grau de especialização no trabalho, entre outros. Pode-se verificar que o ambiente tornou-se instável devido às numerosas mudanças sociais, culturais,

tecnológicas e econômicas. Esta mudança ambiental gerou desafios e instalou-se uma nova realidade - a globalização - que trouxe novos conceitos como qualidade, produtividade e competitividade como forma de sobrevivência às empresas (CHIAVENATO, 2000, p. 31).

Diante desta mudança ambiental surge no final do século XX a quarta etapa conhecida como - a revolução da informação - onde a principal fonte de riqueza passa a ser a informação e o conhecimento. Neste cenário, as palavras-chaves passam a ser flexibilidade, capacidade de inovação, conhecimento, rapidez, capacidade de aprendizagem, criatividade, proatividade, mudança para obtenção de vantagem competitiva, entre outros. "A globalização da economia é uma das conseqüências da globalização da informação" (CHIAVENATO, 2000, p. 35).

O processo de desenvolvimento da humanidade mostra que toda vez que há mudança na fonte de energia da produção ocorrem mudanças na organização do trabalho e na organização da sociedade, estabelecendo marcos e saltos na evolução econômica. O desenvolvimento tecnológico cada vez mais rápido e efetivo provoca mudanças cada vez mais rápidas (SILVA, 2000, p. 22).

Para Welch (2000) o surgimento da internet foi crucial para a existência da revolução da informação; através dela, a informação é capaz de dar volta ao mundo em milésimos de segundos. Consolida-se então a sociedade da informação, onde a informação e o gerenciamento desta são fatores decisivos no ambiente competitivo.

2.2 INFORMAÇÃO: RECURSO CHAVE PARA O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA

Como já visto, as novas tecnologias da informação e da comunicação estão produzindo uma revolução, transformando a nossa sociedade em uma sociedade da informação, onde a informação é o principal produto.

Este tópico tem por objetivo retratar esta sociedade da informação e discutir o termo informação: conceitos, "explosão" e gerenciamento a fim de proporcionar uma visão mais clara deste termo que tem alterado as empresas.

2.2.1 Sociedade da Informação

Este tópico trata de temas e questões que marcaram a passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial baseada em informação e conhecimento.

Em 1982 Masuda descrevia em sua obra "A sociedade da informação" como sociedade pós-industrial princípios e mudanças sobre a informação como insumo básico para o desenvolvimento da sociedade. Esses princípios foram retomados e abordados com enfoque mais específico por autores como Drucker, Davenport, Davenport e Prusak, entre outros, mas que remetem a uma sociedade na qual a informação e o conhecimento são as bases para o desenvolvimento econômico e social.

Acredita-se que esta mudança deve-se a dois fenômenos principais: o papel central da informação no padrão sócio-técnico-econômico e a aceleração do processo de globalização e seus impactos econômicos, político e sociais daí decorrentes (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p. 21).

Uma característica marcante desta sociedade pós-industrial foi a transição de uma economia tipicamente industrial para uma economia voltada ao setor de serviços fundamentados em informação e conhecimento.

A expressão "sociedade da informação" vem sendo utilizada desde o início da década de 90 para descrever os desafios e potencialidades resultantes do rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (MEYER, 1997 citado por THEISS, 2003, p. 25).

"A sociedade da informação não é um modismo. Representa uma profunda mudança organizacional da sociedade e da economia. É um fenômeno global com elevado potencial transformador de atividades sociais e econômicas". (TAKAHASHI, 2000 p. 5).

A sociedade da Informação antes prevista e hoje em desenvolvimento "pressupõe a aplicação da informação em todo o seu complexo e contexto", verifica-se que a informação é sua maior matéria-prima; o conhecimento é utilizado para agregar valor a produtos e serviços; a tecnologia é o elemento vital para a mudança e a rapidez e qualidade constituem fatores decisivos de competitividade. (TARAPANOFF 2001, p. 10).

A sociedade da informação está em processo de amadurecimento em diversos países, o debate sobre a construção de bases para esta sociedade se torna cada vez mais intenso e freqüente. No Brasil a sociedade da informação é um compromisso do governo, o Ministério da Ciência e Tecnologia em seu Livro Verde, define metas de implementação da sociedade com a missão de "fomentar o desenvolvimento e a utilização segura de serviços avançados de computação, comunicação, e informação e de suas aplicações na sociedade mediante a pesquisa, o desenvolvimento e o ensino" (TAKAHASHI, 2000 p. 7).

Nesta sociedade a rapidez da evolução transforma em muito pouco tempo o que era novo em velho e o moderno em ultrapassado, instalando a chamada "cultura do efêmero" (SILVA, 2000, p. 15).

A corrida para inovar é para garantir vantagem competitiva. Ser competitivo é estar à frente ou pelo menos em paralelo com a concorrência. A evolução das tecnologias de informação e comunicação, que quebraram as barreiras de tempo e de espaço, impactam fortemente as empresas e a maneira como ela se relacionam, forçando uma reestruturação.

2.2.2 Explosão da Informação

Cinco exabytes (5.000.000.000.000.000 bytes) de novas informações foram produzidas no mundo em 2002! Isto equivale a uma pilha de livros que vai do Sol a Plutão ou 8 metros de livros para cada habitante da Terra. Estes dados da University of California at Berkeley (2003) também apontam para outro dado surpreendente: a quantidade de informação nova produzida no mundo cresce a uma taxa de 30% ao ano.

Este é o retrato do fenômeno da explosão da produção e distribuição de informação que revolucionou o mundo no final do século passado e início deste novo. Nunca se produziu e se distribuiu tanta informação na história da humanidade. "Uma edição do The New York Times em um dia de semana contém mais informação do que o comum dos mortais poderia receber durante toda a vida na Inglaterra do século XVII" (WURMAN, 1991, p. 19).

Sobre esta explosão, Davenport comenta: "A explosão da informação, sobre a qual muito se comenta e escreve, é também, em grande medida, a

explosão da informação errada e mal organizada" (MANN citado por DAVENPORT, 1998, p. 11) .

2.2.3 Informação: conceitos

O crescente aumento das novas tecnologias de informação, conseqüentemente, da quantidade de informações geradas têm modificado as empresas.

“A importância da informação para as organizações é universalmente aceita” Tarapanoff (2001, p. 25). A informação está, de fato, presente em todas as atividades humanas, assumindo um novo status e importância, e possui valor econômico sendo alavancadora de vantagem competitiva.

Definir o termo informação é uma tarefa difícil. Este termo é conceituado por vários autores, Wurman (1995, p. 39) entende que o termo só pode ser aplicado à "aquilo que leva a compreensão... O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra".

A informação não se limita a dados coletados. Para que estes dados se transformem em informações é necessário que sejam organizados e ordenados de forma que se tornem úteis (REZENDE e ABREU, 2001, p. 108).

Alvarenga Neto e Bastos (2004, p. 17) afirmam que "a informação é uma estrutura significativa capaz de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade".

É definida ainda como um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. Ela é o dado trabalhado que permite às empresas tomarem decisões. Regras podem ser estabelecidas para organizar os dados em informação útil e valiosa. Esta transformação de dados em informação é um processo executado para atingir um resultado definido. (STAIR, 1998, p. 4).

Drucker, 1988 citado por Davenport (1998, p. 19) define informação como dados dotados de relevância e propósito. Semelhantemente, McGee e Prusak (1994, p. 24) definem a informação como dados coletados, organizados e ordenados aos quais são atribuídos significado e contextos.

As empresas, antes de considerar a tecnologia, devem ter uma definição clara sobre o que entendem como informação. Isso é importante para o desenvolvimento de esforços em tecnologia da informação, ou seja, a tecnologia da informação deve estar a serviço da informação, que deve atender pessoas com necessidades específicas (DAVENPORT, 1998, p. 18).

Para entender o conceito informação devemos distinguir o que é dado, informação e conhecimento. A informação é um termo que envolve esses três termos e serve como conexão entre os dados e o conhecimento gerado a partir dela (DAVENPORT, 1998, p. 18).

O Quadro 1 mostra a visão de Davenport para a definição dos termos: dados, informação e conhecimento.

QUADRO 1 – DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

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

FONTE: DAVENPORT ,1998, p.18

A partir desta distinção entre dados, informação e conhecimento, pode-se verificar a importância do elemento humano.

Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Transformamos dados em informação agregando valor de diversas formas. Alguns métodos que o homem utiliza para agregar valor aos dados são: contextualização (nós sabemos a finalidade dos dados), categorização (conhecemos os componentes essenciais dos dados), cálculo(os dados podem ser analisados matemática ou estatisticamente), correção (podemos eliminar os erros dos dados) e condensação (podemos resumir os dados). Os computadores podem ajudar a agregar tais valores, porém, quase nunca

ajudam na parte de aplicar contexto, e os seres humanos geralmente precisam agir na parte de categorização, cálculo e condensação (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 5; DAVENPORT, 1998, p. 20).

O computador pode lidar com dados, mas, não é eficaz para lidar com informações e, menos ainda, com conhecimento (DAVENPORT, 1998 p. 19).

A informação é composta por dados organizados, dispostos numa estrutura específica. Pode-se considerar informação como dados que possuem algum significado.

A informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório nas empresas. Ocorrem interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato de informações. Portanto, ela só tem importância quando for de encontro ao interesse do usuário. A sua função é a redução de incertezas.

O importante então é a informação relevante, no momento certo, para o usuário interessado. (BORGES e CARVALHO, 1998, citado por SILVA, 2000 p. 29)

A informação pode ainda ser conceituada pelos tipos de funções que exerce em um determinado contexto ou momento que a define. Aguiar (1991), citado por Silva (2000, p. 26 - 27) estabelece a seguinte classificação:

Informação em Ciência e Tecnologia - ICT: é a informação constituída de elementos simbólicos utilizados para comunicar o conhecimento científico e técnico, independente do seu caráter (numérico, textual, icônico, etc.), dos suportes materiais, da forma de apresentação... [e também para] designar tanto a mensagem (conteúdo e forma), quanto sua comunicação (ação). Quando necessário, distinguem-se entre informação bruta (fatos, conceitos, representações) e os documentos em que se acha registrada.

Informação Tecnológica: Todo tipo de informação que contribui para o desenvolvimento industrial, uma vez que carrega em si o conhecimento técnico, econômico, mercadológico, gerencial e social que, por sua aplicação, favoreça o progresso na forma de aperfeiçoamento e inovação.

Informação para a Indústria: todo o tipo de esforço intelectual para administradores e técnicos de uma dada empresa pública ou privada, no sentido de aperfeiçoar suas operações e inovar métodos, processos, produtos e serviços, pela conversão, em resultados práticos, de toda forma de conhecimentos obtidos por qualquer meio.

Informação Industrial: esforço de coletar, avaliar e tornar disponíveis, informações sobre o setor industrial e suas operações produtivas, gerando dados técnico-econômicos, informações sobre tecnologias utilizadas, a estrutura industrial, a produtividade setorial, estudos de viabilidade, dados de investimento e retorno, implantação de indústrias, tecnologias, dentre outros. (AGUIAR, 1991, p.8 citado por SILVA, 2000, p. 26 - 27)

O conhecimento é a informação mais valiosa e mais difícil de gerenciar. É o resultado da interpretação da informação e utilização para algum fim como gerar novas idéias, resolução de problemas ou tomada de decisão. É a informação valiosa porque alguém deu à ela um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento e acrescentou a ele sua própria sabedoria e considerou suas implicações mais amplas (DAVENPORT, 1998p. 19).

Na literatura consultada, tudo indica que há um consenso de que a informação torna-se cada vez mais a base para a competição e é potencializadora de conhecimento.

A questão da competitividade estimulou um novo tipo de informação fortemente considerado pelas empresas: a informação para negócios (*business information*). Esta informação que se refere às atividades dos concorrentes, e do comportamento do mercado em geral. (BORGES e CARVALHO, 1998 citado por SILVA, 2000, p. 27)

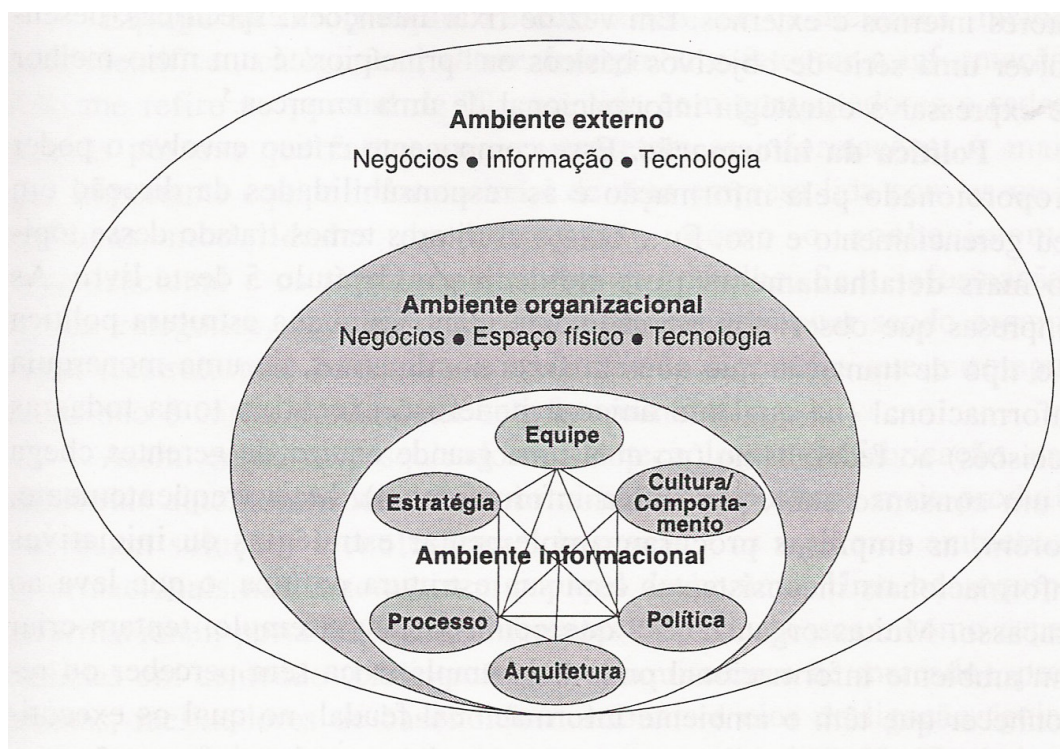
Toda informação, seja qual for o tipo, deve ter como objetivo suprir a necessidade de uma pessoa, dentro de um determinado contexto, estando adequada a estas necessidades. O processo do suprimento destas informações só acontecerá a partir do gerenciamento desta informação.

2.2.4 Gestão da Informação

No contexto atual, como já falado, o uso efetivo da informação é o fator chave da competitividade.

O trabalho desenvolvido por Davenport (1998) enfatiza a necessidade de entender os ambientes de informação e a maneira como as pessoas usam a informação na execução de suas tarefas diárias. Para auxiliar as organizações a gerenciarem a informação da melhor maneira, o autor propôs um modelo ecológico de gestão da informação. Este modelo consiste de três ambientes específicos: ambiente informacional, ambiente da organização e ambiente externo mostrados na Figura 2.

FIGURA 2 – UM MODELO ECOLÓGICO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO



FONTE: DAVENPORT, 1998 P.51

O ambiente informacional possui, no círculo interno, o núcleo da abordagem ecológica. Abrange os seis componentes mais críticos desta abordagem: estratégia (devem envolver a alta administração, indicam mudanças e requerem revisão baseada em fatores externos ou internos), política (envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades em seu gerenciamento e uso), comportamento/cultura (o comportamento em relação à informação gera a cultura informacional de uma empresa), processos (mostram como o trabalho é feito), arquitetura (um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização) e equipe de informação (Pessoas que organizam, estruturam, interpretam e sintetizam as tarefas que o computador não é capaz de estruturar satisfatoriamente) (DAVENPORT, 1998, p. 53-54).

O ambiente organizacional inclui a posição global dos negócios, os investimentos em tecnologia e a distribuição física. Já o ambiente externo inclui

o mercado de negócio, o mercado tecnológico e o mercado de informação (DAVENPORT, 1998, p. 53-54).

Em vez de se concentrar na tecnologia, a ecologia da informação baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Administradores que possuem uma abordagem ecológica acreditam que:

- a) a informação não é facilmente arquivada em computadores e não é constituída apenas dados;
- b) quanto mais complexo o modelo de informações, menor será sua utilidade;
- c) a informação pode ter muitos significados em uma organização; e
- d) a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças. (DAVENPORT 1998, p. 14).

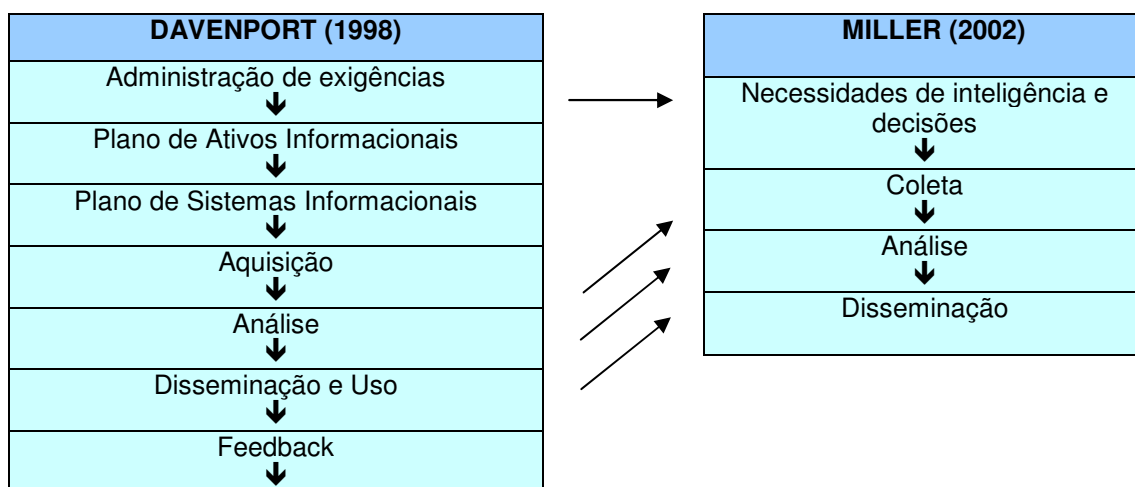
Além deste modelo, Davenport identifica três tipos de comportamentos ligados à informação que melhoram o ambiente informacional de uma organização: compartilhamento, administração da sobrecarga de informações e redução de significados múltiplos. Os funcionários das empresas, sejam quais forem elas, devem conhecer e utilizar esses três tipos de comportamento. O compartilhamento é o ato voluntário de colocar a informação à disposição dos outros (ato voluntário, pois o que compartilha não é obrigado a passar a informação adiante). A administração da sobrecarga consiste em mostrar a necessidade de filtrar a informação para auxiliar as pessoas a administrarem esta sobrecarga. A redução dos significados múltiplos facilita o gerenciamento da informação (DAVENPORT, 1998 p. 114 - 126).

Davenport propõe a formatação de um processo de gerenciamento da informação baseado nas seguintes etapas: (1) administração de exigências: combinar necessidades de informação de usuários e canais de fornecedores, conhecer as exigências das pessoas que necessitam da informação. (2) plano de ativos informacionais: classificar a informação no momento de sua obtenção de acordo com sua confidencialidade, temporalidade e a maneira como deve ser protegida. (3) plano de sistemas informacionais: planejamento do armazenamento e distribuição dos dados. (4) aquisição: obter a informação. (5)

análise: analisar o conteúdo e estabelecer níveis de confiabilidade, segurança e qualidade. (6) disseminação: distribuir a informação aos que necessitam dela. (7) feedback: retorno dos usuários se a informação foi adequada, recebida e distribuída de maneira correta e se foi dado treinamento suficiente quanto ao uso dela. (ALVARENGA NETO E BASTOS, 2004, p. 9)

A Figura 3 compara os modelos de Davenport (1998) e Miller(2002)

FIGURA 3 – COMPARAÇÃO DE MODELOS



FONTE: ADAPTADO DE DAVENPORT (1998) E MILLER (2002)

Apesar de não ter sido proposto como modelo de inteligência, o modelo de gerenciamento de informações de Davenport (1998) é muito mais amplo, completo, abrangente e inclui a retro-alimentação no processo. O modelo de Miller (2002) não possui grandes novidades e é pouco expressivo quando comparado ao de Davenport (1998).

