

Célia da Consolação Dias

**Monitoração Ambiental: um estudo de caso em Empresas
do setor de Telecomunicações**

Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação
em Ciência da Informação da Escola de Ciência da
Informação da Universidade Federal de Minas Gerais,
como requisito parcial à obtenção do título de
mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica

Orientador: Marta Pinheiro Aun – ECI-UFMG

Co-orientador: Mauro Calixta Tavares – FACE-UFMG

Belo Horizonte

Escola de Ciência da Informação da UFMG

2002

Dedicatória

À minha família por todo o amor e compreensão e por estar sempre à minha espera de braços abertos. Ao Paulo pelo carinho, paciência, ajuda, disponibilidade, por ter ficado junto neste período e pelo cuidado tão especial com nossa filha nos momentos que precisei me dedicar aos estudos. Somente alguém tão especial faria tudo o que você fez. Espero sinceramente que este não seja o fim, mas o começo.

À minha querida filha que tantas vezes deixamos de ficar juntas. Sinto muito não poder te dar o presente que você tanto me solicitou neste período, mas seria impossível conciliar tanta coisa.

Agradecimentos

Fazer o curso de mestrado nesses 2 anos significou a renúncia de algumas coisas da minha vida profissional com o objetivo de investir nesta carreira. A volta à Academia foi uma experiência importante que possibilitou o contato com diversos profissionais de outras áreas, com a literatura da Ciência da Informação e de outras ciências. Do ponto de vista pessoal tive que dividir meu tempo com a leitura de todo o material, preparo de aulas e a elaboração da pesquisa. Muitas pessoas participaram desta minha trajetória, tenho certeza de que todas estão felizes com o término de mais esta etapa e com os frutos que poderão ser colhidos ao longo do próximo caminho. Quero registrar aqui meu obrigado a todos que me ajudaram :

A Deus que me deu forças para trabalhar em muitas noites.

À minha querida mãe que sempre lutou muito para criar todos os seus filhos.

À minha família que participou intensivamente desta etapa e que em tantos momentos estive em débito. A Paulo e Giovanna que deram inspiração para acreditar em meu desenvolvimento profissional.

To my friend Tom and my colleague: I am grateful to you, not only because you have been my mentor throughout my task but also because your constant support helped me to find the right path. Since we both believe that learning is a never ending process, I hope we can keep on exchanging ours thoughts and ideas.

Aos meus orientadores Marta e Mauro Calixta pelo carinho, atenção e pelo aprendizado em nossas reuniões de orientação.

Mércio Rosa, Paulo Batistella e Anderson Santanna, pois sem vocês, eu não conseguiria fazer a etapa de coleta de dados da minha pesquisa.

À CTBC Telecom, Vésper e Telefónica obrigado pela participação em minha pesquisa.

À professora Lídia Alvarenga obrigada pela orientação, pelo incentivo e pelas tentativas de me mostrar o caminho da construção da minha dissertação.

Aos professores: Ricardo Barbosa, Maria Eugênia e Marlene, obrigada pela atenção e o carinho nas diversas reuniões de orientação ao longo de todo o mestrado.

Às funcionárias da Secretaria da Pós-Graduação que foram facilitadoras da relação dos alunos com o Programa e que tantas vezes nos auxiliaram nos esclarecimentos das dúvidas do dia-a-dia na ECI-UFMG.

A Avany pelos momentos de aprendizado que vivemos juntas.

Ao PGCi-ECI/UFMG e CNPQ o meu agradecimento pela ajuda financeira.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problemática do estudo	13
1.2 Objetivo do estudo	14
1.3. Metodologia desta pesquisa	15
1.4. Estrutura da dissertação	17
2. O PAPEL DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1 Informação.....	19
2.2 Sociedade da Informação	21
2.3 A informação nas organizações.....	27
3. INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE	35
3.1 Informação e estratégia	36
3.2 O processo de gerenciamento das informações.....	41
3.2.1 <i>necessidade de informação</i>	45
3.2.2 <i>aquisição de Informação</i>	48
3.2.3 <i>organização e armazenamento de informação</i>	50
3.2.4 <i>desenvolvimento de produtos e serviços de informação</i>	52
3.2.5 <i>distribuição de informação</i>	53
3.3 Ambiente Organizacional.....	56
3.4 Monitoração do ambiente de negócios	60
3.4.1 <i>profissionais envolvidos</i>	65
3.4.2 <i>ferramentas e tecnologias</i>	66
3.5 Fontes de informação	68
3.5.1 <i>uso da informação do ambiente</i>	71
4. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E A MONITORAÇÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS DE TELEFONIA	73
4.1 O setor de telecomunicações no Brasil.....	76
4.1.1 <i>CTBC Telecom</i>	78
4.1.2 <i>Vésper</i>	79

4.1.3 Telefónica.....	80
4.1.4. telecomunicações e monitoração ambiental	80
4.2 A telefonia brasileira: a informação como matéria prima	82
4.2.1 objetivos da monitoração	84
4.2.2 formas de acesso às informações externas.....	86
4.2.3 setores monitorados.....	91
4.2.4 distribuição das informações.....	96
4.2.5 departamentos que realizam a monitoração ambiental.....	101
4.2.6 o perfil do profissional envolvido com a monitoração.....	103
4.2.7 aquisição de informações: sistemática ou em situações de crise?	104
4.2.8 sistemas utilizados para armazenar as informações.....	105
4.2.9 grau de aproveitamento das informações captadas no ambiente externo	107
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
5.1 Recomendações para estudos futuros	116
6. ABSTRACT	118
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
8. ANEXO.....	125

LISTA DE FIGURAS

- 1 Ciclo de gestão da informação 45

LISTA DE TABELAS

1. Critérios de distribuição da informação 55
2. Categorias de fontes de informação 69
3. Fontes de informação 70
4. Atuação das empresas de telecomunicações em telefonia 78
5. Objetivos da monitoração 84
6. Aquisição de informação 89
7. Setores do ambiente que a empresa monitora 91
8. Disponibilização das fontes de informação mais utilizadas 97
9. Nome do departamento que realiza a monitoração 102
10. Quantidade de funcionários da equipe de monitoração 102
11. Formação da equipe de monitoração 103
12. Recursos existentes para armazenamento de informação 106
13. Grau de aproveitamento das informações captadas no ambiente externo 107

LISTAS DE SIGLAS

CTBC	Companhia Telefônica Brasil Central
Embratel	Empresa Brasileira de Telecomunicações
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
SDI	Serviço de Disseminação Seletiva da Informação
MBA	Master Business Administration
IBICT	Instituto de Ciência e Tecnologia
PTE	Paradigma Técnico-Econômico

Resumo

Este trabalho a respeito do processo de monitoração do ambiente externo em empresas do setor de telecomunicações foi realizado em três operadoras do setor utilizando-se a entrevista como instrumento de coleta de dados. O objetivo da pesquisa foi verificar as categorias de monitoração do ambiente organizacional e como essas categorias influenciam o processo. Observou-se como são coletadas e disponibilizadas para os gerentes as informações captadas no ambiente externo, as fontes de informação utilizadas, as ferramentas de tecnologia da informação usadas para armazenar e disponibilizar as informações para os clientes internos e os profissionais envolvidos no processo de monitoração do ambiente externo.