Qualquer organização que utilize a informação necessita sempre de informações de qualidade. Segundo Freitas (1997, p. 15), as informações devem possuir alguns atributos essenciais para que possam ser significativas no momento da tomada de decisão.

Segundo Stair (1998, p. 6) para ser valiosa a informação deve ser:

- precisa: não ter erros; algumas vezes a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação;
- completa: conter todos os fatos importantes;

- c) econômica: ser de produção relativamente econômica;
- d) flexível: pode ser usada para diversas finalidades;
- e) confiável: a confiabilidade depende da fonte da informação;
- f) relevante: precisa ser importante para alguém naquele momento;
- g) em tempo: precisa ser fornecida em tempo hábil para a sua utilização;
- h) verificável: pode ser checada para saber se está correta, talvez checando várias fontes da mesma informação.

O grande problema das empresas é justamente saber onde encontrar as informações valiosas (relevantes), de qualidade e no tempo certo para diminuir as incertezas e dúvidas na hora da tomada de decisão e formulação de novas estratégias.

2.2.5 Informação e competitividade

A competitividade é a capacidade que uma organização tem para perpetuar-se de forma auto-sustentável. A competitividade envolve a continuidade dos negócios e confere às organizações a capacidade de sobrevivência no ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. (ALVARENGA NETO E BASTOS, 2004 p. 10)

Porter (1989) citado por (ALVARENGA NETO E BASTOS, 2004 p. 10) identifica três possíveis abordagens de negócio para assegurar a competitividade: diferenciação, liderança em custo e enfoque.

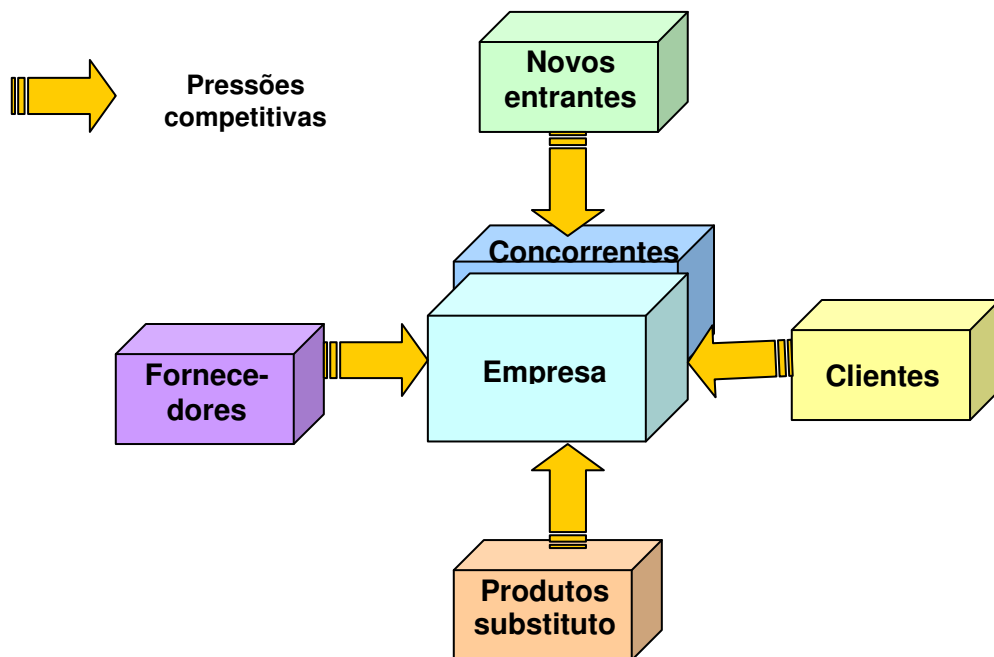
Na diferenciação, os esforços concentram-se com a finalidade de oferecer um produto/serviço que tenha características especiais, que aumentam sua percepção de valor aos olhos do cliente, justificando assim um preço mais elevado que o praticado pela concorrência.

Na liderança em custo, o cliente dá preferência àquele produto/serviço porque custa menos e tem qualidade similar aos da concorrência ou, no mínimo, tem uma qualidade aceitável face ao preço mais baixo.

O enfoque consiste em oferecer produtos e serviços voltados para um segmento específico do mercado, focalizando em necessidades que não são plenamente atendidas pelos produtos e serviços “de massa” (padronizados) oferecidos pela concorrência.

O autor assegura que o posicionamento estratégico de uma empresa ou sua competitividade resulta da combinação de cinco forças competitivas, apresentadas na Figura 4.

FIGURA 4 – MODELO DE FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

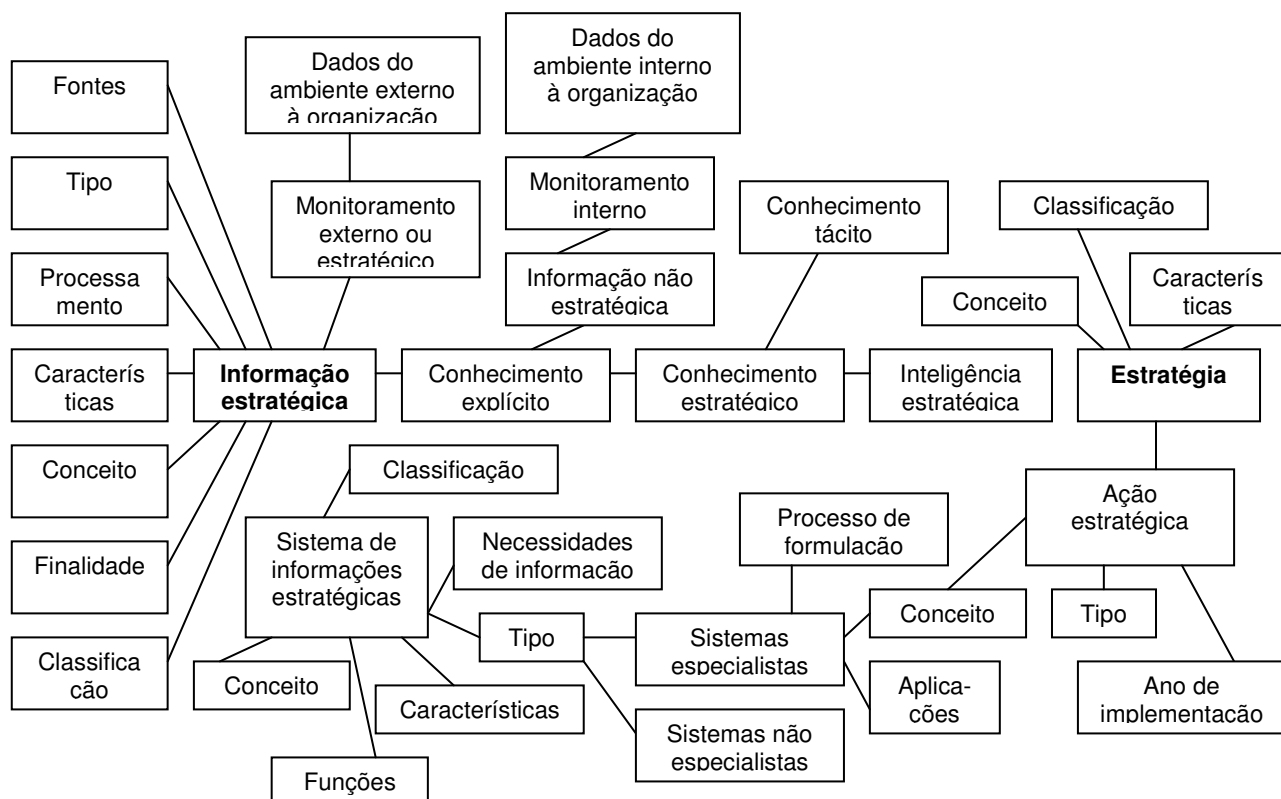


FONTE: ADAPTADO de PORTER (1999, p. 59)

De acordo com Alvarenga Neto e Bastos (2004, p. 12) a pressão dos concorrentes refere-se à rivalidade que existe entre a organização e as demais empresas que atuam no setor. Qualquer distanciamento que se obtenha em relação aos concorrentes representa uma melhoria no posicionamento competitivo. A pressão dos novos entrantes diz respeito à possibilidade de que novas empresas venham a se interessar em atuar naquele setor. A criação de barreiras que dificultem a entrada de novos concorrentes leva ao fortalecimento da pressão competitiva. A pressão dos fornecedores diz respeito ao poder de pressão dos que antecedem a empresa no fluxo de cadeia produtiva. Os clientes podem ter maior ou menor poder de pressão de acordo com a quantidade de clientes para o produto/serviço que a empresa produz. Por exemplo, se há poucos clientes, a pressão competitiva é maior. Conforme a empresa produza bens e serviços menos ou mais facilmente substituíveis, altera-se a ameaça aos produtos substitutos.

Para diminuir a incerteza e as pressões sofridas pela competitividade, as empresas cada vez mais buscam pelas informações estratégicas que são essenciais para o sucesso das empresas. A Figura 5 é um mapa conceitual no qual são identificadas e analisadas as informações estratégicas e a estratégia das organizações.

FIGURA 5 – MAPA CONCEITUAL INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA



FONTE: MIRANDA, 1999, p.228

O esquema apresenta a relação que existe entre as informações estratégicas e a estratégia das empresas. As informações estratégicas geram uma ação estratégica que pode ser definida como sendo a criação, implementação ou ampliação de um serviço que permita diferenciação à empresa em relação aos concorrentes. (MIRANDA, 1999, p. 289)

2.3 MONITORAMENTO AMBIENTAL

Logo após a Segunda Guerra Mundial, a relação entre a organização e seus ambientes tornou-se tema freqüente de pesquisa. A mudança da maneira de ver a organização como sistemas abertos tem feito com que muitos discutam o papel do ambiente como fonte de informação, matéria-prima e energia (CHOO, 1998, citado por MORESI, 2001, p. 93)

Na sociedade da informação caracterizada pela hiper-competição e constantes mudanças torna-se necessária à adoção de estratégias que permitam a criação de vantagem competitiva. Para isso exige-se que as empresas assumam uma nova postura e adotem constantemente estratégias de inovação em busca de maior percepção de valor por parte do cliente visando redução de incertezas (ARAÚJO, p. 1).

A sobrevivência depende da habilidade que a empresa possui de processar informações sobre o meio ambiente e transformar essas informações em conhecimentos que permitam que a empresa se adapte às mudanças externas. Este ambiente externo pode ser visto como fonte de informações, um conjunto de recursos ou um ambiente ecológico (CHOO, 2002 citado por ALVARENGA NETO E BASTOS, 2004, p. 3).

Na busca por informações, as empresas necessitam observar e distinguir a grande quantidade de sinais e mensagens criados pelas mudanças, eventos e tendências no ambiente, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos às suas atividades e objetivos (CHOO, 1998 citado por MORESI, 2001, p. 36).

Para que as organizações tenham informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão é necessário que seja realizado o monitoramento informacional, ou seja, a investigação do ambiente em busca dessas informações. O monitoramento se propõe a diminuir a incerteza vivenciada pelas empresas.

O monitoramento informacional é o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização.

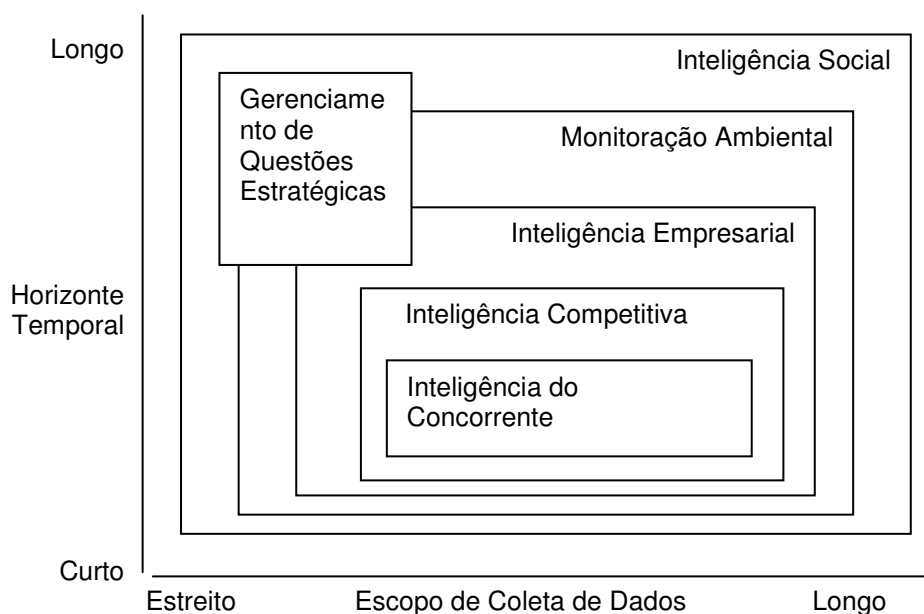
2.3.1 Conceitos

Sobre o monitoramento ambiental, Alvarenga Neto e Bastos (2004, p. 7) referenciam Aguilar (1967) como o primeiro a aplicar o conceito de monitoramento ambiental e defini-lo como "a aquisição e uso de informações sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo de uma organização". O monitoramento ambiental é definido por Moresi (2001, p. 95) como a aquisição e uso de informações sobre eventos, tendências, e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxilia os gerentes e a planejar as futuras ações. Para ele, o ambiente externo de uma empresa inclui todos os fatores externos que podem afetar o desempenho organizacional e até a sua sobrevivência.

Barbosa (2002, p. 2) afirma que existem vários outros conceitos associados ao de monitoramento ambiental e que a diferença entre eles - inteligência empresarial, inteligência do concorrente, inteligência competitiva, inteligência social e o gerenciamento de questões estratégicas - pode ser compreendido através da representação de suas variáveis que são o escopo da coleta de dados e o horizonte temporal.

Esses conceitos são apresentados na Figura 6.

FUGURA 6 – RELACIONAMENTO ENTRE OS CONCEITOS



FONTE: BARBOSA, 2002, p. 2

Pode-se verificar que a inteligência do concorrente possui o escopo mais estreito de coleta de dados e o horizonte temporal mais curto. Já a inteligência social possui um escopo de coleta de dados mais amplo e um horizonte temporal mais longo.

Os conceitos apresentados na figura são inteligência do concorrente, inteligência competitiva, inteligência empresarial, monitoração ambiental, *issues management* e inteligência social.

A inteligência do Concorrente objetiva o desenvolvimento de um perfil da natureza e sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa fazer, a resposta provável de cada concorrente à extensão dos movimentos estratégicos possíveis que outras empresas possam iniciar e a reação provável aos arranjos de mudanças setoriais e mudanças ambientais mais amplas que possam ocorrer. Sua orientação é tática e de curto prazo, com preocupações sobre preço, distribuição, promoção, etc (CHOO, 2002 citado por BARBOSA, 2002 p. 3-5).

A inteligência Competitiva é um pouco mais ampla e se refere à análise da concorrência e às condições de competitividade em setores ou regiões particulares. Os trabalhos de PORTER (1991, 1999) provêm esquemas e metodologias para análise competitiva e a mensagem central é a de que, para se formular uma estratégia competitiva eficaz, é necessário um amplo e profundo conhecimento das relações entre uma empresa e seu ambiente. Esse autor sugere a análise sistemática de cinco forças competitivas básicas: ameaças de novos entrantes, rivalidade entre as firmas existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de compradores; e poder de barganha dos fornecedores. Para enfrentar os problemas é necessária a adoção de uma ou mais estratégias competitivas: liderança a baixo custo, diferenciação de produtos, foco em nichos de mercado e fortalecimento de relacionamentos (CHOO, 2002 citado por BARBOSA, 2002 p. 3-5).

A inteligência empresarial é mais ampla que a anterior e compreende o estudo da natureza da concorrência sobre uma perspectiva mais ampla, procurando incorporar em sua análise fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ter importância para a organização. A inteligência empresarial também se diferencia da inteligência competitiva na medida que inclui tópicos tais como análise de fusões e aquisições potenciais e avaliações

de riscos inerentes a países particulares. (CHOO, 2002 citado por BARBOSA, 2002 p. 3-5).

A monitoração ambiental possui um escopo maior que os anteriores, analisa informações sobre cada setor do ambiente externo que possa ajudar a alta administração a planejar o futuro da organização. A monitoração inclui não só concorrentes, fornecedores e clientes, mas também condições e tendências tecnológicas, econômicas, políticas, regulatórias, demográficas e sociais (CHOO, 2002 citado por BARBOSA, 2002 p. 3-5).

O conceito de Gerenciamento de Questões Estratégicas evoluiu das questões/negócio de Estado e objetiva o desenvolvimento de políticas corporativas e suporte a programas de ação para participação no processo político público de resolução de problemas sócio-político-econômicos que afetarão a viabilidade futura e o bem estar da organização. As questões estratégicas podem advir de cinco arenas:

- a) econômica - mudanças em indicadores econômicos;
- b) social - atitudes públicas;
- c) política - mudanças política no poder / governo;
- d) tecnológica - invenções, inovações ou novas técnicas;
- e) outras - questões ambientais, de saúde e de segurança

A inteligência social é a de alcance e escopo mais amplos dentre todas as propostas e preocupa-se com a capacidade de sociedades e instituições de identificar problemas, coletar informações relevantes à respeito desses mesmos problemas e transmitir, processar, avaliar e, em última instância, colocar essa informação em uso. Em outras palavras, é a capacidade de uma nação em usar a informação para perseguir estratégias nacionais. (CHOO, 2002 citado por BARBOSA, 2002 p. 3-5).

Os temas têm em comum a preocupação com a coleta, organização, análise, disseminação, uso e *feedback* da informação no ambiente empresarial com o objetivo apoio na tomada de decisão.

2.3.2 Princípios e modos de monitoramento

Segundo Choo (1998) citado por Moresi (2001, p. 95), a pesquisa em teoria da organização sugere quatro modos de monitoramento: visualização indireta, visualização condicionada, procura informal e procura formal.

Na visualização indireta, o usuário é exposto à informação sem que se tenha uma necessidade definida. O objetivo dessa monitoração é detectar antecipadamente sinais de mudança. São utilizadas muitas fontes de informação e grande parte delas é filtrada. Como resultado, o usuário pode selecionar áreas ou assuntos (MORESI, 2001, p. 95).

Na visualização condicionada o interesse do usuário é direcionado para determinadas informações. O objetivo é avaliar o impacto da informação na organização sob perspectiva de custo-benefício. Se este impacto for significativo, o modo muda de monitoração para procura (MORESI, 2001, p. 96).

Na procura informal o usuário busca informação sobre um assunto específico para aprofundar seu conhecimento e entendimento sobre ele. O objetivo é reunir informações e elaborar um assunto para determinar a necessidade de atuação no ambiente organizacional (MORESI, 2001, p. 96).

Na procura formal, o usuário faz uma busca estruturada de acordo com metodologia pré-estabelecida para obter informações específicas e focada sobre suas necessidades. O objetivo é recuperar informações relevantes sobre um assunto para tomada de ação e decisão (MORESI, 2001, p. 96).

Sintetizando, na visualização indireta não existe necessidade definida, na visualização condicionada há um direcionamento para determinadas informações, na procura informal há um foco específico em buscar entendimento e conhecimento a respeito do tema e, na procura formal, a busca é planejada e sistematizada através de metodologias para se obter informações das necessidades determinadas.

Um ponto importante é definir qual o modo de monitoramento antes de iniciar o processo.

Choo (1998) citado por Moresi (2001, p. 96) estabelece quatro princípios comuns em pesquisas de monitoramento.

O primeiro deles gira em torno do planejamento e gerenciamento do monitoramento que devem ser tratados como atividade estratégica, um

programa de pesquisa e desenvolvimento em longo prazo no qual o resultado é muito bom.

O segundo princípio é a visão do monitoramento como um sistema formal, planejado, contínuo e coordenado. O planejamento garante que os objetivos sejam cumpridos, o monitoramento contínuo permite a detecção de desvios e o alerta a sinais e a coordenação minimiza a duplicação e maximiza o alcance e a eficiência da reunião de informações.

O terceiro princípio é a parceria com especialistas em tecnologia da informação para a projeção do sistema de monitoramento que requer parceria de trabalho de três grupos de profissionais: peritos de domínio, que possuem conhecimento sobre um determinado tema transformando informação em inteligência e inteligência em ação para tomada de decisão; os peritos em informação que organizam a informação em produtos úteis e utilizáveis e os especialistas em tecnologia da informação que constroem o sistema. A figura 7 apresenta um resumo das atividades destes profissionais.

FIGURA 7 - TRABALHADORES DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO

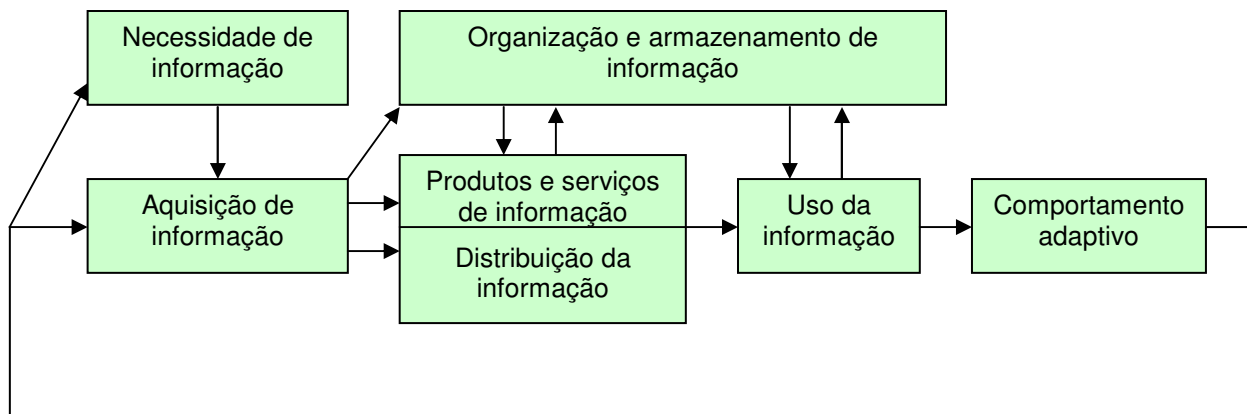


FONTE: MORESI (2001, p. 98)

O quarto e último princípio proposto sugere que as informações sejam gerenciadas nas seguintes etapas: identificação das necessidades de

informação, coleta de informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, disseminação e uso da informação. Esse modelo de gerenciamento do monitoramento é apresentado na Figura 8.

FIGURA 8 – MODELO DE MONITORAMENTO INFORMACIONAL



FONTE: CHOO, 2003, p. 404

Na etapa necessidade de informação deve-se identificar qual é a necessidade do usuário, Para tanto, pode-se elaborar questões que ajudem o usuário clarificar sua demanda.

Na etapa de aquisição da informação deve-se selecionar as fontes de informação para serem constantemente monitoradas e efetuar a busca com o objetivo de responder às questões elaboradas na primeira etapa.

Os produtos de informação são resultados da análise das informações coletadas, que são feitas de acordo com as necessidades demandadas.

A organização e o armazenamento devem possuir sistemas flexíveis, pois isto garante a posterior recuperação da informação.

Nas etapas de distribuição e uso da informação deve ser definido o formato de distribuição da informação realizado e a escolha do melhor canal para comunicação.

No comportamento adaptativo deve-se realizar a retro-alimentação do sistema através de uma avaliação do processo, satisfação do usuário e alinhamento da metodologia.

2.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As empresas, sejam grandes ou pequenas, estão vivendo um crescente processo de competição. Logo, a superação dos concorrentes tornou-se uma das principais estratégias competitivas da empresa.

A necessidade que as organizações possuem de manter um aprimoramento contínuo para responder às mudanças ambientais, se adaptar à elas e inovar, dependem de informações de qualidade e de um eficaz gerenciamento destas informações (TARAPANOFF, 2001 p. 45). Uma das ferramentas para gerenciamento da informação é a inteligência competitiva.

Traçado o panorama de mudanças organizacionais, da importância da informação e seu gerenciamento e do entendimento do monitoramento informacional, será abordado o tema inteligência competitiva, passando por sua conceituação, forças determinantes, seu ciclo e possíveis metodologias de implementação nas empresas.

2.4.1 Conceituação

A abordagem da inteligência competitiva, como um processo que monitora todos os elementos do meio ambiente externo da organização é, ainda, muito recente. Teve início nos países que estiveram envolvidos em guerras mundiais, e questões diplomáticas, como Japão, Alemanha, França, Inglaterra, e outros.

Portanto, quando se fala em inteligência, logo imagina-se espionagem, vazamento de informação, suborno, coerção, operações perigosas e organismos governamentais como a KGB e a CIA (MILLER, 2002, p. 25).

Apesar do conceito inteligência aplicado aos negócios não ter o sentido de "espionagem", sua origem é essa. Os autores pecultores da área são, na maioria, antigos colaboradores da CIA especialistas em coletar, processar, analisar e usar a informação externa com fins estratégicos (ACHARDT e BERNAT, 1998 citados por SILVA, 2000, p. 49).

A noção de inteligência competitiva foi criada a partir deste contexto militar e governamental, definida como esforço organizado e sistemático de

coletar informações, avaliá-las até "formar uma idéia clara das coisas que estão para acontecer" (KELLEY, 1968 citado por SILVA, 1999, p. 97).

Kahaner (2003) citado por SILVA, (1999, p. 99) define a inteligência competitiva como um programa sistemático de garimpagem e análise de informações sobre atividades da concorrência e sobre as tendências gerais do setor de negócios com o propósito de realizar e atingir os objetivos da empresa.

Tyson (1998, p. 1-3) define-a como um processo sistemático onde bits são transformados em partes de informações competitivas e estas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão.

A Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) define a inteligência competitiva como "um programa ético e sistemático de coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações das empresas. É ainda o processo de aumentar a competitividade no mercado através de um maior entendimento dos competidores e do ambiente competitivo em que a empresa está inserida (SCIP, 2002 citado por ARAÚJO, p. 2).

Na visão de Choo (2002) citado por Alvarenga Neto e Bastos (2004, p. 8) a inteligência competitiva é o processo analítico de transformar dados desagregados sobre os concorrentes, o setor e o mercado em "conhecimento estratégico acionável" a respeito das capacidades, intenções, performance e posições dos concorrentes.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) a define como um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Segundo Silva (2000, p. 45), depois de vinte anos treinando milhares de executivos para o uso da inteligência competitiva, Leonard Fuld chegou à conclusão de que ainda existe muita confusão em torno dos conceitos sobre o assunto. Visando ajudar a esclarecer a questão, Fuld oferece dez afirmativas dizendo o que é e quais os potenciais benefícios para a organização, contrapondo dez afirmativas dizendo o que a inteligência competitiva não é. Essas afirmativas são mostradas no Quadro 2.

QUADRO 2 – VISÃO DE FULD PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

| O QUE A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA É | O QUE A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NÃO É |
|--|---|
| 1 - Informação analisada a ponto de permitir uma tomada de decisão. | 1 – Espionagem – que implica em atividades ilegais e antiéticas. |
| 2 – Uma ferramenta de alerta para perceber tendências e oportunidades. | 2 – Bola de Cristal – inteligência é uma visão aproximada da realidade a curto e a longo prazo, mas não pode prever o futuro precisamente. |
| 3 – Um meio de se obter avaliações razoáveis – Não é o livro financeiro do concorrente. É uma visão geral, aproximada e em tempo, não é detalhada, como precisam, querem e usam regularmente empreendedores como Richard Branson, Bill Gates e Michael Dell. | 3 – Base de Dados – as bases de dados oferecem simplesmente dados. Os dados precisam ser analisados por humanos que aplicam bom senso, experiência e intuição. |
| 4 – Pode ser de vários tipos – pode ser de muitas coisas para muitas pessoas. Para um pesquisador, é conhecer as novas iniciativas de seus competidores em P&D. para um vendedor, é um “insight” de como convencer outra empresa a estabelecer um contrato com a sua. Para um gerente, é ter uma visão a longo prazo do mercado e seus concorrentes . | 4 – A Internet ou o seguir boatos – A Internet é um meio de comunicação, não de inteligência. Pode-se encontrar dicas de estratégias competitivas , mas deve-se distinguir boatos de fatos ou especulações. É preciso cautela para o uso indevido da <i>Net</i> . É preciso selecionar os conteúdos. |
| 5 – Uma maneira para as organizações incrementarem sua competência mínima – ele sugere verificar no seu site fuld.com, como as empresas atingiram sucesso usando a inteligência competitiva. | 5 – Papel – O papel está morto para a prática de uma boa inteligência – a discussão deve ser face a face, ou em uma rápida conversa ao telefone. Não se deve usar o papel de uma maneira igualitária com essas outras formas. Infelizmente muitos gerentes pensam que gastando horas em elaborar slides, diagramas, e gráficos, e notas de rodapé em relatórios, estão fazendo a inteligência. O papel não pode argumentar, a pessoa pode. |
| 6 – Um estilo de vida, um processo – se a empresa usa a inteligência de maneira correta, transforma isso num estilo de vida para todos da organização, não só para as pessoas do planejamento ou marketing. Isso é um processo onde a informação crítica está disponível a todos que precisam dela. Esse processo pode ser auxiliado pelo computador, mas o sucesso depende das pessoas e das suas habilidades em usar isso. | 6 – Um emprego para uma pessoa ou para um espertalhão – O gerente pode determinar a uma pessoa que supervisione o processo mas não que o realize todo. Essa pessoa deve estimular a todos que usem a ferramenta. |
| 7 – Processo de todas as melhores empresas – em vinte anos de consultoria testemunhou que as melhores empresas têm um processo de inteligência competitiva consistente. | 7 – Uma invenção do século XX – IC é tão antiga quanto a atividade de negócios. Ela tem sido usada por diferentes denominações, ou praticada sem denominação, mas sempre presente. No século IX, Nathan Rotschild, que trabalhava no mercado de seguros do governo britânico, recebeu em primeira mão a notícia de que Napoleão havia invadido Waterloo. Ele usou pombos correio, o <i>email</i> daquela época, e arrasou o mercado, usando, então, a sua inteligência. |
| 8 – É um processo que deve proceder diretamente da alta gestão da empresa – o melhor dos esforços em inteligência competitiva vem do <i>CEO</i> . O mais importante é que ele promova seu uso. | 8 – <i>Software</i> – Um <i>software</i> , ele mesmo, não faz inteligência. Os <i>softwares</i> são importantes no processo, mas não na verdadeira análise. Eles coletam, processam, comparam, mas o processo de análise efetiva é humano. |

| | |
|--|--|
| 9 – Olhar-se de fora – as organizações que aplicam inteligência competitiva com sucesso, ganham a habilidade de ver-se de fora. | 9 – Não é notícia de jornal – os gerentes não devem se basear muito em notícias de jornal ou televisão. Elas interessam, mas não devem ser base para a tomada de decisão. |
| 10 – Curto e longo prazo – uma organização pode usar a inteligência para decisões imediatas, como colocar preço em um produto ou decidir sobre o melhor local para anunciar. Ao mesmo tempo, pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir sobre desenvolvimento de produtos ou posição de mercado. | 10 – Uma planilha – inteligência não é só a apresentação de dados quantificáveis. A apresentação de dados quantificáveis pode ser uma forma, mas aliadas a outras formas subjetivas como: gestão e marketing estratégicos, habilidade para inovação, dentre muitas outras. |

FONTE: FULD (1999) citado por SILVA (2000) p. 61

Nesse contexto, podemos dizer que a inteligência competitiva é um processo com foco no ambiente externo de uma organização, e refere-se ao conjunto de atividades de monitoramento e de análise de dados, cujo resultado servirá de base à tomada de decisões por parte da alta direção subsidiando-a no atendimento de seus objetivos e metas.

2.4.2 Origens das ações de inteligência

De acordo com Cardoso (2003) citado por Shimoyama (2006, p. 27) a inteligência competitiva tem suas raízes em práticas de denominação hegemônica, as quais são desenvolvidas pelos grupos sociais desde a antiguidade, motivados por interesses humanos, políticos e econômicos.

Miller (2002, p. 15) descreve que as nações, ao longo da história, desenvolveram funções de inteligência compatíveis com as respectivas épocas e necessidades. Pode-se pensar então que a função de inteligência caminha passo a passo com o desenvolvimento moral do homem. Os registros históricos mostram claramente a preocupação humana com as informações sobre os inimigos e o ambiente inseguro onde o homem sobrevivia.

Na Antiguidade, pode-se verificar esta preocupação no Velho Testamento onde temos registro que Josué enviou seus espias em segredo a Jericó dizendo: andai e observai a terra. Foram, pois, e entraram em casa de uma prostituta, que se chamava Raabe, e pernoitaram ali. Então, deu-se notícia ao rei de Jericó dizendo: Eis que esta noite, vieram aqui uns homens dos filhos de Israel para espiar a terra.

No século IV a.C., um filósofo Chinês chamado Sun Tzu registrou toda a sua sabedoria no livro: *A Arte da Guerra*. Neste livro, que se tornou um clássico sobre estratégia e táticas militares, o autor discute todos os aspectos da guerra e de todas as citações destaca-se: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...” (MORESI, 2000, p. 9)

É importante observar como Sun Tzu chegou perto do atual espírito da inteligência competitiva, pois, assim como as organizações competitivas dão ênfase ao estudo do mercado em que atuam, Sun Tzu a cerca de 2500 anos atrás mostrava a importância de se informar sobre o inimigo (SHIMOYAMA (2006, p. 29).

Na Idade Média, Gêngis- Khan, conquistador do antigo continente eurasiático, utilizava agentes de inteligência para conhecer o local que iria conquistar. Servindo-se de informações sobre mercadores, viajantes e das comunidades locais, descobria que espécie de defesas tinham as cidades que pretendia atacar. A História registra que quando estava em combate dominava completamente seus adversários (SHIMOYAMA 2006, p. 29).

Na Idade Moderna, de acordo com as Instruções Provisórias 30-1 (1989), com o exército e estados modernos, a inteligência passou a ser utilizada de forma generalizada. Estabeleceu-se a troca de embaixadores entre os principais Estados da Europa visando obtenção de informações estratégicas e do conhecimento explícitos sobre os prováveis inimigos ou concorrentes econômicos em potencial. Pode-se utilizar como exemplo desta época, o trabalho de Sir Francis Walsingham, Secretário de Estado e Chefe do Serviço de Espionagem da Rainha Elizabeth I que em 1568 criou o primeiro serviço de inteligência organizado que se tem notícia (SHIMOYAMA 2006, p. 30).

Na Idade Contemporânea, a partir do século XIX o trabalho de inteligência adquiriu organização aperfeiçoada, podendo ser considerada como uma função com estruturas e metodologias próprias.

De acordo com as Instruções Provisórias 30-1 (1989) durante a I Guerra Mundial somente a Inglaterra possuía um serviço de inteligência competitiva adequado e organizado onde dele se tirou proveito (SHIMOYAMA 2006, p. 31).

Terminada a Segunda Guerra Mundial surgiram outras formas de conflitos como a “Guerra Fria”, “Guerra Psicológica” e “guerras revolucionárias”. Nesse período, a inteligência competitiva consolidou a sua atual posição de prestígio.

2.4.3 Forças determinantes da inteligência competitiva

Segundo Fernandes e Belton (2005, p. 9) a visão estratégica é o ponto de partida para o salto de transformação da empresa e, conseqüentemente, para a sua sobrevivência, ou seja, a visão é o fruto da criatividade dos administradores ao perceberem e analisarem o ambiente externo.

Na recente Conferência da Sociedade dos Profissionais da Inteligência Competitiva (SCIP), realizada em março de 2003 nos Estados Unidos, Jan Herring enumerou as dez principais forças de mudança que estão determinando o futuro da inteligência competitiva. (HERRING,2003 citado por THEIS, 2003, p. 39). São elas:

- a) aumento da competição global no contexto da sociedade do conhecimento;
- b) a sofisticação dos usuários e suas necessidades, demandando inteligência competitiva em tempo real e inteligência global no estabelecimento das estratégias corporativas;
- c) os negócios requerem maior volume de informações, de fontes diversas e processadas de forma adequada. O sucesso vai depender de vantagens baseadas em conhecimento;
- d) a efetividade futura da inteligência competitiva vai exigir recursos mais avançados de tecnologia da informação: os profissionais da inteligência competitiva têm se adaptado lentamente a isso e o chamado tecnólogo do conhecimento deverá suprir a necessidade, fazendo com que o profissional de inteligência competitiva e seus usuários ganhem velocidade;
- e) as futuras tecnologias da informação terão impacto nos negócios e na inteligência: maior impacto é esperado na chamada economia do conhecimento e também nos negócios através da Internet. A tecnologia

da inteligência governamental deverá ampliar as operações de inteligência competitiva;

f) a chamada “privatização” da inteligência deverá continuar: deverá ocorrer uma harmonização da tecnologia e das atividades de inteligência dos negócios e dos governos;

g) a influência governamental sobre a inteligência competitiva causará preocupação: atividades agressivas de inteligência competitiva poderão trazer danos e problemas legais;

h) crescimento da necessidade de inteligência para a segurança corporativa: tanto para a proteção da propriedade intelectual como a proteção dos ativos físicos (contra atos terroristas);

i) a formação de usuários e de profissionais de inteligência competitiva vai se juntar: haverá novas demandas na inteligência competitiva, mas a formação não deve evoluir muito. A participação do tecnólogo do conhecimento deve crescer de importância; e

j) a profissão ligada à inteligência competitiva vai mudar e se tornar mais importante: a inteligência competitiva vai passar a fazer parte da alta gerência da organização; vai crescer a inteligência de fontes primárias; mais usuários estarão fazendo suas próprias análises; e os tecnólogos do conhecimento da inteligência competitiva vão se tornar peças-chave.

Levando em conta essas dez forças de mudança que identificou, Herring (2003) citado por Theis (2003, p. 42) discute os impactos que vislumbra sobre a atividade de inteligência competitiva, conforme resumido a seguir:

a) os serviços e provedores de informação vão acessar bases de dados globais e será produzida a inteligência competitiva “pré-analisada” com atualização em tempo real;

b) a tecnologia da informação vai ampliar o escopo das operações de inteligência competitiva: vai permitir o acesso em tempo real a provedores globais de informações, facilitando o acesso e processamento; permitirá fornecer inteligência competitiva em forma gráfica e interativa; o tecnólogo do conhecimento vai gerenciar redes virtuais de inteligência competitiva;

c) A pesquisa primária e fontes humanas vão se tornar essenciais; sistemas avançados de informática permitirão utilizar mais as fontes

humanas; os provedores de inteligência competitiva farão parte de redes de coleta em tempo real;

d) os usuários terão a capacidade de participar diretamente da tarefa de coleta de informações; a pesquisa primária fornecerá informações pré-analisadas aos usuários;

e) a análise se tornará mais importante e será efetuada por uma equipe multidisciplinar “virtual”; a informação pré-analisada se tornará um produto padrão da inteligência competitiva;

f) a análise para suporte à decisão vai requerer inteligência vinda de todas as fontes e em tempo real, com alternativas analíticas que possam ser mostradas visualmente;

g) o planejamento estratégico utilizará o monitoramento contínuo para identificar a necessidade de mudanças;

h) um sistema de alertas, tanto para ameaças como para oportunidades, passará a ser uma responsabilidade primária da inteligência competitiva;

i) no tocante à disseminação, o contexto do usuário vai estabelecer a mídia ; a disseminação será em tempo real, com elementos gráficos e atualização contínua; a existência de equipes virtuais de gerência vai requerer displays interativos; diferentes usuários poderão usar a informação pré-analisada para diferentes finalidades;

j) haverá forte impacto em termos organizacionais: o Diretor de Inteligência Competitiva, fazendo parte da alta gerência da organização, supervisiona o sistema virtual de inteligência competitiva, gerencia a coleta de todas as fontes e organiza a respectiva análise, e facilita o uso do sistema de inteligência competitiva por parte da alta gerência.