***“Para criarmos organizações baseadas na informação, devemos começar a mudar o comportamento das pessoas para com a própria informação.
(DRUCKER¹, 1990)***

1 DRUCKER, P. “Viewpoint : what executives need to learn. Prism, Cambridge, Mass., Arthur D. Little, 4º trimestre 1990, p.73-84

1. INTRODUÇÃO

Mudar o comportamento das pessoas em relação à informação é uma tarefa árdua. Pois, sempre que se fala em gestão de informação, o que os gerentes conseguem visualizar é quase sempre a tecnologia. Ela é importante sim, mas como ferramenta para o armazenamento e acesso de dados e para permitir que um grande fluxo de informações, originário de diversos locais, possa ser utilizado e compartilhado por um número de pessoas nas organizações.

Usar a informação contribui para se tomar melhores decisões sobre produtos e processos e, principalmente, procurar aprender com clientes e a concorrência a monitorar seus atos. Davenport (1998). É preciso ter consenso nos significados e usos da informação, mas sobretudo visão para entender todos aspectos da sua origem vinda do ambiente. Este autor aborda sobre a importância do desenvolvimento de uma visão ecológica do ambiente e uma preocupação com o meio onde se dá o processo de criação, gestão, compartilhamento da informação e a geração de conhecimentos.

No processo de tomada de decisão, uma das atividades mais críticas de responsabilidade gerencial, a informação é um suporte fundamental para que os gerentes tenham elementos que possibilitem uma avaliação da situação e possam fazer escolhas. Fazer escolhas é um processo que pode ser subsidiado pelos serviços de inteligência, permitindo ao gerente tomar decisões e desenvolver os planos de ação para as empresas. Para Fuld (1995) é a inteligência, isto é a informação analisada e não a informação pura que ajuda o gerente a responder pelas decisões na empresa.

Os serviços de inteligência existentes em algumas organizações e responsáveis pela monitoração das informações desempenham um papel fundamental no processo de captação, tratamento, armazenamento e disponibilização das informações que são fornecidas aos gerentes. Possibilitam, através da gestão da informação, um melhor aproveitamento das informações, que circulam no ambiente interno, e daquelas captadas do ambiente externo à empresa.

Tem sido um grande desafio para os profissionais envolvidos com a atividade de vigília, monitorar o ambiente de negócios da organização com o objetivo de buscar as informações necessárias para as equipes internas, analisar e antecipar as ações voltadas para o redirecionamento dos negócios e conhecimento dos passos da concorrência.

O setor de telecomunicações, após o processo de privatização, caracteriza-se pela presença de empresas nacionais e multinacionais que estão inseridas em um ambiente caracterizado por intensa competição, em processo de regulação e, conseqüentemente, com a necessidade de cumprimento das metas estabelecidas pela ANATEL. Esse cenário exige dos gerentes, destas empresas, o domínio pela informação oriunda tanto do ambiente interno quanto do externo. A **situação-problema** deste trabalho de pesquisa compreendeu o processo de monitoração do ambiente externo realizado em empresas do setor de Telecomunicações.

1.1 Problemática do estudo

Esta dissertação investigou como ocorre o processo de monitoração das informações oriundas do ambiente externo de negócios para subsidiar a tomada de decisões estratégicas, em empresas de telefonia. Desta forma buscou-se verificar como é feita a monitoração e até que ponto as informações dos setores do ambiente de negócios são importantes para apoiar os gerentes nas decisões estratégicas.

Foram selecionadas três empresas do setor de telecomunicações com atuação em telefonia fixa e telefonia móvel localizadas nas cidades de Uberlândia e São Paulo. O capítulo 4 apresentará mais informações sobre o setor de telecomunicações e cada empresa selecionada para este estudo.

Este estudo foi realizado nos setores que desempenham as atividades de monitoração do ambiente de negócios em cada empresa selecionada identificada com os seguintes nomes: Departamento de Marketing (Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – CTBC), Planejamento Estratégico e novos Negócios (Vésper) e Estratégia Corporativa (Telefónica)

1.2 Objetivo do estudo

Este estudo teve como objetivo geral verificar como as empresas de Telecomunicações monitoram o ambiente externo para a busca de informações que poderão ser utilizadas visando à competitividade, investigar como são implementadas estas práticas e como as empresas categorizam os setores do ambiente de negócios, a coleta e disponibilização das fontes de informações utilizadas, as ferramentas utilizadas para o armazenamento e a distribuição das informações necessárias ao processo de tomada de decisões.

Buscou-se identificar:

1. Se as empresas de Telecomunicações utilizam categorias de monitoração para o ambiente organizacional identificadas na literatura;
2. Em que medida o processo de monitoração é influenciado pela classificação do ambiente organizacional;
3. Como são coletadas e disponibilizadas para os gerentes as informações captadas no ambiente externo;
4. As fontes de informação utilizadas pelas empresas;
5. As fontes de informação caracterizando-as por ordem de importância;
6. As ferramentas de tecnologia da informação utilizadas pelas empresas para armazenar e disponibilizar as informações para os clientes internos;
7. Os tipos de perfis profissionais envolvidos no processo de monitoração do ambiente externo.

O pressuposto teórico:

As empresas de telefonia monitoram informação para a tomada de decisões, resolver problemas e construir suas bases de conhecimento.

1.3. Metodologia desta pesquisa

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso comparativo realizado em três empresas do setor de telecomunicações². O estudo de caso têm como características a busca de respostas ou a *“investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”* como foi lembrado por YIN³ (s.d) e possibilitando uma abordagem qualitativa do assunto, conforme proposto como situação problema deste estudo.

Para atender às questões que responderiam à situação-problema e os objetivos desta pesquisa, relacionados às práticas da monitoração ambiental, foram adotados os seguintes procedimentos, abaixo relacionados, verificando como o processo se dá nas empresas selecionadas:

- Levantamento do referencial teórico: identificação dos principais autores e estudos realizados sobre o tema monitoração ambiental no campo da Ciência da Informação e outras áreas onde este estudo possa ser inserido.
- Contato com as empresas do setor de telecomunicações: seis empresas operadoras do setor foram selecionadas e convidadas a participar da pesquisa. As empresas com escritórios em Belo Horizonte não concordaram em participar da etapa de coleta de dados, após o episódio de 11 de setembro nos Estados Unidos⁴. As empresas selecionadas que participaram deste estudo são de Uberlândia e São Paulo.
- Seleção do setor a ser pesquisado: a escolha do setor de

² As empresas selecionadas para participar desta pesquisa foram CTBC, Telecom, Vésper e Telefónica

³ Tradução e síntese: Prof. Ricardo Lopes Pinto e Adaptação: Prof. Gilberto de Andrade Martins

telecomunicações para participar desta pesquisa ocorreu devido as características de grande competitividade em um mercado em processo de regulação, sujeito a modificações e impactos do ambiente externo, em um cenário em plena transformação.

- **Elaboração do instrumento de coleta de dados:** construção do roteiro com as questões que seriam abordadas durante as entrevistas com base no referencial teórico. Todas as questões foram pensadas e elaboradas com o objetivo de verificar a situação-problema e os objetivos definidos para o estudo. Com relação às questões tratadas durante a entrevista, o instrumento de coleta de dados contou com um cabeçalho e doze questões sobre o processo de monitoração. O cabeçalho foi utilizado para registrar a identificação da empresa, do departamento e do funcionário responsável pela atividade de monitoração. As doze questões compreendem a sistemática utilizada para realizar a monitoração, o foco desta atividade na empresa, os objetivos da monitoração, a forma de acesso e a disponibilização das fontes, o grau de aproveitamento das informações captadas no ambiente externo, o compartilhamento de informações, a geração de parcerias de negócios, a frequência de monitoração e as ferramentas utilizadas para o armazenamento das informações coletadas no ambiente externo.
- **Coleta de dados:** A coleta de dados foi realizada com o departamento responsável pela atividade de monitoração ambiental em cada empresa selecionada. O anexo 1 contém o formulário com o roteiro da entrevista utilizado durante a etapa de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com a participação de toda a equipe responsável pela monitoração de informações na empresa.
- **Descrição e análise dos dados:** Descrição e análise dos dados coletados com base no referencial teórico que foi utilizado nesta pesquisa e

apresentados no capítulo cinco.

1.4. Estrutura da dissertação

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. A introdução apresenta uma visão geral do trabalho e contém a problemática do estudo, o objetivo, objetivos específicos, o pressuposto teórico, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e a estrutura da dissertação. O referencial teórico está distribuído em dois capítulos: o capítulo 2 trata do papel da informação nas organizações, apresenta a definição de informação, trata de questões sobre a Sociedade da Informação no Brasil e discute o papel que a informação tem assumido nas organizações. O capítulo 3, identificado com o título de “informação e competitividade”, apresenta a informação como elemento importante no processo de elaboração de estratégias, o processo de gerenciamento das informações, o ambiente organizacional, descreve o processo de monitoração do ambiente de negócios e as fontes de informações utilizadas.

O capítulo 4 aborda a questão da telefonia no setor de Telecomunicações, apresenta as empresas selecionadas para a pesquisa, a descrição, análise dos dados coletados e a relação entre essas questões e o referencial teórico desenvolvido. E, finalmente no capítulo 5 foram apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa e as recomendações de continuação de estudos.

2. O PAPEL DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta o conceito de informação na visão de diversos autores, contextualizando o tema Sociedade da Informação e o programa que foi elaborado no Brasil, apontando os seus objetivos e esforços que deverão ser realizados para a sua implementação. A seguir será apresentado o papel da informação nas organizações, representado pela sua importância como elemento principal na tomada de decisão, no gerenciamento das informações, na elaboração de processos e como matéria-prima para a estratégia.

2.1 Informação

É fundamental destacar que a informação, que sempre ocupou um papel importante na sociedade, hoje, juntamente com o conhecimento, é reconhecida por muitos estudiosos como elemento central da nova economia. A Revolução Industrial se caracterizou pelo uso intensivo das máquinas enquanto agora podemos observar uma nova revolução onde *“...a transferência para as máquinas de um novo tipo de funções cerebrais abstratas encontra-se no cerne da Revolução Informacional.”* LOJKINE(1995).

Na visão de Lastres (2000) essa revolução provocou mudanças na forma como os seres humanos aprendem, produzem, trabalham e exercem a cidadania. Outros autores enfatizam uma economia baseada em conhecimento onde as tecnologias da informação vão possibilitar melhores condições para a produção e distribuição deste conhecimento para as empresas e a sociedade, além de maior disponibilização e acesso às mídias onde as informações estarão registradas. Ainda, neste sentido os recursos oferecidos pelas tecnologias da informação permitem a mudança de informações registradas em papel para mídias digitais, ampliando a possibilidade de integração e recuperação de registros armazenados em

diferentes mídias, facilitando o gerenciamento de informações eletrônicas e a redução dos custos de armazenamento.

Conceituar o termo informação, uma palavra já tão banalizada, é importante para contextualizar a visão dos autores da Ciência da Informação e dos profissionais de outras áreas para este termo:

Na visão de WILSON (2000) :

“Informação é o dado que adquiriu relevância, contexto e identificação com a base de conhecimento da pessoa que acrescentou algo à mesma”

Para Buckland (1991) a informação exerce influências diferentes em pessoas diferentes, é intangível, ou seja, não pode ser manipulada e mensurada diretamente. Na visão deste autor o mais importante é o contexto onde ela está inserida, que pode ter significado para as crenças de um determinado sujeito e que venha a ter utilidade em situações futuras. Isto quer dizer que, a mesma informação em situações diferentes e com sujeitos diferentes têm significados diversos, exatamente devido ao ambiente onde ela está inserida.

MCGEE&PRUSAK (1994, p.24) dizem que :

“as pessoas jamais recebem informação. Elas criam informação a partir de suas próprias leituras, relação com os dados e contexto que criam para eles, ou recebem uma apresentação sob a forma de um livro, memorando, CD-ROM, ou qualquer outro tipo de veículo fornecido pela leitura de uma terceira pessoa.”

Em resumo, informação é:

“...todo conteúdo (dados, fatos, textos, sons, imagens) organizado para comunicação em qualquer formato e por meio de qualquer canal ou suporte. As questões relacionadas com dados e informações têm sido objeto freqüente dos documentos e atividades de todos os países nos seus respectivos programas para Sociedade da Informação, envolvendo as áreas de tecnologias da informação e comunicação, indústrias e serviços de

informação, com aplicação nas mais variadas áreas.”
(VIEIRA, 1998, p.7).