Herring (2003) citado por Theis (2003, p. 43) conclui a sua análise, dizendo que as organizações de inteligência competitiva do futuro vão se tornar redes de operações de inteligência competitiva voltada para o usuário, contando com o suporte de centros de processamento das informações vindas de todas as fontes, e produzirão informações em tempo real e informações pré-analisadas. Essas informações serão disseminadas através da organização via sistemas interativos de multimídia, com os quais o usuário poderá configurar seus próprios relatórios e displays.

2.4.4 Ciclo de Inteligência Competitiva

De acordo com Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001, p. 60), o ciclo da inteligência competitiva é um ciclo contínuo e se compõe de cinco fases:

- a) planejamento e identificação das necessidades de informação: junto aos tomadores de decisão são definidas as necessidades de inteligência;
- b) coleta e tratamento da informação: de forma ética e legal, são identificadas as fontes e como as informações serão coletadas e armazenadas;
- c) análise e validação da informação: especialistas analisam e validam as informações, fazem a sua interpretação e compilam recomendações;
- d) disseminação e utilização a informação: os resultados da análise são apresentados aos tomadores de decisão; e
- e) avaliação: a resposta dos tomadores de decisão e suas necessidades de inteligência são levados em conta de modo contínuo.

A tecnologia da informação apóia todas as etapas do ciclo de inteligência competitiva e certamente os grandes avanços tecnológicos nessa área são responsáveis pelo significativo crescimento da atividade de inteligência competitiva.

Por exemplo, um número crescente de empresas tem implementado áreas de inteligência competitiva na sua intranet como uma forma de capturar e compartilhar a inteligência por toda a organização. Além disso, já existem no mercado softwares específicos que ajudam a inteligência competitiva: mineração de dados, recuperação de textos, pesquisa em páginas da Internet, entre outros. (MILLER, 2002, p. 25)

2.4.5 A implantação de um sistema de inteligência competitiva

Do ponto de vista organizacional, a implantação de um sistema de inteligência competitiva deverá considerar os seguintes pressupostos:

- a) coordenação geral a cargo do órgão de planejamento da organização, justificada pela proximidade com a alta administração e facilidade de integração com o processo de planejamento estratégico;
- b) ligação com o processo de planejamento estratégico e processos decisório –chave;
- c) necessidade de criação de uma cultura de inteligência competitiva: a falta de cultura é considerada um dos principais fatores de mortalidade das áreas de inteligência;
- d) participação das áreas de negócios e funcionais, deve-se criar uma linguagem comum e maior eficácia na captação e análise das informações;
- e) ênfase na criação e desenvolvimento de redes de inteligência;
- f) existência de dois processos diferenciados de inteligência: um formal e outro informal. O processo formal compreende a gestão de Sistemas de Informações Estratégicas enquanto o sistema informal captura informações informais, testando seu valor e confiabilidade que passam pelo ciclo de inteligência e o documento final passa a alimentar o processo formal na empresa.

Todo o processo de geração de conhecimento sobre o ambiente competitivo da organização deve ser conduzido por meio de dois processos distinto de inteligência: os formais e os informais (STOLLENWERK, 2000, p.476)

A metodologia de monitoramento de informações que se propõe neste estudo recai sobre o processo informal, mais complexo e considerado como o grande desafio dos projetos de inteligência.

2.5 AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PME'S

Uma das principais dificuldades encontradas por vários pesquisadores é o conceito de pequena e média empresa. Hoje, sob o ponto de vista legal, a classificação das pequenas e médias empresas brasileiras dá-se pelo faturamento em reais (R\$). Já em outros países, esse conceito é bastante vago e sua classificação é diferente e em algumas vezes até contrária à classificação

apresentada no Brasil. Vamos trabalhar o conceito de pequena e média empresa baseados no ponto de vista legal e fiscal classificado pela lei federal 9.317, publicada em 5 de dezembro de 1996 conforme quadro abaixo:

QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DE PME'S

| Classificação | Faturamento Anual (R\$) |
|-------------------------|--------------------------------|
| Micro empresa | 0 até 120.000,00 |
| Pequena e média empresa | 120.000,00 até 720.000,00 |
| Grande empresa | Acima de 720.000,00 |

FONTE: LEI FEDERAL 9.317/96

Segundo a Lei, a empresa de pequeno e médio porte é a pessoa jurídica que possui renda-bruta anual superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

2.5.1 Papel das PME's no mundo

Desde o início do século, a tendência em todos os países desenvolvidos concentrou-se na criação de fábricas cada vez maiores, onde as economias de escala as favoreciam.

Esse cenário se inverteu durante os últimos quinze ou vinte anos segundo Welch (2000, p. 26).

“Com relação à posição de mercado, exportações e lucratividade, as pequenas e médias empresas tiveram resultados superiores às grandes empresas. A inversão da dinâmica do tamanho ocorre, também, nos demais países desenvolvidos, até mesmo no Japão, onde ser maior era sempre ser melhor. Essa tendência reverteu até mesmo em antigas atividades industriais.” (WELCH, 2000 p. 27)

Isso é resultado do ressurgimento do espírito empreendedor.

O Japão começou a se industrializar durante a Era Meiji com incentivo governamental à criação da grande empresa, baseada na tecnologia avançada vinda dos países ocidentais enquanto os setores representados, na sua maioria, pelas PME's foram marginalizados pela política governamental. A definição de PME's, na indústria japonesa, leva em consideração dois fatores:

possuir menos de 100 milhões de yens de capital e ter menos de 300 empregados.

lida comenta (1986,p.175): Em primeiro lugar, o controle que o grande comerciante exercia sobre a pequena e média empresa foi afrouxando no período do pós-guerra, permitindo que algumas delas acumulassem capital para promover a sua renovação. Em segundo lugar, com o aumento da renda da população e sua melhor distribuição, houve uma expansão do mercado e mudanças dos padrões de consumo, criando novas oportunidades para as pequenas e médias empresas. Em terceiro lugar, durante a fase de grande expansão econômica, houve falta de mão de obra e isso encorajou pequenas e médias empresas a empreender planos de modernização, introduzindo máquinas modernas para economizar mão-de-obra. Finalmente, a grande empresa passou a produzir materiais baratos e de qualidade uniforme, como o fio sintético que as pequenas e médias empresas só poderiam utilizar com a modernização do seu equipamento. Isso, sem falar nas empresas montadoras que precisavam se interessar diretamente na modernização das pequenas e médias empresas sub-contratadas.

Este comentário ressalta as mudanças ocorridas no Japão e o papel que a pequena e média empresa foi assumindo ao longo dos anos.

2.5.2 PME's no Brasil

A industrialização brasileira é considerada tardia, pois não ocorreu a Revolução Industrial no Brasil, as máquinas e equipamentos utilizados foram todos importados de países desenvolvidos e, somente com a crise da exportação de café, é que os fazendeiros começaram a investir na indústria nacional. Até a Segunda Guerra Mundial, a industrialização brasileira tinha um caráter de processo de substituição de importações e, a partir da década de 50, as empresas tanto norte-americanas, como européias e japonesas penetraram fortemente no país, sob a forma de multinacionais. O Estado associou-se ao capital estrangeiro, ao mesmo tempo em que surgiram indústrias públicas. Aos poucos o surto industrial expandiu da produção de bens de consumo para bens intermediários de capital (GOEDERT 1999, p. 83).

No Brasil, as PME's apresentam características muito particulares, quando comparadas a grandes organizações. Possuem administração pouco especializada e são muito ligadas às características e personalidades de seus

proprietários, como talento, sensibilidade, vontade de realização, dentre outras (BORGES, 2002 citado por GOEDERT 1999, p. 39).

Souza (1993) citado por Buiar (1994, p. 38) em seu trabalho identifica um quadro onde as PME's atuam. O autor sugere que as PME's dividem-se em duas espécies: as dependentes e as independentes.

As PME's dependentes se encontram em função complementar direta ou indiretamente às grandes empresas e dividem-se em três subgrupos:

- a) PME's resultantes da descentralização de uma grande unidade em estabelecimentos menores pertencentes a uma mesma empresa como forma de adaptação às novas condições;
- b) empresas autônomas que trabalham regidas por um contrato com as grandes empresas;
- c) empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais, comercializando-os diretamente com as grandes empresas;

As PME's independentes não mantêm ligação direta com as grandes empresas. Nesse caso, pode-se ter:

- a) empresas que operam nos setores tradicionais e competitivos com baixas barreiras à entrada de concorrência em preço, e cujo desempenho está ligado ao comportamento da demanda;
- b) PME's que concorrem com as grandes em setores mais concentrados e que só se tornam viáveis graças à maior flexibilidade em termos de estrutura organizacional;
- c) PME's que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais onde há clara liderança das grandes empresas, ocupando espaços delimitados e sendo flexíveis para buscar e ocupar novos espaços à medida que os atuais se estreitam;

A competitividade das PME's brasileiras é essencial ao desenvolvimento do país.

Souza (1993) citado por Buiar (1994, p. 41) identificou como principais fontes de competitividade das PME's o "desenvolvimento de produtos" e a "qualidade nos serviços propiciados aos clientes". Como desvantagens o autor cita marketing, exportação e Pesquisa e Desenvolvimento.

2.5.3 As PME's e a inovação

A importância das PME's para o crescimento econômico vem sendo rediscutida a medida em que a Era do Conhecimento se consolida. Políticas de apoio às PME's estão cada vez mais sendo implementadas nos países desenvolvidos e as PME's têm sido reconhecidas como potencial de difusão de inovação e por estimular o crescimento regional.

A literatura sobre pequenas e médias empresas apresenta o debate sobre seu papel inovador e as características que favorecem essa atividade inovadora. Esse debate decorre dos fatores de que essa capacidade inovadora depende. (LASTRES e ALBAGLI, 1999, p. 146)

Segundo o autor, enquanto as grandes empresas têm vantagens para materiais para adotar e gerar inovação devido à sua maior capacidade em P&D, as PME's possuem vantagens comportamentais devido à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado.

As políticas de inovação voltadas às PME's tentam dar a essas empresas condições para superar suas limitações. Lastres e Albagli (1999, p. 147) propõem três pontos propiciadores da inovação nas PME's:

- a) a união da informática e telecomunicações gera novas opções para as PME's. Há novas opções de negócios como provisão de serviços on line, desenvolvimento de software, editoração eletrônica e multimídia entre outras que podem ser exploradas;
- b) a modernização da infra-estrutura das telecomunicações pode tornar viável a aquisição de conhecimento científicos e tecnológicos;
- c) a difusão de tecnologias de informação e comunicação aumenta a competitividade das empresas.

A questão da competitividade da empresa é abordada a partir do uso de tecnologias de informação e comunicação que facilitam o fluxo de informação externo à empresa permitindo um aumento na interação com clientes e fornecedores e também os fluxos de informação internos, ao aumentar a interação entre os trabalhadores.

A situação da empresa diante dos seus competidores pode variar de acordo com as características setoriais. No Quadro 4, pode-se verificar estas características.

QUADRO 4 – PEQUENAS EMPRESAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

| Tipos de empresas variáveis | 1. Estática | 2. Tradicional | 3. Dominada | 4. Imitadora | 5. Baseada em tecnologia | 6. Baseada em novas tecnologias |
|--------------------------------|---|---|---|--|--|--|
| A – Fatores de sucesso | Baixos custos de produção | Flexibilidade e diferenciação de produtos | Economias especializadas | Flexibilidade e produtos personalizados | Grande competência, mão de obra especializada | Habilidade empresarial conhecimento geral e abstrato |
| B – Modelos de Setores | Setores mercados locais | Setores maduros e fragmentados | Setores maduros dominados pelas grandes empresas | Coexistência entre pequenas e grandes empresas | Setores de rápido crescimento demanda não padronizada | Novos setores baseados na ciência com grande oportunidade tecnológica |
| C – Tipos de tecnologia | Velha ou nova mas simples, mão de obra sem capacitação | Tecnologia simples | Pouco intensiva em capital | Sofisticada, tecnologia suficientemente estabilizada | Tecnologia avançada, mão de obra especializada | Novas tecnologias 'soft', mão de obra e conhecimento especializado |
| D – Tipos e fontes de inovação | Somente inovações no maquinário | Modificações no design. Inovações "importadas" e incrementais | Inovações incrementais compra de máquinas, acordos com as grandes | Inovações incrementais de produtos, aquisição de patentes e know how | Novos produtos sem inovações radicais, várias fontes de inovação | Inovações radicais, intensas relações entre universidades e grandes empresas |
| E – Estratégia de inovação | Ausente | Estratégia tradicional, mudança técnica exterior | Estratégias dependentes | Estratégias imitadoras ponto crucial para processo de difusão | Estratégia ofensiva ou defensiva | Estratégia ofensiva, monitoramento externo, especializado centro competente |
| F – Estratégia corporativa | Meta: sobreviver no curto prazo, sem crescimento | Como estática, na relações de produção | Objetivos de curto prazo: autonomia | Objetivos de médio prazo; busca de cooperação e interação | Desenvolvimento de competências próprias, acordos entre empresas | Foco na inovação e atividades globais, crescimento é a meta estratégica |
| G – Estrutura organizacional | Organização elementar: empresário é o dono | Como estática; existência ocasional de consultores | Empresariado técnico | Empresário ainda importante mas estrutura organizacional é expandida | Bom balanço entre empresariado técnico e técnicas de gerência | Grande difusão de habilidades técnicas e científicas, gerência dinâmica e sistema orgânico |
| H – Pontos fracos | Fraca gerência e empresariado, recursos financeiros e humanos limitados | Como estática na | Falta de recursos internos e habilidades limitadas | Falta de recursos financeiros | Plano de inovação não planejado, falta de recursos financeiros | Planejamento ineficiente em novos produtos e em crescimento |

FONTE: RIZZONI (1994) citado por LASTRES e ALBAGLI (1999, p. 149)

Segundo este quadro, a natureza do processo inovador está fortemente ligada ao setor onde elas se encontram.

2.5.4 As PME's e a Inteligência organizacional

Na literatura sobre inteligência empresarial em PME, observa-se uma lacuna, pois, grande parte dos trabalhos em inteligência são realizados por grandes organizações.

As PME's apresentam uma dinâmica organizacional muito distinta das empresas maiores, com particularidades específicas, e que se interagem num "meio" também de características específicas (BORGES, 2006, p. 35).

Uma das principais características das PME's é a personalização que diz respeito à relação de proximidade entre o empresário e o seu negócio. Conforme a autora: "O pequeno empresário é aquele indivíduo que concebe o seu negócio e o gerencia. Isso faz com que ele seja o elemento determinante da forma de gerenciar a empresa, estabelecer contatos e focos de atenção sobre o ambiente" (BORGES, 2006 p. 36).

Oliveira e Bertucci (2003) citados por Borges (2006, p. 40) afirmam que "as PME's podem ser vistas como extensão da personalidade de seus proprietários, e por isso eles têm um papel fundamental no clima organizacional e nos processos decisórios". E, segundo Chér (1990, p. 55), o empresário PME é capaz de perceber, com facilidade, sinais de mudança do ambiente de negócios.

Apesar da literatura sobre PME abordar a característica da personalização, os perfis dos gestores e a forma como observam o ambiente de negócios não são muito discutidos no contexto da inteligência organizacional.

2.5.5 Dificuldade das PME's

Nota-se que as pequenas e médias empresas tentam tornar-se flexíveis tanto na sua estrutura interna quanto externa. No primeiro caso, elas objetivam buscar a informatização e a inovação tecnológica para se tornarem mais

competitivas no mercado global. No segundo caso, tentam a integração, a busca de parceiros e a formação de redes.

No aspecto exterior, observamos que as informações necessárias para o desempenho competitivo das empresas no mercado não são disseminadas corretamente e muitas vezes não chegam ao seu destino. As empresas que deveriam ter acesso às informações ficam desorientadas para a tomada de certos tipos de decisões. (SANTOS, 1987 citado por BUIAR, 1994 p. 16)

O autor acima considera ainda como dificuldade para as PME's o incentivo à criação de empresas de tecnologia avançada, a fim de manter ou desenvolver o dinamismo tecnológico de uma região, visto o seu comprometimento com o fortalecimento de P&D e com a criação de novos produtos e processos.

2.6 RECURSOS HUMANOS

Nesta sessão será abordada a descrição da área de Recursos Humanos e as atividades inerentes à consultoria que atuam nesta área bem como uma descrição da Associação Brasileira de Recursos Humanos.

2.6.1 Nova visão da área de Recursos Humanos

O século XX foi marcado por mudanças e transformações que influenciaram diretamente as organizações em sua maneira de administrar seus recursos humanos.

Os estudos e pesquisas mostram que as necessidades inerentes às organizações preocupadas com a criação de conhecimento e com a aprendizagem contínua abrangem uma questão de inúmeras variáveis, dentre elas a informação, o ambiente de trabalho e o preparo dos empregados, o que demanda uma mudança na visão tradicional da área de Recursos Humanos que é uma das mais poderosas ferramentas de transformação organizacional.

As novas visões alteram profundamente as maneiras tradicionais de exercer as atividades de RH. O papel passa a ser muito mais apoiador que executor.

Fisher (1998) citado por Ribeiro (2000, p. 51) aponta um novo significado assumido pela administração de recursos humanos a partir dos anos noventa: a administração de recursos humanos como vantagem competitiva.

Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser levantado o papel das pessoas para que se consiga essa competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe a administração de recursos humanos garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam de formas novas e criativas de gestão. Com base nas tendências e desafios apontados o autor atribui quatro funções principais à área de Recursos Humanos: as funções estratégicas, a competitiva, a função de promover e auxiliar os processos de mudança e a função responsável pelo envolvimento dos empregados com a empresa. Para o autor, o papel da administração de recursos humanos se amplia conforme demonstrado no Quadro 5:

QUADRO 5 – PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS

| RH como | Estratégico | Vantagem competitiva |
|---|--|---|
| Período aproximado | 1980-1990 | 1990 - atual |
| Condições que propiciam surgimento | Reconhecimento importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais | Maior competitividade, necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva. |
| Papel | Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas | Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade |
| Funções e contribuições | Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente de trabalho, garantindo envolvimento das pessoas. | Estratégia competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados. |
| Principais atividades | Recrutamento interno, Treinamento e desenvolvimento, terceirização, identificação de práticas ideais, descentralização | Administrar rede de agentes organizacionais, gerentes, parceiros internos e externos, administrar programas que dependem de comportamentos de pessoas; criar instrumentos de gestão para pessoas; |

| | | |
|--|--|---|
| | | mensurar impactos de recursos humanos, manutenção da capacidade intelectual da organização, orientação para um desenvolvimento integrado. |
|--|--|---|

FONTE: FISHER (1998) citado por RIBEIRO (2000, p.53)

Muitas vezes encontrando-se na visão tradicionalista, a área de Recursos Humanos anseia por redefinir seu papel transformando-se em agente de mudanças, criador e executor de estratégias, especialista de administração e referência para os funcionários. Diante deste desejo e muitas vezes não dispondo de pessoal qualificado para isso, cada vez mais, as empresas acabam optando pela contratação de serviços de consultoria para resolver seus problemas organizacionais.