A compreensão do conceito informação é importante para se entender o seu papel no Programa Sociedade da Informação onde é considerada um dos elementos principais da vida da sociedade sob o aspecto econômico, social, cultural e político.

2.2 Sociedade da Informação

“Uma Sociedade da Informação é uma sociedade na qual a informação é utilizada intensivamente como elemento da vida econômica, social, cultural e política ”. (MOORE 2000, p. 97).

Castells (1999) apresenta uma distinção entre os termos Sociedade da Informação e Sociedade Informacional. O primeiro enfatiza o papel da informação na sociedade. Para o autor a informação, como comunicação de conhecimento, sempre esteve presente em todas as sociedades. Já a sociedade informacional :

“indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período histórico.” (CASTELLS, 1999, p. 46)

Diversos países têm trabalhado para desenvolver e estabelecer o programa Sociedade da Informação através da implementação de conjuntos de medidas que visam a integrar a sociedade nos aspectos sociais e econômicos através do uso de recursos de tecnologia de informação. Como já foi dito anteriormente, o objetivo principal é o de enfatizar a informação na sociedade e proporcionar um acesso amplo às informações por parte de todos os cidadãos, bem como o acesso às tecnologias.

Iniciativas neste sentido foram tomadas pela União Européia⁵ através de um pacote de medidas que incluem desde a liberação dos serviços de telecomunicações, regulação, redes e serviços até a preocupação com os aspectos sociais e culturais. O documento elaborado pela comissão responsável contemplou as ações necessárias para a implementação da Sociedade da Informação na Europa. Estas ações passam principalmente pela preocupação dos governos em definir estratégias integradas com outros setores da sociedade evitando, desta forma, a duplicação de esforços. Na Espanha foi criada a Comissão Interministerial da Sociedade da Informação e Novas Tecnologias através do Decreto Real 1289/1999. O objetivo deste documento é possibilitar a avaliação da real situação do país em relação ao programa. Além disto, efetivar medidas para a realização de ações que mostram como os departamentos ministeriais têm compreendido o potencial da Sociedade da Informação e ao mesmo tempo verificar se estão sendo elaborados programas para a sua implementação. Para a implantação deste programa na Espanha foram necessárias as seguintes ações:

- avaliação e mudanças do governo em pontos importantes como o setor de telecomunicações e infra-estrutura, aspectos normativos e de regulação.
- modernização da administração pública através da implementação de novas tecnologias de informação e comunicação que permitisse o acesso dos cidadãos às informações.
- aplicação da tecnologia da informação e comunicação na educação com ênfase na formação de professores capacitados a manusear recursos educativos multimídia, educação à distância e acesso à internet.

No Brasil as discussões sobre a Sociedade da Informação aconteceram a partir da elaboração do documento *A Construção da Sociedade da Informação no*

5 Comisión Interministerial de la Sociedad de la Información y de las Nuevas Tecnologías. INFO XXI - La Sociedad de Información para Todos. Para maiores detalhes sobre este Programa consultar o documento integral em http://www.socinfo.gov.br/documentos/ref_bib.htm

*Brasil: o Papel do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia*⁶ elaborado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, MCT. O documento aborda a perspectiva tecnológica que fundamenta a Sociedade da Informação. O IBICT⁷ como o órgão responsável pela coordenação de diversos trabalhos voltados para o desenvolvimento da ciência e tecnologia no país foi considerado como um líder na construção de uma Sociedade da Informação. (VIEIRA, 1998).

As discussões e diretrizes do programa de ações rumo à Sociedade da Informação foram iniciadas em 1999. As reuniões e discussões dos Grupos Temáticos do Programa aconteceram entre mais de trezentas pessoas do país e do exterior que contribuíram com críticas, sugestões e comentários técnicos. Todas as propostas desse grupo, resultantes das discussões acerca de diversos temas relevantes para a Sociedade da Informação, foram apresentadas no documento intitulado O Livro Verde do Programa Sociedade da Informação no Brasil. O próximo passo seria a participação da sociedade através de consultas e discussões sobre o programa para a consolidação de um plano de atividades constituindo o documento final – o Livro Branco. A fase de execução, no período de 2001 a 2003, compreenderá a implantação das principais iniciativas discutidas no programa, com previsão de novas ações e acompanhamento das já em curso. A avaliação do andamento do programa ocorrerá em julho de 2003, quando serão elaboradas as propostas para o ano de 2004. (SOCINFO, 2000)

“O objetivo do Programa Sociedade da Informação é integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade e, ao mesmo tempo, contribuir para que a economia do País tenha condições de competir no mercado global” (SOCINFO, 2000, p. 10)

6 Maiores informações sobre o tema pode ser verificado em LUCENA, C.J., CAMPOS, I.M. A construção da Sociedade da Informação no Brasil: o papel do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia; versão preliminar. S.I., s.ed.,1996.

7 Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia

A implantação do programa requer a participação do governo, da sociedade civil e da iniciativa privada. É possível perceber que muitos outros projetos devem ser desenvolvidos para a construção de uma Sociedade da Informação. Com relação à educação, estes projetos vão desde a preparação dos educadores e dos estudantes, até o acesso à informação por toda a sociedade, com ênfase na capacitação que a nova era exige iniciando-se pela infraestrutura. As questões referentes à regulação do comércio eletrônico devem também ser cuidadas para, em futuro próximo, normalizar as relações e transações comerciais e possibilitar um maior número de empresas conectadas à Internet e promovendo, assim, o acesso universal à grande rede mundial de informações.

Outras questões fundamentais são a segurança em trafegar com dados, a confiança de que estes dados não serão interceptados ou violados por pessoas indesejáveis e, sobretudo, a legitimação e aceitação das transações comerciais. São estudos que interessam de perto às empresas que dependem de informações a todo momento para a tomada de decisões obrigando-as a uma monitoração constante do ambiente em mudança. Para isto, os diferentes setores da economia já citados anteriormente, deverão se preocupar com :

1. Mercado, trabalho e oportunidades para pequenas e médias empresas nacionais através do intenso uso de tecnologia de informação e comunicação para promover a competitividade;
2. Universalização de serviços para a cidadania onde novas soluções permitam o acesso de toda a comunidade à internet com o objetivo de tornar disponíveis, aos cidadãos, as informações necessárias à integração social;
3. Educação na Sociedade da Informação apoiando os programas de educação à distância, a capacitação de profissionais envolvidos com a educação através do uso de tecnologias que possibilitem repassar à toda comunidade atividades pedagógicas em todos os níveis;
4. Conteúdos e identidade cultural que enfatizem a cultura brasileira;

5. Governo ao alcance de todos, disseminando a informação à toda comunidade com a promoção da informatização dos serviços da administração pública;
6. P&D, tecnologias-chave e aplicações com o objetivo de formar pesquisadores e identificar tecnologias estratégicas para o desenvolvimento industrial e econômico do país;
7. Infra-estrutura avançada e novos serviços de informações com o objetivo de:

“integrar as estruturas de rede-governo, setor privado e P&D, adoção de políticas e mecanismos de segurança e privacidade; fomento à implantação de redes de processamento de alto desempenho e à experimentação de novos protocolos e serviços genéricos” (SOCINFO, 2000).

A implementação deste programa exigirá muitos esforços de todos os setores da sociedade. Justamente para a nossa sociedade que está inserida em um novo momento político-econômico com “novas demandas de políticas e instrumentos de regulação, tanto públicos, como privados” (LASTRES, 2000, p.17).

Esse novo momento político-econômico tem direcionado o setor de telecomunicações em suas ações no ambiente interno e externo. Nesse caso específico das telecomunicações o ambiente externo tem gerado preocupações e cuidado em relação ao sigilo e estratégias, abertura e conquistas de mercado e quanto ao processo de regulação e definição das políticas, onde percebe-se pouca abertura por partes das empresas

Relacionando a todo esse processo de mudança acima citada, a autora identifica um novo paradigma técnico-econômico das tecnologias da informação e comunicação da nova economia da Era do Conhecimento. Segundo ela, o investimento em tecnologia de informação e em sistemas de informação é muito importante para o desenvolvimento produtivo e inovativo, mas não é o suficiente. Ela enfoca a importância de uma *“base de conhecimento sustentada*

por um processo de aprendizado contínuo” (LASTRES, 2000, p.18). O desenvolvimento de ambientes e políticas que permitam a geração, aquisição e disseminação de conhecimento estimulando empresas e grupos sociais no desenvolvimento de habilidades inovativas.

“Aponta-se que o estímulo à mais ampla educação e qualificação dos indivíduos tornou-se um condicionante forte para a competitividade e crescimento econômico, tornando-se um importante requisito das novas políticas públicas e privadas ...” (LASTRES, 2000 p.23)

Para Moore (2000), as Sociedades da Informação têm três características principais:

1. *“...utilizam a informação como recurso econômico” e neste caso, as empresas tratam a informação como recurso importante para a tomada de decisões e para alavancar a competitividade.*
2. *“É possível identificar maior uso da informação pelo público em geral que usam a informação como cidadãos, para exercer seus direitos.*
3. *A terceira característica é o desenvolvimento de informação na economia . Podemos destacar a infra-estrutura tecnológica como as redes de telecomunicação e computadores, os provedores de conteúdo informativo”. MOORE (2000, p. 94)*

A literatura sobre Sociedade da Informação apresenta a visão de diversos países, com destaque para a comissão europeia, que estuda o tema e enfatiza o aspecto da indústria do conteúdo. A indústria de conteúdos é ali vista como *“envolvendo as atividades de criação, desenvolvimento, empacotamento e distribuição de produtos e serviços com base em conteúdos, nos segmentos da edição impressa, eletrônica e audiovisual.” (VIEIRA, 1998)*

“considerado como a matéria-prima vital da Sociedade da Informação é definido como dados, texto, som, imagem ou combinações multimídia dos mesmos, representados em formato analógico ou digital em diversos suportes, como sejam papel, microfilmes, memória magnética ou óptica”. (EUROPEAN COMMISSION. 1995) .

Uma definição similar também é indicada no Livro Verde da Sociedade da Informação, no Brasil e, ainda, complementada pela afirmativa de que *“conteúdo é tudo o que é operado na rede” (SOCINFO, 2000 p.59).*

Os conteúdos voltados para informações que representam um suporte à tomada de decisão e informações para efeito estratégico podem significar uma preocupação das empresas no que se refere ao gerenciamento, disponibilização e uso dos mesmos. A diversidade das fontes de informações necessárias aos profissionais envolvidos com a tomada de decisão conduzem as empresas a se preocuparem com os conteúdos relevantes para suas atividades diárias, de acordo com o cenário onde estão inseridas e portanto, a gestão das informações pode se tornar um elemento crucial para a definição de suas performances.

A implementação do programa Sociedade da Informação, como foi dito anteriormente, deve ser um esforço em conjunto com toda a sociedade, pois uma sociedade preocupada em disponibilizar a informação ao cidadão contribui para a sua formação e para o exercício da cidadania. Neste contexto muitas são as possibilidades dos papéis da informação nas organizações, principalmente relacionado à competitividade, questão que será abordada no próximo item.

2.3 A informação nas organizações

No entendimento de Davenport (1994, p.84) pela extensão do seu significado existe uma confusão semântica em torno do termo informação. Desta maneira, para abordar a questão relacionada às mudanças empresariais criou-se a expressão “gerenciamento das informações” que ganhou notoriedade significando “o gerenciamento de todo o ambiente de informações de uma empresa”. Esta expressão associa os padrões de avaliação do uso das tecnologias da informação que propiciam o uso destas tecnologias. Para o autor, o uso da tecnologia pode auxiliar a obtenção e a disseminação, mas será de pouca ajuda se não houver predisposição ao uso ativo da informação.

As organizações, em função de um mercado globalizado, têm procurado se relacionar em um sistema interligado mundialmente através das redes de proporcionadas pelo uso intensivo das tecnologias de informação. Nesse caso

“as economias nacionais funcionam efetivamente e em tempo real como unidades de um todo global. Dois elementos contribuem para este processo: a adesão de um grande número de países a políticas de cunho neo(liberal) deixando por conta do mercado a auto-regulação e grande difusão das tecnologias de informação responsáveis pelo encurtamento das distâncias e das velocidades nos contatos e na troca de informações (LASTRES, 2000)

O desenvolvimento da indústria de telecomunicações, associado ao crescimento do setor de informática possibilitou também um aumento da disponibilização da informação através de tecnologias mais avançadas.

“Uma das tecnologias mais importantes adotadas pelas empresas nos últimos tempos diz respeito ao EDI (Electronics Data Interchange – Redes de Telecomunicação⁸ entre Empresas), que permite a comunicação de computador a computador, aumentando a rapidez e a precisão das trocas de informação”. PONTES (1999).

Esta possibilidade de ampla comunicação e aumento da velocidade na troca de mensagens e realização de transações comerciais tem ocorrido graças aos processos da inovação tecnológica já globalizados em seu uso, pela instalação de um novo paradigma técnico e econômico.

O Paradigma Tecno-Econômico – PTE:

“indica o resultado do processo de seleção de uma série de combinações viáveis de inovações (técnicas, organizacionais e institucionais), provocando transformações que permeiam toda a economia e exercendo importante influência no comportamento da mesma.” LASTRES (2000, p. 32).