2.6.2 Consultoria Empresarial

Com relação à atividade de consultoria empresarial, este é um dos segmentos que mais têm crescido no mundo, devido à possibilidade de grande rapidez na evolução dos conhecimentos adquiridos pelos profissionais e pela percepção de um crescimento maior em relação a outros negócios (BORGES, 2006, p. 43).

Embora a atividade de consultoria seja largamente conhecida e seu conceito esteja em uso corrente no jargão de executivos e empresários, parece não existir consenso quanto às suas características, seus objetivos, e principalmente quanto à expectativa de resultado.

Oliveira (1996) citado por Ribeiro (2000, p. 47) relata a dificuldade de definir o termo consultoria. Tal dificuldade é mencionada por Kubr (1986, p. 27) quando afirma que consultoria “compreende uma ampla gama de atividades e pode ocorrer que cada empresa defina de maneira diferente”. O autor prefere alertar, antes de tudo, para o que a consultoria não é afirmando que a consultoria não é uma solução miraculosa para problema algum, principalmente para aqueles que ninguém ainda conseguiu resolver.

Pereira (1999) citado por Ribeiro (2000, p. 48) afirma que a consultoria organizacional “é um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de uma forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas”.

Oliveira (1996) considera a consultoria um processo de ajuda organizacional no qual o relacionamento entre o cliente e o consultor objetiva o desenvolvimento, a capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas.

De acordo com a literatura consultada pode-se classificar a Consultoria Organizacional em três modelos distintos: modelo prescritivo, modelo de compra e serviço especializado e modelo da consultoria de processos.

O Modelo Prescritivo (Médico-paciente) é a forma de consultoria mais antiga e mais utilizada segundo Pereira (1999) citado por Ribeiro (2000, p. 48). Nesta modalidade a direção da empresa decide contratar uma consultoria para examinar a organização ou parte dela, fazer um check-up, verificar o que está errado e propor um tratamento.

O modelo da Compra de Serviço Especializado é o tipo de consultoria onde o consultor assume papel de especialista, é o que prevalece na prática e pode ser entendido como compra de informações ou de serviços de pessoas qualificadas. Nesse caso, o cliente estabelece claramente uma necessidade da organização, em termos de informação ou de serviços especializados, e avalia que a empresa não dispõe de tempo ou pessoal especializado para tanto, buscando um consultor para resolver o problema. Neste modelo, o êxito da consultoria depende de alguns fatores como a correta identificação de necessidade por parte do cliente, da eficácia da comunicação do cliente destas necessidades e da correta avaliação do cliente sobre as conseqüências de resolver seus problemas por meio de um consultor. (PEREIRA 1999, citado por Ribeiro 2000, p. 48)

O modelo da Consultoria de Processos trata das dificuldades das empresas identificar seus problemas organizacionais. Ela não pressupõe que o cliente conheça com profundidade os problemas da sua empresa, mas sim sua intenção de tornas as coisas melhores do que estão no momento. “O próprio

processo de consultoria vai ajudar o cliente a definir os passos do diagnóstico que irá conduzir a programas de ação ou a transformações concretas.” (PEREIRA 1999, citado por Ribeiro 2000, p. 48)

Por meio da literatura, entende-se então a consultoria empresarial como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa que assume a responsabilidade de auxiliar profissionais de determinadas organizações nas tomadas de decisões, não tendo entretanto, o controle direto da situação.

3. METODOLOGIA

São abordados neste capítulo o delineamento da pesquisa, causas que levaram à escolha do tema, tipificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados; o contexto do ambiente da pesquisa, a coleta, análise e sistematização dos dados e a população e amostra utilizadas na realização desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a elaboração da Proposta de Inteligência Organizacional voltada à pequenas e médias empresas que prestam consultoria em recursos humanos alguns procedimentos metodológicos foram estabelecidos e utilizados.

A pesquisa iniciou com a definição do tema, abordagem geral do problema, elaboração dos objetivos, justificativa e caracterização do tipo de pesquisa a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

3.1.1 Definição do Tema

Diante da idéia básica de que a gestão da informação gera competitividade às organizações, do "gosto" da pesquisadora e valendo-se da frase citada por Davenport em seu livro *Ecologia da Informação*: "Nossos depósitos de conhecimento e informações corporativos, vastos e sem aplicação, têm pouco poder quando entopem relatórios, arquivos e bancos de dados. Hoje em dia, informações não faltam. Faltam ferramentas para entregar a informação certa às pessoas certas e no tempo certo."(DAVENPORT, 1998, p. 173) escolheu-se o tema inteligência competitiva para ser estudado e aprofundado nesta proposta.

3.1.2 Tipificação da Pesquisa

Segundo Viegas (1999), citado por Silva (2000,p. 9) a tipificação da pesquisa não depende do pesquisador mas sim ao estágio do assunto na literatura corrente: Se é inicial e o tema não está suficientemente conhecido e estudado pode ser considerado como exploratório. Quando o pesquisador vai provar sua hipótese é denominado de pesquisa aplicada, ou seja, o teste de uma teoria.

Após a primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse pode ser de descrever um fato ou fenômeno. Assim sendo, pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois descreve o comportamento dos fenômenos. Segundo Santos (2002, p.27), “a pesquisa descritiva caracteriza-se como um levantamento das características conhecidas, componentes do fato / fenômeno / problema escolhido”.

Colly e Hussey (2005 p. 24-25) explicam que a pesquisa exploratória é resultado de um estudo realizado sobre um problema ou uma questão de pesquisa, quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou problema. “Em uma pesquisa exploratória, o foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”.

A partir desta conceituação pode-se caracterizar esta pesquisa como exploratória, pois o tema inteligência competitiva relacionado a PME's é ainda um assunto novo, com pouca ênfase na literatura, especialmente na literatura nacional e descritiva por que pretendeu identificar as necessidades informacionais das PME's que prestam consultorias em recursos humanos a fim de elaborar uma proposta de sistematização de inteligência organizacional.

A pesquisa foi caracterizada como qualitativa, já que a realização deste estudo fundamentou-se em dados coletados junto a pessoas diretamente relacionadas com o trabalho desenvolvido, que permitiram inferir os resultados finais.

Para que o objetivo fosse concretizado foi realizado um levantamento de dados em PME's que prestam consultoria em recursos humanos para verificar quais são suas necessidades informacionais que subsidiarão a criação da proposta de inteligência.

De acordo com estas fundamentações teóricas, a natureza desta pesquisa pode ser considerada como: exploratória, descritiva e qualitativa.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa realizada foi o levantamento bibliográfico para o aprofundamento e embasamento teórico acerca do tema proposto. Os assuntos estudados foram o contexto de constantes mudanças vivenciadas pelas empresas a partir do desenvolvimento acelerado das tecnologias de comunicação e informação. Posteriormente foram abordados os conceitos de informação e gestão da informação e as características do modelo ecológico proposto por Davenport. Em seguida o tema monitoramento informacional, seus conceitos e práticas. Foram abordados os temas inteligência organizacional e competitiva, descrevendo: conceitos, forças determinantes, estratégias, e o ciclo da inteligência competitiva. Por fim, foi abordado o tema Pequenas e Médias Empresas, descrevendo seu papel no Brasil, no mundo, sua relação com a inovação e as dificuldades enfrentadas.

A segunda etapa foi a caracterização das pequenas e medias empresas que prestam consultoria em recursos humanos a fim de contextualizar o ambiente da pesquisa.

A partir da caracterização das consultorias, suas atividades e características peculiares, foram definidas as empresas a serem estudadas e aplicado um pré-teste do instrumento elaborado para a coleta de dados (Apêndice 1). Para identificação das necessidades informacionais que subsidiarão a elaboração da proposta de inteligência competitiva foi utilizado como base para a construção do instrumento de coleta de dados a proposta de questionário feito por Rafael Henrique Holsbach em seu trabalho de conclusão de curso.

Após a aplicação do pré-teste deste instrumento, ele foi revisado e modificado segundo necessidades observadas. Em seguida o instrumento foi aplicado nas empresas definidas.

As informações colhidas neste levantamento foram sistematizadas, analisadas e com base nestas informações e no referencial teórico estabelecido foi elaborada uma proposta de inteligência organizacional para pequenas e médias empresas prestadoras de serviços em recursos humanos.

3.3 CONTEXTO DO AMBIENTE DE PESQUISA

As empresas que se submeteram ao levantamento de dados proposto neste trabalho foram selecionadas por terem seu cadastro na Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná (ABRH-PR) .

A Associação Brasileira de Recursos Humanos é uma instituição não-governamental, sem fins lucrativos, que dissemina conhecimento do mundo do trabalho visando o desenvolvimento das pessoas e organizações. Todas as informações coletadas da ABRH para este trabalho foram retiradas do *site* da instituição.

A instituição reúne executivos, consultores e profissionais que conhecem a fundo o tema Gestão de Pessoas. Atualmente o Sistema integra 20 seccionais em diferentes estados do País e está presente em mais de 40 pontos do território nacional.

Fundada em 1965, a ABRH tem o seu foco no ser humano e na melhoria do nível qualitativo dos gestores de pessoas, contribuindo para o crescimento do conhecimento e do bem estar individual e coletivo. Seu trabalho em âmbito nacional é reforçado pelos vínculos que mantém com entidades internacionais, como a *World Federation of Personnel Management Associations*(WFPMA) e a *Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana* (FIDAG).

A presença nacional e seus 40 anos de trabalho fazem da ABRH um sistema forte e respeitado, portanto com credibilidade para tê-la como fonte de informações para amostragem da pesquisa de campo.

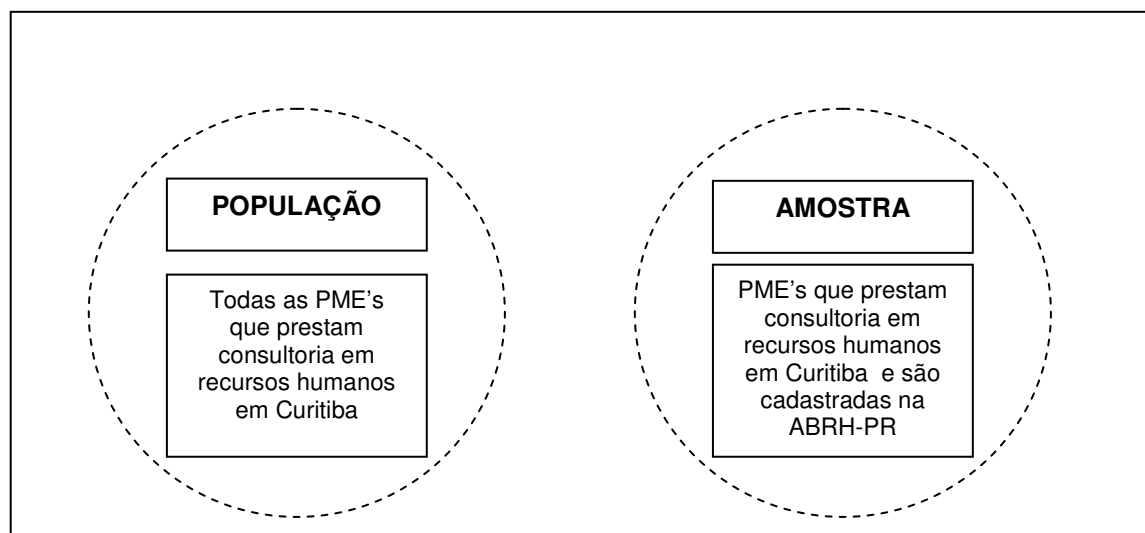
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com relação às variáveis que se pretende levantar. Pode ser formado por pessoas, famílias, estabelecimentos industriais ou qualquer outro tipo de elemento, dependendo dos objetivos da pesquisa. A amostra, por sua vez, refere-se a uma parte da população sobre a qual se aplica o estudo

inferindo, *a posteriori*, os resultados ali alcançados, para toda a população. (BARBETTA, 1998 citado por SHIMOYAMA, 2006, p.74).

Com um exemplo simplista, e popularmente conhecido, ilustrado pelo raciocínio apresentado na Figura 9, é possível esclarecer eventuais dúvidas quanto à diferença entre população e amostra no presente estudo.

FIGURA 9 – EXEMPLO DE POPULAÇÃO E AMOSTRA



FONTE: AUTORA COM BASE NO MODELO DE BARBETTA (1998)

A amostra escolhida para a realização do levantamento de dados foram as 21 pessoas jurídicas associadas à Associação Brasileira de Recursos Humanos do Estado do Paraná excluindo-se todo o consultor pessoa física que estivesse incluído como associado. Dos 21 questionários enviados houve retorno de 13, totalizando assim uma taxa de 61% de retorno.

3.5 COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário criado para identificação de necessidades informacionais para inteligência competitiva de Rafael Henrique Holsbach em seu trabalho de conclusão de curso. Este questionário foi adaptado para o contexto do setor pesquisado e algumas questões foram excluídas ou modificadas para se atingir o objetivo de identificar

necessidades informacionais das PMEs consultoras de recursos humanos a fim de elaborar uma proposta de inteligência organizacional.

O questionário contém 19 questões e foi dividido em três partes (Apêndice 1). A primeira teve como objetivo coletar informações sobre o micro-ambiente e suas relações com a empresa, com os fornecedores, com os clientes, com o mercado e com os concorrentes. A segunda parte visou obter informações sobre o macro-ambiente, ou seja, o ambiente demográfico, o ambiente econômico, o ambiente natural, o ambiente tecnológico, o ambiente cultural, o ambiente jurídico e a importância dessas informações para a empresa; e a terceira parte objetivou coletar informações sobre o sistema de inteligência.

Antes da aplicação do questionário fez-se necessário um teste prévio conforme recomenda Rea e Parker (2000, p. 25) para que as perguntas mal redigidas fossem identificadas, as palavras colocadas de forma clara e correta e a qualidade do instrumento aperfeiçoada.

No mês de julho de 2006 foi disponibilizado um questionário pré-teste para um projeto piloto. A partir da análise das respostas, das opiniões, sugestões e da observação direta da pesquisadora foi possível reformular questões e palavras que estavam erradas ou mal colocadas e modificar a estrutura do questionário.

O questionário utilizado foi construído diretamente no formato de uma página no ambiente da Internet (*homepage*). Contou-se com o apoio de um *web designer* para realização da página que utilizou linguagem PHP. Para o gerenciamento do banco de dados das respostas enviadas pelos componentes da amostra foi utilizado o *software My SQL*.

A pesquisa realizada nesse trabalho teve início em 02 de agosto de 2006 estendendo-se até 25 de Setembro de 2006.

Para a realização da pesquisa foram enviadas mensagens eletrônicas pessoais para cada respondente, com uma carta de apresentação, um *link* contendo o endereço do questionário, bastando apenas que a pessoa entrasse no *site* para responder à pesquisa e um anexo do questionário no formato Word. O *site* da Internet para visualização do questionário era: <http://pequisa-ic-ufpr.rg3.net/>

Para que todo o procedimento de aplicação de questionário tivesse êxito, fez-se a prévia divulgação dos trabalhos que seriam desenvolvidos com relação à coleta de dados. Para isso, foram feitas ligações telefônicas e enviadas mensagens eletrônicas para informar os propositos da aplicação do questionário, evitando interpretações errôneas acerca dos objetivos da pesquisa.

Após duas semanas do envio das mensagens eletrônicas foi observado no banco de dados quais empresas já haviam respondido e foi feito um contato telefônico com as pessoas das empresas que não haviam respondido, bem como enviada nova mensagem eletrônica com o objetivo de obter grande porcentagem de retorno dos questionários.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo da análise dos dados é descrever, interpretar e explicar os dados obtendo o significado do que foi coletado de maneira que venham responder as questões formuladas no estudo, sendo que as decisões sobre métodos e técnicas de análise a serem utilizadas dependem da natureza dos dados obtidos e do tipo de informações desejadas.

“A palavra análise significa literalmente separar ou examinar criticamente as partes” (BARDIN, 2002 p. 12). Dessa forma, a pessoa que se encarrega de uma análise terá que: dispor os dados em categorias significativas; determinar se existem diferenças significativas entre as categorias; explicar porque existem as diferenças e fazer recomendações.

Todos os passos do processo de pesquisa são desenvolvidos com o único propósito de chegar ao estágio da análise, por meio do qual serão tiradas conclusões, recomendações e decisões.

A análise dos dados é uma técnica que consiste em explicitar e sistematizar o conteúdo. A análise dos dados provenientes de um projeto de pesquisa qualitativa se apresenta como um processo complexo, em que se busca a compreensão de seus significados dentro do contexto no qual os dados foram gerados.

Segundo Malhotra (2000 p. 68) esse processo se compõe basicamente das seguintes etapas:

- a) identificar um tema central que englobe os diferentes sub-temas;
- b) os temas identificados acima são testados e comparados com os novos subgrupos formados;
- c) logo em seguida, os dados são comparados com as questões de pesquisa;
- d) finalizando o processo de análise, os pesquisadores tentam compreender tais temas dentro de seu conceito.

Segundo Malhotra (2000, p. 35), os pesquisadores tentam descobrir a muito tempo maneiras de analisar pesquisas qualitativas. Entretanto, é interessante observar que a maioria dessas tentativas procura sugerir padrões de análise quantitativa, ou seja, com o propósito de contar a frequência e identificar relações entre fenômenos. O conjunto dessas técnicas tem sido denominado de Análise de Conteúdo.

Segundo Bardin (2002, p. 42) a Análise de Conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicativos (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Nesta pesquisa foram utilizados os critérios expostos por Malhotra (2000) para categorização, tabulação e análise dos dados. Estes critérios permitiram melhor visualização da realidade estudada e suas variáveis.

O método de análise qualitativa dos dados foi a Análise de Conteúdo segundo critérios metodológicos de Bardin (2002). Com estes critérios, procurou-se compreender, da forma mais adequada, os dados coletados, enriquecendo o corpo deste projeto de pesquisa. A análise feita neste estudo é apresentada no capítulo 4.

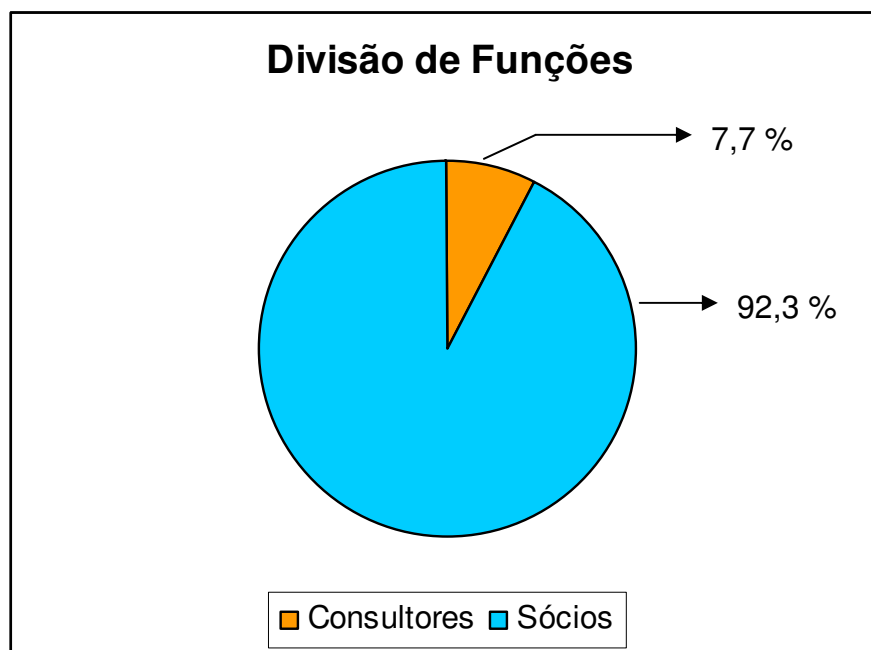
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do conteúdo foi feita agrupando-se os dados pelas principais temáticas: dados pessoais, identificação das necessidades de informação sobre o micro-ambiente, necessidades de informação sobre o macro-ambiente e necessidades / importância do sistema de monitoramento.