Segundo esta autora existem três características que definem um conjunto de inovações que significam o cerne de cada paradigma. São eles: grandes

8 Redes de Telecomunicações: rotas de tráfego de informações nos diversos meios eletrônicos. Neste sentido, elas podem a ser caracterizadas como “infovias eletrônicas utilizadas para promover o fluxo de informações entre indivíduos, empresas e a população em geral” SPRAGUE & MCNURLIN citado por PONTE (s.d)

possibilidades de aplicação, demanda crescente e queda do custo unitário.

“As inovações em computação eletrônica, engenharia de software, sistemas de controle, circuitos Integrados e telecomunicações contribuíram para a redução de custos de armazenamento, processamento, comunicação e disseminação da informação que formam a base do novo paradigma das tecnologias da informação.”
LASTRES (2000, p. 33)

As tecnologias da informação tornam-se instrumento indispensável às empresas que dependem da informação como matéria-prima para os seus processos. Organizações que estão sempre usando a informação para a solução de problemas, tomada de decisões ou construir as suas bases de conhecimento (CHOO, 1991, p.21)

Este é o ambiente denominado de sociedade da informação. A tecnologia existente tanto no setor de telecomunicações quanto no de informática são elementos fundamentais na implementação da sociedade da informação, no tráfego de informações pelas redes, para alavancar os processos de coleta, tratamento, análise e uso dessas informações. Toda esta infra-estrutura se tornou essencial para a atividade de monitoração das informações que serão coletadas no ambiente externo e serão utilizadas na elaboração das estratégias, tomada de decisão e para que as empresas possam almejar outros patamares para o desenvolvimento de seus negócios. .

A informação como recurso precisa ser gerenciada para que possa ser utilizada pelas empresas e transformada em ações estratégicas e tomada de decisões para garantia de sua sobrevivência. As empresas utilizam as informações para fazer transações financeiras e comerciais, para produzir bens e serviços, para fazer pesquisa, gerar ou aperfeiçoar novos produtos. Assim o novo PTE veio possibilitar a capacidade empresarial de se inovar serviços, produtos e processos . Por isto mesmo, as empresas têm investido substancialmente em equipamentos de informação. Segundo Stewart (1998, P.19)

“as empresas gastaram mais em equipamentos que coletam, analisam e distribuem informações do que em máquinas que estampam, cortam e

manipulam o mundo físico”, reforçando uma característica da nova era.

Apesar da facilidade na comunicação e velocidade na disseminação de informações, de acordo com alguns estudos, uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos gerentes é o volume excessivo de informação que circula pelas empresas, assim como a definição das informações importantes para apoiar as rotinas e a tomada de decisões nas organizações. Neste sentido, Katzer & Fletcher (1992) apontam uma contradição, pois há um excesso de acervos informacionais muito além das necessidades de um gerente e, ao mesmo tempo, estes profissionais não têm conseguido filtrar e em alguns casos utilizar as informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.

Na visão de Moore (2000) a informação apresenta como características econômicas o seu valor que, ao contrário da maioria dos bens, não decresce com o consumo e pode até aumentar quando se acrescenta uma informação à outra. A Segunda característica econômica é o alto custo de produção e o baixo custo de reprodução. Isto, se dá principalmente quando ocorre a reprodução de informações em meios digitais e eletrônicos. Consta-se que apesar da centralidade da informação nos processos de gestão e de reengenharia⁹ das empresas:

“poucas organizações tratam o gerenciamento das informações como um setor que merecesse esforços sérios de melhoria...” pois, “...grandes volumes entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência do seu impacto, valor ou custo.” (DAVENPORT, 1994, p.84)

A abertura dos mercados e a aceleração da economia internacional pelo processo de globalização são fatores que têm contribuído para reforçar a necessidade das empresas nacionais e multinacionais coletarem e processarem informações diversas sobre todos os aspectos do ambiente organizacional.

⁹ Reengenharia: “a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova” (DAVENPORT, 2000)

Para atender se as exigências deste mercado, onde a informação tem um papel tão importante para a elaboração das estratégias, exige-se a implementação de sistemas de gestão estratégica da informação e de monitoração das informações do ambiente externo como contribuição para um melhor entendimento do ambiente em que cada organização se insere.

Na visão de Choo (1998, p. 227) a informação não é apenas um fator de produção como a terra, o trabalho e o capital, mas um fator que determina como os outros fatores de produção poderiam ser combinados e utilizados para maximizar a performance organizacional. Complementando, essa afirmativa, para Drucker¹⁰ o recurso básico da sociedade pós-capitalista é o conhecimento. A sociedade pós-capitalista é a sociedade do conhecimento. Nesta sociedade os grupos sociais são formados por trabalhadores do conhecimento, gerentes do conhecimento, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento que sabem como transformar a informação em uso produtivo e que oferece resultados sociais e econômicos. O valor é agora gerado pela aplicação desse conhecimento.

Ainda com relação aos papéis da informação dentro das organizações identificou-se na literatura possibilidades de uso da informação voltados para

“...medir e acompanhar o desempenho de processos, personalizar processos para determinados clientes e facilitar o planejamento e a otimização dos processos em longo prazo.”
DAVENPORT (1994, p. 85)

Em se tratando de fontes de informações Mintzberg¹¹ afirma que nem todas as fontes de informações necessárias à tomada de decisão pelos profissionais podem ser automatizadas. E para Aguilar (1967)...

10 CHOO (1998)

11 DAVENPORT & PRUSAK (1998)

“quase todos os sistemas de informações executivas implementados atualmente nas empresas usam uma ou duas fontes básicas on-line para a sua informação externa, não devido a limitações tecnológicas, mas pela incapacidade de compreender as exigências de informação dos administradores.”

Para esse autor a tomada de decisão compreende a definição de metas ou objetivos, a busca de maneiras alternativas de atingir estas metas, a escolha das possíveis alternativas, a implementação das alternativas escolhidas, a avaliação e o controle da performance através da aquisição de informações relevantes para cada situação.

A informação é considerada por Souza Jr. (1994) como a matéria-prima da estratégia. Sendo assim, é essencial ter conhecimento das informações do ambiente externo necessárias para se antecipar à tomada de decisões e elaboração das estratégias. As informações do ambiente externo das empresas compreendem informações do tipo :

- cliente ;
- concorrente;
- tecnologia;
- aspectos sócio-culturais;
- regulação (legislação);
- fornecedores¹²

A informação coletada tanto no ambiente interno quanto externo é de suma importância para a elaboração de relatórios que podem ser utilizados como elemento de suporte à tomada de decisão e para acompanhar as atividades estratégicas nas empresas. Outra questão colocada por autores selecionados para este trabalho de pesquisa é que a ênfase no uso de tecnologias de informação para informatizar os processos de gerenciamento das informações,

¹² A classificação do ambiente organizacional adotada como referencial neste estudo não apresenta uma categoria, em separado, para fornecedores. Ver esta classificação no item Ambiente Organizacional

tem deixado em segundo plano o próprio processo de seleção e transmissão de conteúdos pertinentes.

Diversos autores como Choo (1998) e Davenport (1994) mostram a importância de aspectos relevantes do uso da informação baseado no conhecimento. Eles citam exemplos de produtos, serviços, até a elaboração de sistemas de informação, que podem ser desenvolvidos para subsidiar os vários departamentos de uma empresa, através do uso de informação coletada e estruturada com base nos conhecimentos de especialistas, sua formação e experiências tanto no ambiente interno quanto externo.

Em relação ao esforço que deve ser feito para gerenciar a informação alguns autores indicam que esta preocupação ficou sob a responsabilidade de bibliotecas e centros de informação das empresas. Entretanto, estas áreas se distanciaram ou se mantiveram isoladas das questões estratégicas discutidas nas empresas e em muitos casos a questão do gerenciamento das informações foram, então, repassadas a outros departamentos e outros profissionais. Na visão de Davenport (1994) quanto mais estes centros se aproximarem das questões e processos estratégicos, como o planejamento estratégico nas empresas, por exemplo, mais eles podem ser valorizados tornando-se maior a possibilidade de seu sucesso. Como exemplo o autor cita os caso de empresas como a American Express e AT&T que possuem o suporte de suas unidades informacionais, mas a responsabilidade pelo gerenciamento das informações foi transferida aos altos executivos dessas organizações, atribuindo a esses departamentos uma posição mais estratégica. Desta maneira, ele aponta que as tarefas destes executivos incluem:

- *“estabelecimento de políticas de informação aplicáveis a toda a empresa;*
- *criação e manutenção de depósitos de informações;*
- *coordenação das informações levantadas no âmbito de toda a empresa;*
- *promoção de esforços para melhorar a qualidade das informações;*
- *criação de centros de informação, bibliotecas ou centros de pesquisa baseados nas necessidades dos usuários;*
- *planejamento de produtos e serviços de informação para toda a*

- empresa e*
- *negociação da partilha de informação entre os departamentos”*
DAVENPORT(1994, p. 103-04)

Para o desenvolvimento de todas essas atividades podemos constatar a importância dos recursos de tecnologia como instrumentos necessários para se captar e disseminar informações e contribuir para o sucesso das organizações, como será apresentado no próximo capítulo.

3. INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Neste capítulo pretende-se abordar a questão da informação como ponto chave para que as empresas possam alcançar a competitividade. Desta forma, procuraremos demonstrar que a informação captada no ambiente externo através dos sistemas de inteligência implementados nas organizações são elementos cruciais para subsidiar a tomada de decisão e orientar a elaboração de estratégias. Além disto, serão tratados outros temas como o processo de gerenciamento de informação e das atividades envolvidas na monitoração ambiental caracterizando o ambiente organizacional e o modelo de Porter .

3.1 Informação e estratégia

No entendimento de muitas empresas:

“utilizar a informação é um meio de melhorar sua competitividade, ou, na sua ausência, um meio de conservar sua posição em um mercado mundial cada vez mais competitivo”. (MOORE, 1999, p.95).

Para este autor a informação é um recurso competitivo que pode levar as empresas a alcançar novas posições e desenvolver maior conhecimento sobre os mercados, os seus produtos e clientes. Do contexto informacional onde se está inserido surge a necessidade de investir mais em pesquisa, de se formar parcerias para manter a posição atual ou através da informação, possibilitar a elaboração de estratégias que torne possível a conquista de novos mercados.

No contexto de definição da estratégia, a informação ocupa um papel importante, pois auxilia tanto na identificação de ameaças e oportunidades quanto na determinação de alternativas que contemplem questões referentes a mercado, consumidores, produtos e serviços (MCGEE & PRUSAK, 1994). Seguindo este raciocínio, a informação se destaca por possibilitar, também, a verificação dos fluxos atuais e o seu re-desenho que permitam a geração de novos produtos e serviços.

“ na maioria das vezes as pessoas não conseguem obter

todos os dados de que necessitam para tomar decisões importantes, de natureza estratégica. Observa-se, assim um caminho complexo entre a informação externa e sua efetiva utilização pelos administradores que participam da formulação de políticas e estratégias empresariais.” (BARBOSA, 1997, p.42)

Com enfoque na importância das informações captadas no ambiente...

“A estratégia competitiva não responde só ao meio ambiente, mas tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa” (PORTER, 1989, p.2).

Uma consideração deve ser feita em relação à importância e o papel do ambiente para a empresa, pois o mesmo precisa ser administrado face as incertezas advindas de cada setor.

Quando se fala no papel da informação do ponto de vista organizacional, ” a *informação aparece como um tópico de discussão em quase todas as questões referentes à organização e estratégia*”. (MCGEE & PRUSAK, 1994, p. 18).

Para estes autores:

“elaborar a estratégia significa identificar como uma empresa poderá se fazer destacar entre seus competidores em termos de definição de serviços/produtos ou criar vantagens econômicas sustentáveis de escala ou escopo”. (MCGEE & PRUSAK, 1994, p.)

Para McGee& Prusak (1994) as estratégias devem considerar as habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços ao mercado. É este mercado que vai ditar as regras e normas da concorrência que acabam por determinar se uma empresa é atrativa ou não. Com isto é possível perceber que o grande objetivo da estratégia competitiva, na verdade, é trabalhar com estas regras a favor da empresa.

Henderson (1989) aponta o Princípio de Gause, da Exclusão Competitiva, onde o termo competitividade pode ser relacionado com a origem da própria vida. Duas espécies lutam por um recurso que possibilita a sobrevivência de acordo

com suas características e neste caso, cada um precisa ser diferente para possuir uma vantagem única.

A palavra estratégia tem sua origem do grego “*stratós* “ indica exército, e “*ágein*” conduzir. Este termo, foi muito utilizado pelos militares na época das guerras por sua relação com o planejamento e as táticas adotadas pelos chefes militares na condução dos exércitos antes e após as batalhas (TAVARES,2000). A evolução do conceito de estratégia conduziu a sua aplicação ao ambiente organizacional e à busca de informação dos ambientes interno e externo para ajudar as empresas na avaliação dos seus pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades para conquistar uma posição favorável à organização. Para Mintzberg (1987, p. 427)

“as estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral.”