4.1 DADOS PESSOAIS

Para a análise dos dados pessoais dos respondentes, foi utilizado o critério função para identificar qual a atividade do respondente dentro da empresa. Dentre os 13 respondentes, pôde-se dividir as funções da maneira como mostra o Gráfico 1:

GRÁFICO 1 – DIVISÃO DE FUNÇÕES DOS RESPONDENTES



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

Como se pode observar, a maioria dos respondentes são sócios das empresas e apenas 1 respondente ocupa a função de consultor associado. Significando que a maior parte dos respondentes da pesquisa estão diretamente ligados à estratégia das empresas e, conseqüentemente, possuem poder de decisão para implementação.

4.2 INFORMAÇÕES SOBRE O MICROAMBIENTE

As informações sobre o micro-ambiente estão divididas em três temas: necessidades de informações internas das empresas respondentes, necessidades de informações externas, de fornecedores, de clientes, do mercado e dos concorrentes; e por fim, o grau de importância das informações sobre o micro-ambiente.

4.2.1 Necessidades de informações internas

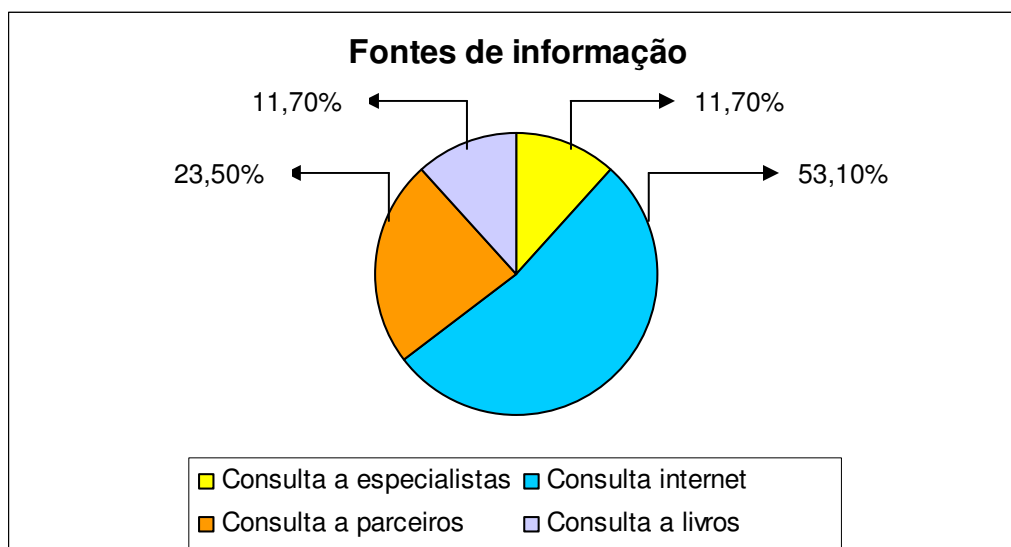
Um dos tópicos a ser analisado é a necessidade das informações internas. A primeira pergunta do questionário se referiu à utilização das informações internas da empresa, quais auxiliam o respondente no desenvolvimento das suas atividades e quando ele as utiliza.

Analisando as respostas, pôde-se perceber que as informações mais importantes dentro das empresas são:

- a) as informações referentes ao processo de realização dos projetos de consultoria pois, servem como base teórica para a realização de novos serviços;
- b) banco de dados;
- c) informações referente à prospecção de clientes;

A segunda pergunta do questionário discorria sobre as fontes utilizadas para a busca de informações que não existem dentro da empresa. Dentre as respostas, pôde-se classificar as fontes de busca de informações conforme Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – FONTES UTILIZADAS PELOS RESPONDENTES:



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

Como fonte de busca de informações que não existem nas empresas, 53,1% dos respondentes optam por fazer buscas em *sites* na Internet. Alguns dos respondentes citaram como facilidades desta fonte, o rápido e fácil acesso e o fato de se conter informações mundiais sobre determinado assunto.

Outra fonte, utilizada por 23,5 % é a consulta a parceiros. Um dos respondentes citou que os parceiros, que podem ser concorrentes ou não, são utilizados como fontes por ter experiência em determinado assunto, ter capacidade para discutir as melhores práticas de cada serviço e por este tipo de consulta fortalecer as redes de relacionamento empresariais.

A consulta a livros é feita por 11,7% dos respondentes. Um dos respondentes informou que o uso desta fonte se deve por sua confiabilidade e precisão.

A consulta a especialistas é feita por 11,7% dos respondentes por se tratarem de pessoas capacitadas no estudo de determinado assunto.

A terceira pergunta do questionário discorria sobre quais informações internas da empresa / consultoria seriam importantes para auxiliar em decisões e ações organizacionais. Analisando as respostas, pôde-se verificar que as informações internas que mais auxiliam na tomada de decisões estratégicas estão divididas em dois grandes eixos:

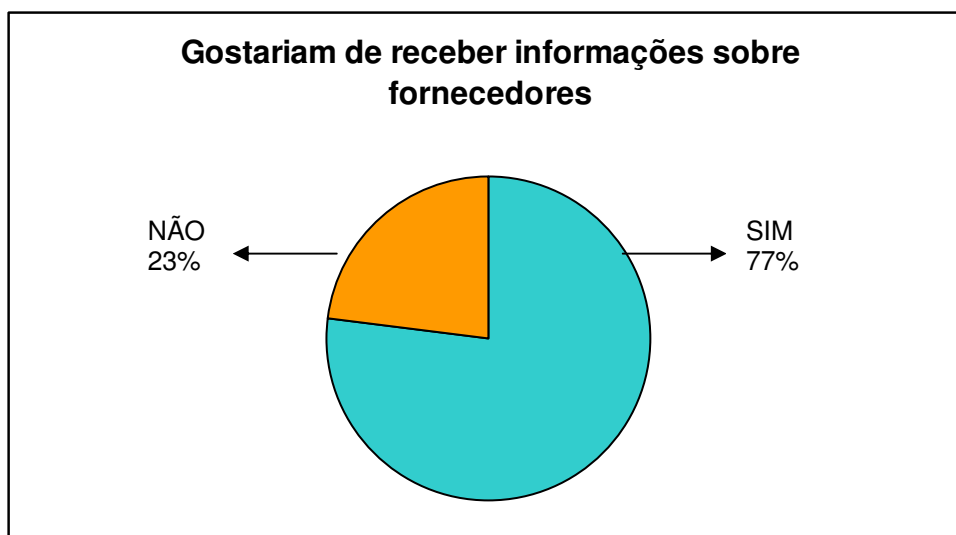
a) situação financeira da empresa: faturamento total, faturamento por categorias de serviços prestados. Se um serviço não agrega valor financeiro isto serve como informação para tomada de decisão visando alterar o escopo de atuação da empresa / consultoria. Se por outro lado, um determinado serviço está agregando valor financeiro acima do esperado, esta informação leva o respondente a focar neste serviço e dissolver os demais.

b) informações sobre serviços prestados às empresas clientes: verificação nos relatórios gerenciais da periodicidade de prestação de serviços para cada empresa cliente. Por meio deste indicador cabem ações de foco em determinados clientes que não buscam mais pelas consultorias.

4.2.2 Necessidades de informações externas

A quarta questão tratava das necessidades de informações sobre fornecedores e quais informações deles seriam úteis para a empresa. Essas necessidades são ilustradas pelo Gráfico 3.

GRÁFICO 3 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE FORNECEDORES



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

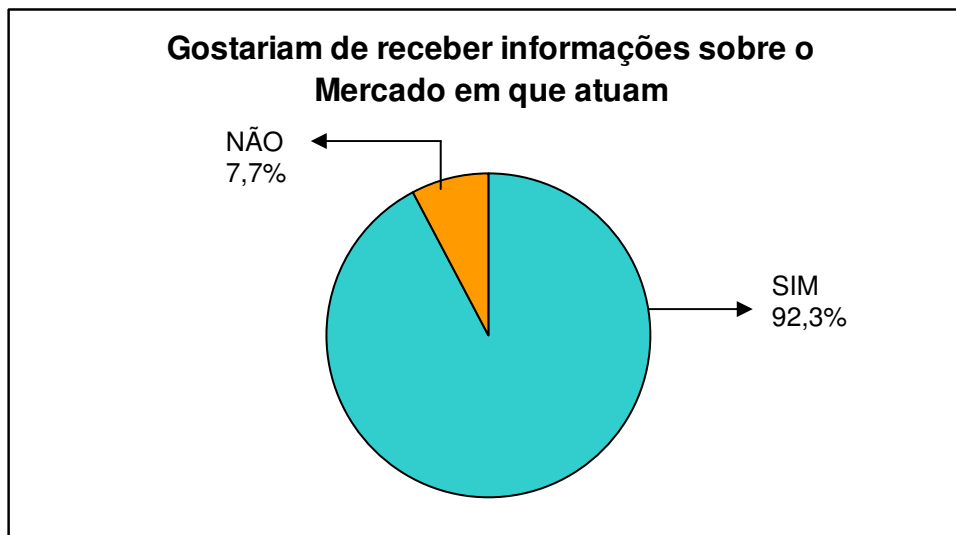
De acordo com a análise realizada, 23 % dos respondentes afirmaram que não gostariam de receber informações dos seus fornecedores, enquanto,

77% afirmaram que gostariam de receber tais informações, entre elas: melhores preços, melhores produtos, benefícios oferecidos por cada fornecedor, melhor prazo de entrega e prazo de pagamento.

A quinta questão tratava das necessidades de informações sobre os clientes. Dos respondentes, 100% afirmaram que gostariam de receber informações dos seus clientes. Analisando as respostas pôde-se verificar que as informações das empresas clientes indicadas como mais importantes são: investimentos em treinamento, desenvolvimento e consultoria, contratação de funcionários, abertura de vagas, utilização de consultorias para recrutamento e seleção, saber identificar os comandos de cada área dentro das possíveis futuras empresas clientes e principais problemas / deficiências em recursos humanos que estas possuem.

A sexta questão tratava das necessidades de informações do mercado em que as empresas atuam. A porcentagem dos respondentes que gostariam de receber estas informações está ilustrada no Gráfico 4.

GRÁFICO 4 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO

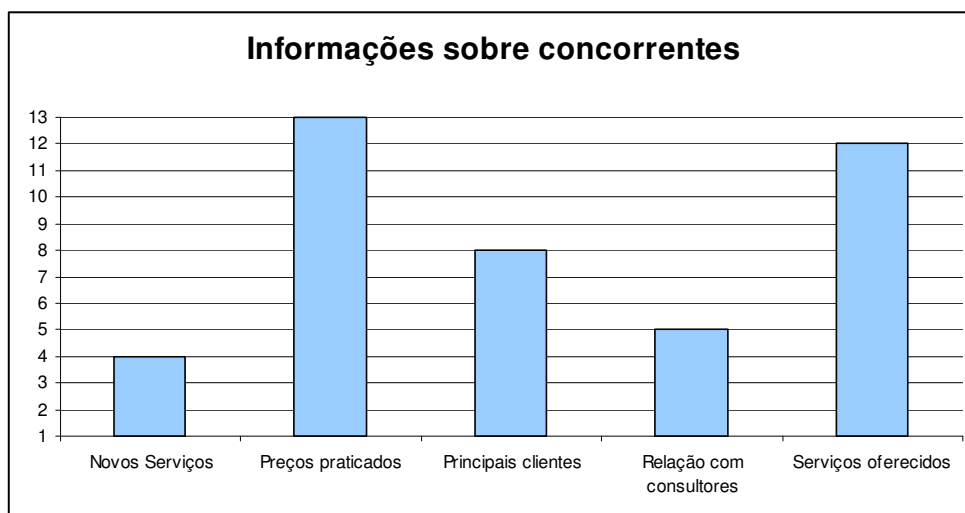


FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

De acordo com a análise realizada, 7,7 % dos respondentes não gostariam de receber informações sobre o mercado em que atuam, enquanto 92,3 % gostariam de receber tais informações e citam como mais importantes: o mercado de consultoria em recursos humanos, setores que mais contratam nas empresas, novas atividades / funções criadas e atividades que estão em alta / em baixa no mercado.

A sétima questão proposta tratava das necessidades de informações dos concorrentes de mercado. Dos respondentes, 100% afirmaram que gostariam de receber informações dos seus concorrentes. Dentre as informações citadas destacam-se as ilustradas no Gráfico 5.

GRÁFICO 5 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE CONCORRENTES



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

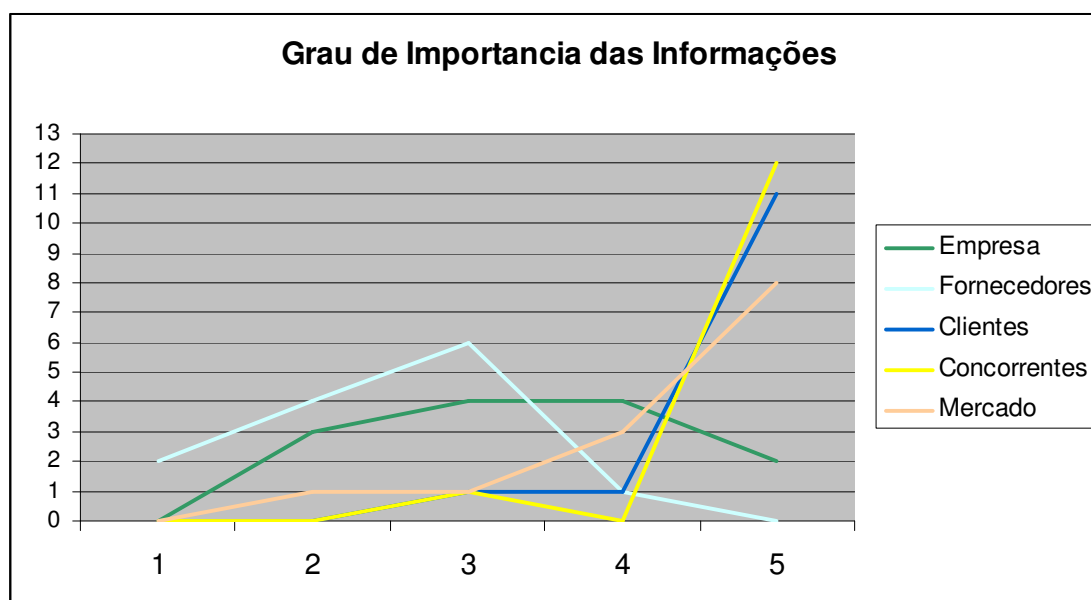
Analisando as respostas pode-se verificar que 31% dos 13 respondentes gostariam de obter informações sobre novos serviços que seus concorrentes, estão oferecendo ao mercado; 100% dos respondentes informaram que gostariam de obter informações sobre o preço dos serviços praticados pelos seus concorrentes; 61,5% dos 13 respondentes informaram que gostariam de obter informações sobre quem são os principais clientes dos seus concorrentes; 38,5 % dos 13 respondentes informaram que gostariam de saber como os concorrentes tratam suas relações com consultores, preços praticados, benefícios concedidos, forma de trabalho e atuação dos consultores; e, 92,3% dos 13 respondentes informaram que gostariam de saber quais são os serviços oferecidos pelos seus concorrentes.

4.2.3 Grau de importância das informações sobre o micro-ambiente

A oitava questão discorria sobre o grau de importância das informações sobre o micro-ambiente, os respondentes deveriam assinalar de 1 a 5 numa escala de importância onde o 1 representa o menos importante e o 5 o mais

importante, quanto aos seguintes aspectos do micro-ambiente: informações sobre a empresa, informações sobre os fornecedores, informações sobre os clientes, informações sobre os concorrentes e informações sobre o mercado. O resultado das respostas é ilustrado no Gráfico 6

GRÁFICO 6 – GRAU DE IMPORTANCIA DAS INFORMAÇÕES SOBRE O MICROAMBIENTE



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

Pode-se perceber pelo Gráfico 6 que as informações consideradas mais importantes, situadas no nível (5) cinco foram as seguintes: as informações sobre concorrentes obtiveram 92% das respostas, as informações sobre os clientes obtiveram 84% das respostas, as informações sobre o mercado obtiveram 61% das respostas enquanto as informações sobre a empresa obtiveram 15% das respostas e nenhum dos respondentes classificou as informações sobre os fornecedores com grau de importância nível (5) cinco.

A opção de nível (4) quatro na escala de importância teve o seguinte resultado: informações sobre a empresa com 31% das respostas, informações sobre o mercado com 23% das respostas, informações sobre os fornecedores e clientes com 8% das respostas cada um e nenhum dos respondentes classificou as informações sobre os concorrentes com grau de importância nível (4) quatro.

Pode-se concluir que as informações sobre o micro-ambiente consideradas mais importantes pelos respondentes, são as informações sobre

clientes, concorrentes e o mercado das consultorias de recursos humanos, enquanto as informações internas das empresas e informações dos fornecedores não possuem tanta importância.

4.3 INFORMAÇÕES SOBRE O MACROAMBIENTE

As informações sobre o macro-ambiente estão divididas em dois temas: necessidades informacionais de cada macro-ambiente e o grau de importância das informações sobre o macro-ambiente.

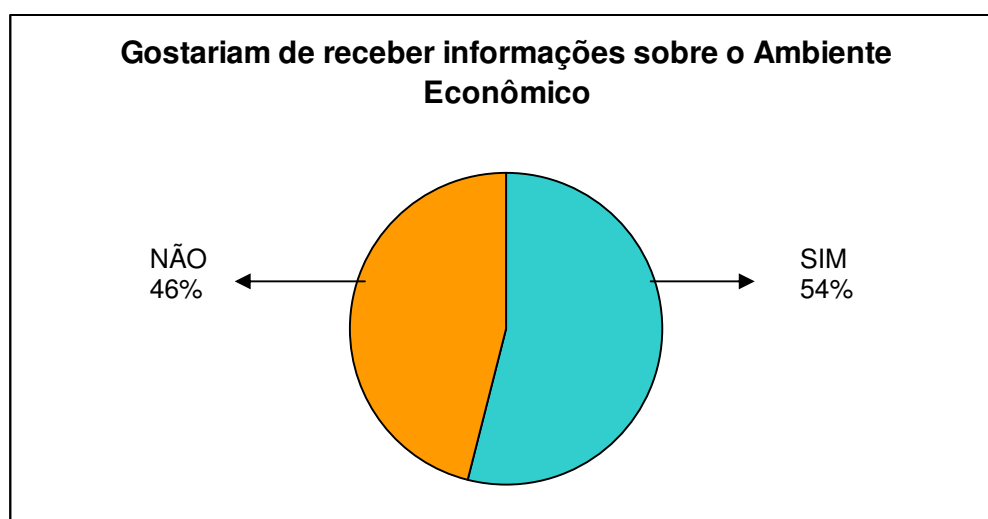
4.3.1 Necessidades informacionais de cada Macro-ambiente

A pergunta número (9) nove do questionário se referiu às necessidades de informações sobre o ambiente demográfico.

De acordo com a análise realizada, a maioria, 92,3 % dos respondentes não gostariam de receber informações sobre o ambiente demográfico, enquanto somente 7,7 % dos respondentes assinalaram que gostariam de obter tais informações.

A pergunta número (10) questionava os respondentes sobre a necessidade de informações sobre o ambiente econômico. As respostas dadas a esta pergunta podem ser visualizadas no Gráfico 7.

GRÁFICO 7 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE ECONÔMICO



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

De acordo com a análise das respostas, 46% dos respondentes não gostariam de receber informações sobre o ambiente econômico e 54% deles, gostariam de receber tais informações principalmente as que dizem respeito a: setores da economia que estão crescendo e obtendo lucro, questões econômicas que afetam e impulsionam o poder de contratação de consultorias para resolução de deficiência dos recursos humanos das empresas.

A pergunta número (11) onze do questionário tratava das necessidades de informações sobre o ambiente natural, ou seja, informações sobre o aumento do custo da energia, aumento da poluição, intervenção governamental na administração de recursos naturais, sobre o meio ambiente e qual a importância dessas informações para os respondentes.

De acordo com a análise realizada, 100 % dos respondentes não gostariam de receber estas informações.

A pergunta número (12) doze do questionário tratava das necessidades de informações sobre o ambiente tecnológico. De acordo com a análise realizada, 100% dos respondentes afirmaram que não gostariam de receber informações sobre o ambiente tecnológico citando que o seu negócio não depende deste tipo de informação.

A pergunta número (13) treze do questionário tratava das necessidades de informações sobre o ambiente cultural, ou seja, preferências dos consumidores, percepções, crenças, valores e benefício que estas informações trariam às empresas. De acordo com a análise realizada, 46% dos respondentes afirmaram que gostariam de receber informações sobre o ambiente cultural enquanto 54% afirmaram que não gostariam de receber essas informações. Analisando as respostas pôde-se verificar que as informações culturais indicadas como mais importantes são informações que influenciam o poder de pensamento e percepção do consumidor e sobre seu perfil decisório.

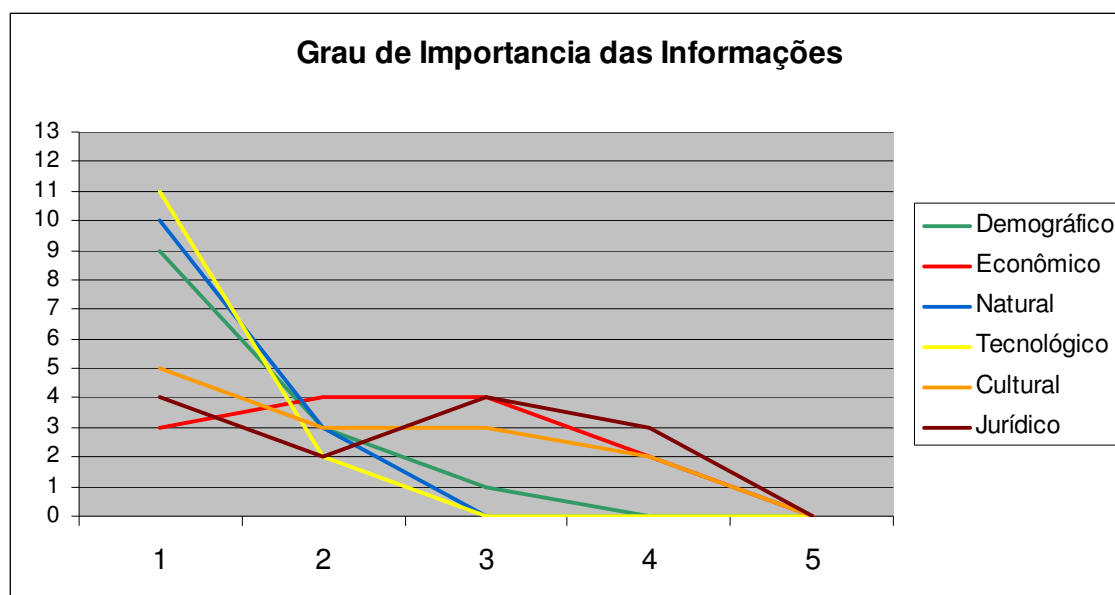
A pergunta número (14) quatorze do questionário discorria sobre as necessidades de informações sobre o ambiente jurídico. Analisando as respostas pôde-se verificar que 61,5% dos respondentes gostariam de receber informações sobre o ambiente jurídico enquanto 38,5% não gostariam de receber tais informações. As informações consideradas mais importantes para

os respondentes estão relacionadas à propriedade intelectual dos conteúdos pedagógicos de treinamento e desenvolvimento criado pelas empresas, como forma de proteção contra cópias indevidas e apropriação desse conteúdo pelas empresas que contratam as consultorias.

4.3.2 Grau de importância das informações sobre o macro-ambiente

A questão número (16) dezesesseis discorria sobre o grau de importância das informações sobre o macro-ambiente, os respondentes deveriam assinalar de 1 a 5 numa escala de importância onde o 1 representa o menos importante e o 5 o mais importante, quanto à cada macro-ambiente: demográfico, econômico, natural, tecnológico, cultural, jurídico. O resultado das respostas é ilustrado no Gráfico 8.

GRÁFICO 8 – GRAU DE IMPORTANCIA DAS INFORMAÇÕES SOBRE O MACROAMBIENTE



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

Pode-se perceber pelo Gráfico 9 que nenhuma das informações do macro-ambiente foi considerada de extrema importância, pois, no nível (5) cinco nada foi assinalado.

A opção de nível (4) quatro na escala de importância teve o seguinte resultado: informações sobre o ambiente jurídico com 23% das respostas, informações sobre os ambientes econômico e cultural com 15% das respostas

cada um e nenhum dos respondentes classificou as informações sobre os ambientes demográfico, tecnológico e natural com grau de importância nível (4) quatro.

Pode-se concluir que as informações sobre o macro-ambiente não são consideradas de extrema importância para os respondentes. Destas informações, as mais importantes dizem respeito aos ambientes jurídico e econômico enquanto as informações sobre os ambientes natural, tecnológico e demográfico não apresentaram importância para os respondentes desta pesquisa.

4.4 INFORMAÇÕES PARA ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE MONITORAMENTO

Para que se pudesse elaborar uma proposta de monitoramento informacional, optou-se por realizar três perguntas no questionário aplicado, que trouxessem informações para auxiliar a elaboração do sistema. Estas questões foram agrupadas em três temas.

4.4.1 Estratégia Organizacional X informações

A pergunta número (16) dezesseis objetivou verificar se com as informações sobre o micro e macro ambientes que as empresas dispõem atualmente são capazes de atingir suas estratégias organizacionais.

Analisando as respostas, verificou-se que 54% dos respondentes não atingem suas estratégias com as informações dispostas na empresa. E, 46% dos respondentes afirmaram que atingem suas estratégias organizacionais com as informações que possuem.

4.4.2 Benefícios esperados do sistema

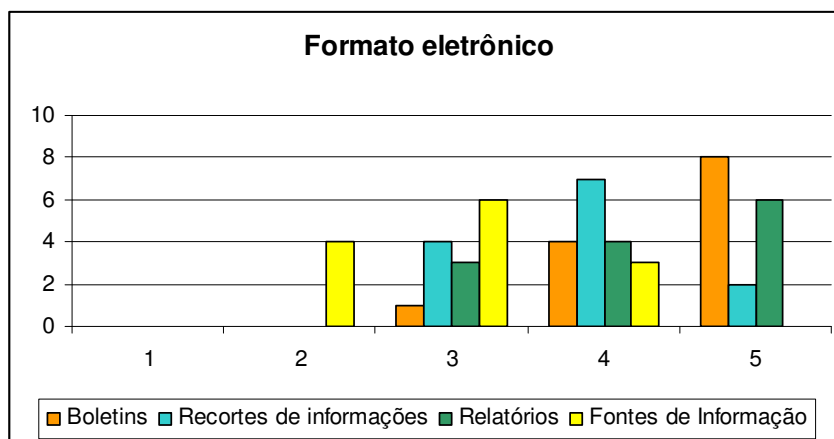
A pergunta número (17) dezessete objetivou verificar importância e benefícios que o sistema de monitoramento traria se implantado nas empresas.

Analisando as respostas, verificou-se que 100% dos respondentes afirmaram que um sistema de monitoramento seria útil na empresa. Dos benefícios que o sistema traria, os principais são: processo de busca de informações mais ágil, antecipação de ações e tendências e o melhor preparo para lidar com as situações de mudanças.

4.4.3 Formato de saída das informações

A pergunta número (18) dezoito questionava sobre qual o melhor formato de disseminação das informações em escala de importância de 1 a 5 para cada formato, onde o 1 representa o menos importante e o 5 o mais importante. O Gráfico 9 ilustra a opção de formato eletrônico para os seguintes itens de saída das informações: boletins (informações pré-analisadas), recortes de informação (recortes obtidos das fontes), relatórios (resumo das informações) e fontes de informação (fontes na íntegra).

GRÁFICO 9 – FORMATO ELETRÔNICO DE DISSEMINAÇÃO

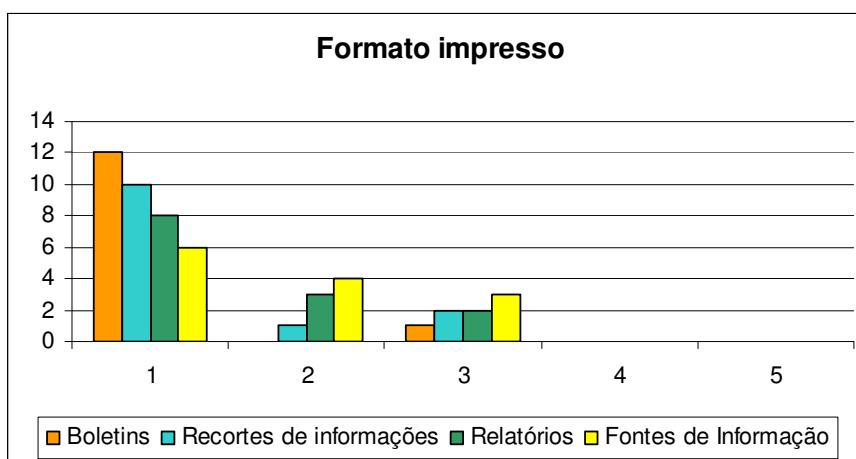


FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

Das respostas de nível cinco (5) (mais importantes) destacam-se os boletins, seguidos dos relatórios. No nível quatro (4) destacam-se os recortes de informações seguidos pelos boletins e relatórios. Pode-se concluir que no formato eletrônico a preferência dos respondentes é pelos boletins (informações pré-analisadas) e relatórios (resumos das informações).

O Gráfico 10 ilustra as opções dos respondentes no formato impresso para a disseminação.

GRÁFICO 10 – FORMATO IMPRESSO DE DISSEMINAÇÃO



FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

Nenhuma das respostas de nível cinco (5) e quatro (4) (mais importantes) foram assinaladas. Nos níveis três (3) e dois (2) destacam-se as fontes de informações. Pode-se verificar que a maioria das respostas encontram-se no nível 1 indicando que o formato impresso não é o ideal para a disseminação das informações do sistema de inteligência organizacional.

4.5 CONCLUSÕES DAS ANÁLISES

De acordo com a análise dos resultados pode-se verificar que a maioria das empresas/consultorias afirmou que não consegue atingir suas estratégias com as informações que possuem atualmente. Dos respondentes, 100 % afirmaram que um sistema de inteligência organizacional seria útil dentro da empresa.

Analisando as respostas das questões que tinham por objetivo verificar quais informações do micro e macro-ambiente seriam mais importantes para as consultorias/empresas verificou-se que o foco principal das necessidades de informações é no micro-ambiente. Das necessidades do micro-ambiente as informações sobre concorrentes, clientes e o mercado foram as mais

pontuadas, portanto, as informações sobre os fornecedores, não devem estar presentes no sistema de inteligência. Das necessidades do macro-ambiente as informações citadas como mais importantes foram sobre os ambientes econômico e jurídico. As informações sobre os ambientes natural, cultural, demográfico e tecnológico, portanto, não devem estar presentes no sistema de inteligência organizacional.

As informações citadas como mais importantes dentro do micro e macro-ambientes estão ilustradas no Quadro 6.

QUADRO 6 – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DO MICRO E MACROAMBIENTE

| Microambiente | | Macroambiente | |
|--------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Tipo de informações | Informações citadas como importantes | Tipo de informações | Informações citadas como importantes |
| Informações sobre concorrentes | <ul style="list-style-type: none"> - preços praticados; - serviços oferecidos; - principais clientes; - relação com consultores; - novos serviços. | Informações sobre o Setor Econômico | <ul style="list-style-type: none"> - setores da economia em crescimento; - questões econômicas que afetam ou impulsionam o poder de contratação das consultorias pelas empresas clientes. |
| Informações sobre clientes | <ul style="list-style-type: none"> - investimentos em treinamento, desenvolvimento e consultorias; - contratação de novos funcionários; - utilização de consultorias; - identificação dos comandos das áreas de possíveis futuros clientes; - problemas / deficiências em recursos humanos. | Informações sobre o Setor Jurídico | <ul style="list-style-type: none"> - propriedade intelectual dos conteúdos desenvolvidos pelas consultorias para treinamento. |
| Informações sobre o Mercado | <ul style="list-style-type: none"> - setores que mais contratam; - novas atividades / funções; - funções em alta / em baixa no mercado. | | |

FONTE: AUTORA COM BASE NOS DADOS DA PESQUISA

No quadro verificam-se quais informações dentro de cada subgrupo do micro e macro-ambiente foram citadas como importantes para os respondentes e devem ser incluídas no sistema de inteligência organizacional.

Com relação ao formato de disseminação das informações, pode-se concluir que o formato eletrônico é o ideal e que as informações devem ser disseminadas em formato de boletins (informações pré-analisadas) e relatórios (resumos das informações).

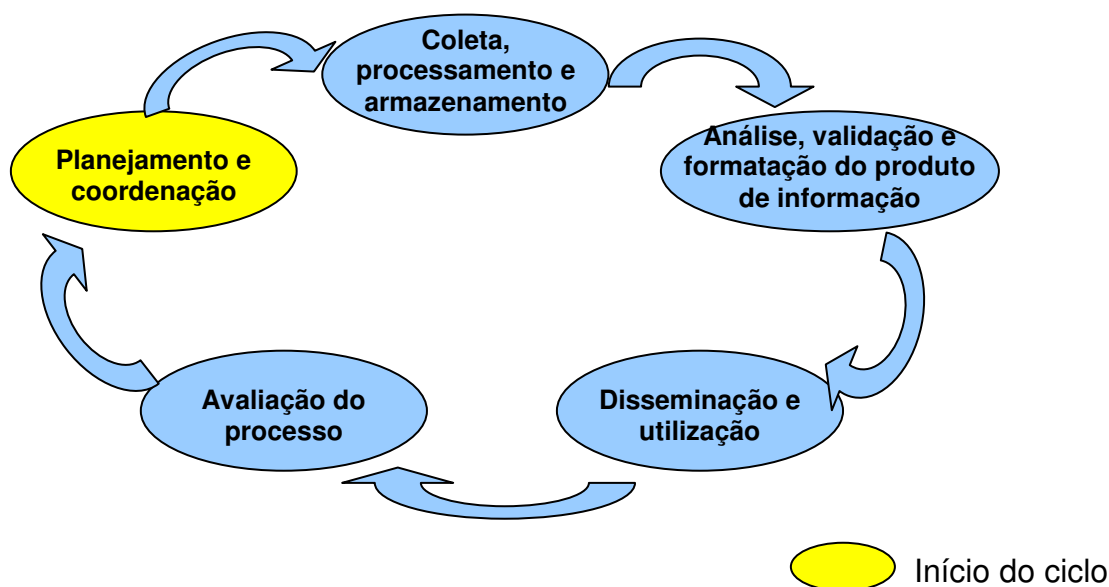
5. PROPOSTA DE MONITORAMENTO

O levantamento de dados realizado possibilitava a realização de dois tipos de propostas: uma proposta de monitoramento informacional, ampla e abrangendo todas as necessidades informacionais das PME's ou, uma proposta de inteligência competitiva focada no monitoramento dos concorrentes. Devido à carência de modelos aplicados as PME's escolheu-se realizar uma proposta de monitoramento informacional por seu conteúdo ser mais amplo.

A metodologia proposta tem por objetivo estabelecer um “modelo” de monitoramento de informações para pequenas e médias empresas que prestam consultoria na área de recursos humanos a partir da análise dos resultados dos questionários aplicados.

A proposta é composta por cinco (5) etapas, representadas na Figura 10, sendo que cada etapa não é fixa, é flexível a cada contexto. São elas: planejamento e coordenação; coleta processamento e armazenamento; análise, validação e formatação do produto de informação; disseminação e utilização; e, avaliação do processo.

FIGURA 10 - CICLO DE MONITORAMENTO



Os resultados esperados de cada uma das etapas é apresentado no Quadro 7.

QUADRO 7 – RESULTADOS ESPERADOS DAS ETAPAS

| ETAPAS | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|--|
| 1. Planejamento e coordenação | Identificar as necessidades de informação clarificando a demanda; definir estratégias de coleta, identificando as principais fontes de informação; definir estratégias de análise e disseminação da informação e definir critérios de avaliação do processo. |
| 2. Coleta, processamento e armazenamento | Definir o que já se sabe sobre a demanda na empresa, adquirir informações no ambiente externo à empresa e armazenar o que foi coletado. |
| 3. Análise, validação e formatação dos produtos de informação | Analisar as informações gerando alternativas e / ou recomendações que facilitem o processo decisório na empresa. |
| 4. Disseminação e utilização | Apresentar o “produto informação” para o solicitante. |
| 5. Avaliação do processo | Avaliar o produto informação e o processo como um todo. |

FONTE: AUTORA

5.1 PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO

De acordo com o dicionário Houaiss da língua portuguesa, planejamento é o ato de organizar o plano ou roteiro de algo e, coordenação é o ato de organizar-se de maneira metódica, gerenciar um determinado projeto.

Esta etapa da proposta tem o objetivo de estruturar a metodologia de planejamento de monitoramento a ser realizada nas empresas. Para tanto, é necessário: identificar as principais necessidades de informação do usuário, definir estratégias de coleta, definir as principais fontes de informação a serem pesquisadas, definir estratégias de análise e disseminação do produto de informação e definir critérios de avaliação da metodologia.

Para determinar as necessidades de informação em qualquer empresa é necessário o estabelecimento de metodologia para identificação das mesmas. O levantamento de dados realizado nesta pesquisa delimitou as principais necessidades informacionais das PME's que prestam consultoria em recursos humanos. Essas necessidades são apresentadas de forma resumida no capítulo 4.5 intitulado Conclusões das Análises.

Para estabelecimento do plano de monitoramento é essencial clarificar qual informação o usuário deseja monitorar. Para tanto, estabeleceu-se questionamentos ao usuário com a finalidade de fixar limites, limitar a busca e identificar sua real necessidade:

- Qual informação você deseja monitorar?
- Por que “esta” informação?
- Por que você precisa saber disso?
- Quais os resultados esperados?
- Quais palavras-chave podem auxiliar a busca?
- Qual horizonte temporal da busca?
- Esta informação deve ser entregue quando?

5.2 COLETA, PROCESSAMENTO E ARMAZENAMENTO

O trabalho de coleta de dados consiste em um conjunto de ações propostas para solucionar uma determinada carência de informação.

A busca representa um investimento a longo prazo, pois um dado pode acabar levando a outro e, se no início a coleta possui objetivos restritos, a posse de novos dados e primeiras análises bem-sucedidas vão provocar um “apetite” crescente nos coletores da informação e seus analistas. Contudo, é importante saber também o que não produzir, pois o tempo é decisivo no processo de aquisição da informação. Daí a importância de saber o que e onde procurar o que se deseja.

Nesta etapa deve-se resgatar o que já se sabe sobre o que se deseja dentro da empresa. A partir disso coletam-se dados de fontes abertas, acessíveis e de preferência com baixo custo.

De acordo com a análise das respostas, as principais fontes de informação utilizadas pelas consultorias de recursos humanos são:

- a) Internet
- b) Bancos de dados próprios
- c) publicações periódicas especializadas
- e) networking

Na coleta da informação deve-se estabelecer e registrar a origem da informação, o conteúdo e o nível de confiabilidade das fontes de informação.

- a) Quanto às origens, é verificado se é uma informação interna ou externa à empresa,
- b) O conteúdo deve ser classificado em fonte primária, que são as fontes que disponibilizam fatos inalterados, ou, em fontes secundárias, que disponibilizam fatos alterados, gerados a partir de idéias obtidas das fontes primárias.
- c) O nível de confiabilidade classifica as fontes como de:
 - Alto risco: fontes não confiáveis, mas que devem ser monitoradas,
 - Confiança subjetiva: fontes que podem disponibilizar informações confiáveis em alguns momentos e em outros não, mas que devem ser monitoradas,
 - Altamente confiáveis: fontes que são confiáveis e devem ser sempre monitoradas.

Depois de adquiridas, as informações devem ser organizadas e armazenadas. O esquema de armazenamento deve ser escolhido de acordo com o sistema das empresas. Sugere-se para tanto, base de dados que possuam campos de palavras-chaves, pois estas auxiliam na recuperação da informação. Mas, muitas empresas ainda adotam o sistema de pastas e documentos no formato word.

Na fase do armazenamento é importante definir critérios de vocabulário que auxiliem na recuperação posterior da informação.

Um ponto importante no processamento e armazenamento é o fácil acesso às informações coletadas e a flexibilidade dos sistemas.

5.3 ANÁLISE, VALIDAÇÃO E FORMATAÇÃO DOS PRODUTOS DE INFORMAÇÃO

Em meados do século passado, Albert Einstein já falava que, muitas vezes, a imaginação é mais importante que o próprio conhecimento. A inteligência está na capacidade de reestruturar dados perceptivos, mas, para que essa reestruturação alcance sentido necessário é preciso refletir, um trabalho que só pode ser realizado pela mente humana. (CARDOSO JR, 2005, p. 117)

A análise tem o objetivo de dar sentido útil às informações coletadas a fim de garantir um diferencial competitivo à empresa. Nessa etapa é necessário interpretar e “pesar” as informações, aplicando-a a diferentes contextos e cenários. Por esse motivo é considerada uma tarefa crítica no processo de monitoramento informacional.

Os analistas da informação são responsáveis por essa análise e devem produzir perguntas específicas para obter respostas às questões levantadas. Algumas metodologias como SWOT, Fatores Críticos de Sucesso e Benchmarking, entre outras, podem ser utilizadas pelo analista, que tem como função:

- a) filtrar as informações monitoradas, reduzindo assim o grande volume de dados inicialmente reunidas;
- b) avaliar as informações, verificar sua consistência;
- c) agrupar, classificar e sistematizar as informações;
- d) realizar o cruzamento de dados para descobrir as relações que há entre eles;
- e) elaborar hipóteses sobre fatos e situações e determinar a validade de suas proposições, bem como a probabilidade dos conseqüentes impactos;
- f) produzir indicadores e tendências;
- g) redigir documento final, sintetizando a informação monitorada e suas conclusões.

É importante destacar que o analista não é especialista em tudo e se for necessário, pode e deve contar, nesta etapa, com ajuda de outros especialistas em outros negócios, quando necessário.

-+de mais dados. Portanto, a coleta e a análise não são necessariamente etapas seqüenciais.

5.4 DISSEMINAÇÃO

O objetivo desta etapa é distribuir o resultado final da análise para o usuário. Para tanto, é necessário escolher o canal de comunicação e o formato da informação a ser distribuída.

Os relatórios podem ser distribuídos de duas formas:

- a) de forma focada – quando é necessária uma informação específica para determinado público,
- b) para uso geral – disseminada para toda a PME

Segundo o levantamento de dados realizado, o formato mais adequado para a disseminação desta informação para este público é o formato eletrônico por meio de boletins (informações pré-analisadas) e relatórios (resumos das informações). O canal de distribuição dessa informação deve então ser eletrônico sugerindo-se: por mensagens eletrônicas, por *clipping* periódico, *intranet* ou através do canal mais utilizado por cada empresa.

5.5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO

Uma vez implementada e funcionando, esta metodologia deve ser avaliada visando adaptação às reais necessidades do usuário e permanente melhoria do sistema.

O mecanismo de avaliação do processo deve contemplar alguns critérios segundo diferentes pontos de vista.

Quanto ao ponto de vista dos usuários, deve-se medir sua satisfação nos seguintes critérios:

- a) satisfação com a qualidade, precisão, abrangência e valor estratégico do produto de informação recebido,

b) satisfação com o prazo,

c) satisfação com o formato utilizado para disseminação da informação

Assim como mede-se a satisfação do usuário, deve-se medir a satisfação das pessoas que compõem a equipe de monitoramento, isto é, os provedores de dados, especialistas, analistas, etc. O que pode ser avaliado:

a) facilidade de relacionamento / comunicação com o sistema através da rede eletrônica,

b) satisfação com as etapas do processo, fontes e ferramentas utilizadas.

c) alinhamento da metodologia às estratégias da empresa.

Essa avaliação deve ser feita constantemente e o seu resultado pode impactar na revisão das etapas ou na reestruturação da metodologia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se chegar ao fim deste trabalho, nota-se que diante do contexto atual dinâmico e de constantes mudanças, os tradicionais procedimentos de gerenciamento empresarial já não são mais suficientes. Certamente obterão melhores resultados as empresas que possuem melhor conhecimento do mercado, dos concorrentes e dos próprios clientes, o que envolve constante práticas de monitoramento. Logo, a inteligência de uma empresa passa a ser um dos principais recursos da empresa, e o seu gerenciamento passa a ser uma ferramenta estratégica.

Ficou evidente, neste estudo que as PME's apresentam, ainda, grande carência de informações estratégicas. De acordo com o levantamento de dados realizado, a maioria das empresas afirmou que não consegue atingir suas estratégias com as informações que possuem atualmente.

Destaca-se que as PME's, pela sua própria estrutura de funcionamento e recursos disponíveis, poderão encontrar várias dificuldades na hora de obter as informações externas: insuficiência de pessoal capacitado a realizar a análise das informações, Insuficiência de tempo para extrair a informação útil dentro de todas as fontes existentes, custo elevado de acesso a determinadas fontes de informações importantes. Mas, segundo Kotler (1996, p. 84): "o custo em dinheiro e tempo de coletar a informação é elevado, mas o custo de não fazê-lo é mais alto ainda", orientação que deve ser refletida pelos gerentes das PME's.

6.1 CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES QUANTO AOS OBJETIVOS

O presente estudo objetivou elaborar uma proposta de monitoramento informacional para pequenas e médias empresas que prestam consultoria em recursos humanos, apoiando assim o processo de inteligência competitiva nestas empresas.

As metodologias de monitoramento de informações existentes não estão voltadas às PME's, portanto, pretendeu-se com este trabalho contribuir, mesmo que minimamente, no processo de inteligência destas empresas. Desta forma, mais do que diagnosticar as principais necessidades informacionais das PME's,

estaremos sensibilizando a comunidade acadêmica e empresarial sobre o papel que a informação representa para a competitividade.

Os resultados obtidos, dentro das especificidades definidas neste estudo, permitiram:

- a) identificar as principais necessidades informacionais das pequenas e médias empresas que prestam consultoria em recursos humanos;
- b) identificar ferramentas e estratégias de planejamento, coleta, armazenamento, análise, disseminação e avaliação de sistemas de monitoramento informacionais passíveis de serem utilizadas por PME's;
- c) propor uma metodologia de monitoramento de informações que apoiasse o processo de inteligência adaptada às peculiaridades das PME's.

Desta forma, procurou-se atingir o objetivo geral proposto inicialmente elaborando a proposta de metodologia de monitoramento aplicada às particularidades das PME's. Essa proposta foi fundamentada nas necessidades identificadas por meio da análise dos questionários aplicados, na observação e no referencial teórico.

6.2 CONSIDERAÇÕES QUANTO À METODOLOGIA

O excesso de informação da Era do Conhecimento exige que as empresas adotem práticas de gerenciamento das informações para entregar a informação certa às pessoas certas e no tempo certo. Para tanto, escolheu-se o tema monitoramento de informações para apoiar o processo decisório e a inteligência competitiva.

Os procedimentos metodológicos seguidos neste trabalho permitiram que os objetivos fossem atingidos com facilidade, pois, um bom planejamento é crucial em um trabalho de pesquisa.

Para a elaboração da proposta de monitoramento foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de um levantamento de dados nas PME's cadastradas na Associação Brasileira de Recursos Humanos. Nesta pesquisa foram utilizados os critérios expostos por Malhotra (2000) para categorização,

tabulação e análise dos dados e o método de análise qualitativa dos dados foi a Análise de Conteúdo segundo critérios metodológicos de Bardin (2002).

Com isso, foi possível estabelecer relações entre a teoria e a prática no levantamento de dados nas PME's.

6.3 CONSIDERAÇÕES QUANTO À PROPOSTA

O produto final deste trabalho, a proposta metodológica, foi estruturado com base no modelo de Herring (1999) e é formado por cinco (5) etapas:

Na etapa de planejamento e coordenação deve ser identificada a real demanda do usuário e estratégias de coleta, análise, disseminação e definição de critérios de avaliação da metodologia.

Na etapa de coleta, processamento e armazenamento das informações deve-se selecionar as fontes de informação, efetuar a busca e definir ferramentas e critérios de armazenamento da informação.

Na etapa de análise, validação e formatação dos produtos de informação deve ser feita a análise de acordo com as necessidades demandadas, sintetizando as informações coletadas e redigindo um documento final para ser entregue ao usuário.

Na etapa disseminação e utilização da informação é definido o formato de distribuição deste “produto de informação” realizado na etapa anterior e a escolha do melhor canal de comunicação para esse produto de informação.

Na última etapa intitulada avaliação do processo, é feita uma avaliação a respeito da satisfação do usuário que recebe a informação e da satisfação da equipe responsável por produzir a informação com relação às etapas adotadas e alinhamento da metodologia com as estratégias da empresa.

6.4 ORIENTAÇÕES A FUTUROS TRABALHOS

Este trabalho não se limita ao que foi apresentado e discutido aqui, há possibilidades de futuros desafios para as seguintes pesquisas:

- aplicação desta metodologia em uma PME para sua validação;

- identificação de técnicas ou aplicação de ferramentas existentes às etapas de monitoramento propostas neste estudo;
- realização de outros estudos de casos para teste da metodologia proposta;
- realização de uma proposta focada em inteligência competitiva voltada às principais necessidades informacionais mencionadas e apresentadas no capítulo 4 deste trabalho, pois, nesta pesquisa optou-se por realizar a proposta de monitoramento informacional devido à carência de modelos para PME's, e pelo monitoramento ser mais amplo que a inteligência competitiva.

REFERÊNCIAS

ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2006.

ABRH-PR. Disponível em: < www.abrh-pr.org.br/ >. Acesso em: 10 jul. 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D. ; BASTOS, J. S.. **Monitoração ambiental e inteligência empresarial**: informação como subsídio ao intraempreendedorismo, à inovação e à competitividade. In: 5º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2004, Brasília, Anais. Disponível em <<http://www.ntic.com.br/docs/publicacoes/pub0014.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2005

ALTHEIA, R. M.. **Proposta de um modelo de centro de inteligência competitiva para clusters de indústria moveleira**. Monografia. Graduação em Gestão da Informação. Curitiba UFPR. v. 7, 2002.

ARAÚJO, L.H.L. **Implantando inteligência competitiva nas organizações**. Disponível em: <<http://www.bdaamv.eb.mil.br/Conteudo/peg/Artigos/competi.pdf>> Acesso em: 18 mai. 2005.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação das fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Data Grama Zero**, v.3, n.6, dez. 2002 disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez02/F_I_art.htm> Acesso em: 12 abr. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BORGES, M. E. N. A inteligência empresarial e a biologia do conhecer. Enc. Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia.Ci Inf.**, Florianópolis, n. 22, 2º sem. 2006.

BUIAR, D.R. **Pequenas e médias empresas industriais**: novas possibilidades de inserção na reestruturação na economia brasileira? (um estudo a partir do Paraná). Dissertação de Pós-Graduação. Curitiba: UFPR, 1994

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**. Florianópolis: Unisul, 2005.

CASTRO, F. P. G. **Uma proposta de estruturação de sistema de inteligência competitiva para aglomerações em santa catarina**. Dissertação de Pós-Graduação. Florianópolis, UFSC : 2000

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E.; PEREIRA NETO, A. F. de. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHÉR, R. **A gerencia das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

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

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

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L.A.. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREITAS, H. et al. **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GOEDERT, A.R.. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas**: um estudo exploratório para o setor apícola catarinense. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 1999, UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/969.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2006

HERRING, J. Production CTI that needs senior management's needs expectations. In: **Competitive technical intelligence symposium**, 1999. Boston: Society of Competitive Intelligence Professionals, 1999.

HOLZBACH, R. H.. **Proposta de um roteiro para identificação das necessidades informacionais para suporte à inteligência competitiva** Monografia. Graduação em Gestão da Informação. Curitiba UFPR. v. 7, 2002.

IIDA, I.. **Pequenas empresas no Japão**. Brasília: Ed. Brasiliense, 1986

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.

KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986

LASTRES, H. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

MALHOTRA, M. K. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Bookman, 2000.

MARCO, S. A. Inteligência competitiva: definições e contextualização. **Transinformação**, v.11, n.2, p.95-102, maio-ago. 1999.

MCGEE, J.V.; PRUSAK, L.. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994

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

MILLER, S. H.; PRESCOTT, J.. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MIRANDA, R. C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999

MORESI, E.A.D. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

_____. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**. Brasília, v.30, n.2, p. 35-46, mai/ago.2001.

PORTER, M.. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000

REZENDE, A.; ABREU, A. F.. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

RIBEIRO, C. R. B.. **Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 2000. UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5541.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2006.

SANTOS, A, R dos. **Metodologia científica** – A construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A Editoria, 2002.

SCROCH, K. A.. **Proposta de monitoramento de informações estratégicas:** um estudo dos observatórios de prospecção do sistema FIEP. Monografia. Graduação em Gestão da Informação. Curitiba UFPR. 2005.

SILVA, H.P..**Inteligência competitiva na internet: proposta de um processo.** Tese de doutorado. Florianópolis, 2000. UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1750.pdf>> Acesso em: 25 mai. 2005.

SHIMOYAMA, C.S. **Sistema de inteligência competitiva de marketing como uma ferramenta de gestão para as instituições de ensino superior privadas.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 2006. UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14468.pdf>> Acesso em: 19 Nov. 2006

TAKAHASHI, T. (Org) **Sociedade da Informação no Brasil:** Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <<http://www.socinfo.org.br>> Acessado em: 15 mar. 2005

STAIR, R. M.. **Princípios de sistemas de informação:** uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

STOLLENWERK, M.F.L. Implantação de Sistemas de IC: abordagem corporativa. **Revista de Biblioteconomia**, v.23/24, n.4, p.473-492, especial 1999/2000.

TARAPANOFF, K.. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

THEIS, I..**Inteligência competitiva:** uma proposta de implementação no setor elétrico. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 2003. UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/15047.pdf>> Acesso em: 21 jan. 2006.

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

UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT BERKELEY, **How much information 2003?**, 2003. Disponível em: <http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/index.htm>. Acesso em: 18 abr 2005.

WELCH, J.. A administração depois da internet. **HSM Management**. N.22, set-out.2000

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação:** como transformar informação em compreensão. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1995.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES INFORMACIONAIS PARA REALIZAÇÃO DA PROPOSTA

Com o intuito elaborar uma proposta de monitoramento informacional para Pequenas e Médias Empresas Prestadoras de Serviços em Recursos Humanos o instrumento de coleta de dados, a seguir, está dividido em três partes. A primeira objetiva coletar informações sobre o microambiente e suas relações com a empresa, com os fornecedores, com os clientes, com o mercado e com os concorrentes. A segunda parte visa obter informações sobre o macroambiente, ou seja, o ambiente demográfico, o ambiente econômico, o ambiente natural, o ambiente tecnológico, o ambiente cultural e o ambiente jurídico e a terceira parte, tem como objetivo coletar informações para a construção do sistema.

Nome
Cargo
Empresa

Informações sobre o microambiente

1) Na área de sua responsabilidade, quais informações internas da sua empresa o auxiliam no desenvolver de suas atividades? Em que momento você as utiliza?

2) Quando surge uma necessidade de informação dentro da organização, o que você costuma consultar? Com que frequência?

3) Dentro dos próximos meses, no desenvolvimento de suas atividades na organização, que tipo de informação pode ser útil para auxiliar nas suas decisões e ações?

4) Gostaria de receber informações sobre os fornecedores de sua organização?

() Não

() Sim. Quais informações?

5) Gostaria de receber informações sobre os clientes de sua organização?

() Não

() Sim. Quais informações?

6) Gostaria de receber informações sobre o mercado em que atua?

() Não

() Sim. Que tipo de informação você gostaria de receber e com qual frequência você desejaria recebê-las?

7) Gostaria de receber informações sobre seus concorrentes de mercado?

() Não

() Sim. Quais informações?

8) Quais as informações seriam mais importantes para você no desenvolvimento de suas atividades?

| | Menos importante | | | Mais importante | |
|-----------------------------------|------------------|---|---|-----------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Informações sobre a empresa | | | | | |
| Informações sobre os fornecedores | | | | | |
| Informações sobre clientes | | | | | |
| Informações sobre concorrentes | | | | | |
| Informações sobre o mercado | | | | | |

Informações sobre o macroambiente

9) Informações sobre população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação, aumento da escolaridade, entre outras, podem ser útil para suas atividades dentro da organização?

() Não

() Sim. Qual seria sua utilização?

10) Informações sobre o ambiente econômico, oscilações e fatores que afetam o poder de compra do consumidor lhe interessariam?

() Não

() Sim. Que tipo de informações gostaria de receber?

11) Informações sobre o ambiente natural como, aumento do custo de energia, aumento da poluição, intervenção governamental na administração dos recursos naturais, meio ambiente, informação sobre os recursos naturais utilizados como insumo na sua organização, tem alguma importância para suas atividades?

() Não

() Sim. Quais informações seriam mais importantes?

12) Você teria interesse em informações sobre o ambiente tecnológico, como o desenvolvimento de novas ferramentas e máquinas que possam de alguma forma influenciar na produção, distribuição, administração e outras áreas de sua organização?

() Não

() Sim. Existe interesse em alguma tecnologia específica?

13) Informações sobre o ambiente cultural, como preferências dos consumidores, percepções, crenças e valores, teriam algum benefício para as atividades que desenvolve dentro da organização?

() Não

() Sim. Quais informações seriam mais importantes?

14) Você gostaria de receber informações sobre o ambiente jurídico, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam organizações e indivíduos, ou seja, leis que regulam os negócios?

() Não

() Sim. Quais informações jurídicas seriam mais importantes?

15) Quais as informações seriam mais importantes para você no desenvolvimento de suas atividades?

| | Menos importante | | Mais importante | | |
|----------------------|------------------|---|-----------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ambiente demográfico | | | | | |
| Ambiente econômico | | | | | |
| Ambiente natural | | | | | |
| Ambiente tecnológico | | | | | |
| Ambiente cultural | | | | | |
| Ambiente jurídico | | | | | |

Informações para o sistema de monitoramento

16) As informações sobre o micro e macro ambientes coletadas e disponibilizadas na sua organização contribuem para o atendimento das estratégias estabelecidas?

() Sim

() Não

Justifique.....

17) Um sistema que monitorasse constantemente seus concorrentes, antecipando seus passos estratégicos, monitorasse o mercado, identificando ameaças e oportunidades para sua organização, traria algum benefício no desenvolver de suas atividades?

() Não

() Sim. Quais benefícios trariam?

18) Indique, nos itens abaixo, como você gostaria de receber a informação monitorada. Numere o nível de importância numa escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante)

| | Formato eletrônico | Formato impresso |
|--|--------------------|------------------|
| Boletins (informações pré-analisadas) | | |
| Recortes de Informação (recortes obtidos das fontes) | | |
| Relatórios (resumo das informações) | | |
| Fontes de informação (fontes na íntegra) | | |

19 – Gostaria de acrescentar algum comentário ou alguma sugestão?