Em termos de conceitos, Henderson(1998) aponta que *estratégia “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”*.

A estratégia compreende as informações sobre o ambiente competitivo e sobre a organização atual, auxilia os executivos a identificarem tanto as ameaças quanto as oportunidades para a empresa e orienta a elaboração de cenários para uma resposta competitiva mais eficaz (MCGEE & PRUSAK, 1994)

Para Porter (1989) a estratégia eficaz deve considerar não só ações e reações dos concorrentes diretos, mas também os papéis de fornecedores e clientes, os produtos alternativos que satisfaçam a mesma necessidade básica e a previsão de que recém chegados entrem na disputa. E, complementando, ele afirma que estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável a uma

empresa e visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

E com relação a estas forças verificou-se a visão de alguns autores sobre as variáveis que devem ser consideradas. McGee & Prusak (1994) consideram que a estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades e as formas de operar estas atividades, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes. Neste caso uma estratégia deve abordar duas questões e sua integração:

1. os clientes da empresa e os segmentos de mercado aos quais a organização deseja servir e ;
2. as habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados.

Na visão de Porter (1980), os principais determinantes da estratégia competitiva de uma empresa são:

1. Como determinar a atratividade de um ramo de negócio e ;
2. Como determinar a posição competitiva relativa de uma empresa dentro de um ramo de negócios.

O Modelo de Porter (1997) apresenta uma metodologia analítica para compreender e avaliar os ramos de negócio e a posição competitiva das empresas. Neste sentido, as cinco forças que determinam a atratividade de um ramo de negócio são:

1. a entrada de novos competidores;
2. a ameaça de produtos substitutos;
3. o poder de negociação dos compradores;
4. o poder de negociação dos fornecedores;
5. a rivalidade entre os competidores existentes. (PORTER 1989,p.3).

O modelo sugere que executivos devam levar em conta os produtos alternativos já existentes, os produtos que podem surgir e as possibilidades de novos concorrentes de outros segmentos penetrarem nos mercados da empresa. De acordo com este modelo, as cinco forças indicam que a empresa deve se preocupar não apenas com as informações oriundas da concorrência, mas trabalhar para adquirir a habilidade em obter informações das forças determinantes da rentabilidade ou que podem ser usadas para implementar as suas estratégias. Pelo prisma da informação, o modelo de Porter mostra que podem existir mais informações estratégicas do que as que convencionalmente são consideradas pela maioria das empresas .

Para McGee & Prusak (1994, p.29) o termo informação competitiva ou informação para a competitividade, refere-se às informações não somente do concorrente, mas informações sobre os fornecedores, os produtos que podem surgir e como os clientes vão se comportar frente a este novo produto ou serviço, informações sobre os concorrentes atuais e os potenciais.

Existe um conjunto de informações inter-relacionadas que sofrem com o impacto de diversas variáveis oriundas do próprio modelo. Isto quer dizer que uma informação oriunda de um determinado segmento, como por exemplo, de novos competidores pode repercutir sobre outro setor como novos produtos, ou alterar o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores ou, ainda sobre os competidores. Esta diversidade de variáveis apontadas no Modelo de Porter requer também uma variedade de fontes de informação, compatíveis com os segmentos existentes e relevantes que precisam ser coletadas e disponibilizadas para análise e interpretação por parte dos responsáveis por esta tarefa nas empresas, até à elaboração de cenários que permitirão a definição das estratégias, ou seja, sua interpretação e uso. Além disto, esta variedade de fontes de informação pode ser alterada, pois as forças competitivas podem relacionar entre si e exigir rapidez de atualização dessas informações.

Na visão de Stewart (1998) o valor da informação é tão grande, que quem a possui, em muitos casos “controla o negócio”. A grande pressão está em não deixar de tirar vantagem do fluxo de informação a partir de uma cadeia de valor, assim definida por Porter, (1989, p.31):

“A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”

Para o autor os gerentes precisam fazer três novas perguntas :

- Que informações impulsionam o negócio?
- Quem as tem?
- Para quem elas valem mais?

Entretanto, a iniciativa de simplesmente coletar e disseminar a informação pela empresa não é suficiente para que a mesma maximize o seu potencial e obtenha vantagem competitiva (GILAD, 1989). O autor reforça a importância do processo de gerenciamento das informações que compreende as etapas de levantamento de necessidades, coleta das informações, tratamento destas informações, disponibilização e disseminação e desenvolvimento de novos produtos e serviços de informação. Este item será detalhado a seguir.

3.2 O processo de gerenciamento das informações

No ambiente organizacional o termo processo significa *“um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final”*. (MCGEE & PRUSAK, 1994)

Constatou-se que em ambientes turbulentos, como o setor de telecomunicações, onde atuam os profissionais responsáveis pela tomada de decisão e elaboração de estratégias, percebe-se um excesso de informações e um grande desafio no sentido de acessar e fazer uso das informações mais

adequadas para suprir as suas necessidades no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, a informação selecionada, organizada e disponibilizada através de recursos da tecnologia da informação passa a ser considerada pelas empresas como uma espécie de “*commodity*”¹³ (a ser distribuídas como grãos ou mercadorias em série) de imensurável valor, pois saber usar bem este recurso, pode gerar uma grande vantagem competitiva. A informação tem contribuído muito na elaboração e na implementação das estratégias. Entretanto:

“a informação não tem qualquer valor para uma organização até que seja colocada em prática. A maneira como os indivíduos se comportam em relação à informação— como eles adquirem, filtram, analisam e comunicam — é tão importante para a organização quanto a própria informação. “MCGEE & PRUSAK (1994, p. 106)

Desta maneira, o ambiente de uso da informação consiste dos elementos que afetam o fluxo e uso das mensagens de informação e que determinam o critério pelos quais o valor destas mensagens será julgado nesse contexto (TAYLOR, 1986)¹⁴. Os maiores elementos ou componentes destes ambientes são as características das pessoas, o ambiente onde elas estão, os problemas que elas têm e o arranjo das resoluções que são desejadas ou aceitas. Estes componentes fornecem indícios sobre as necessidades de informação de algum grupo usuário, fornecendo os parâmetros que delimitam como o grupo buscará e usará a informação (KATZER & FLETCHER, 1992).

A evolução da GRI – Gestão de Recursos Informacionais – tem sido registrada há mais de três décadas. O termo, em inglês *Information Resource Management* – IRM - foi inicialmente utilizado, a partir de 1976 por G.H.Hoxie e Donald M. Shea . Para Horton¹⁵ (1979) o termo recursos informacionais:

13 Commodity “O NAICS North American Industry Classification System definiu a informação enquanto uma commodity, uma mercadoria que é produzida, manipulada e distribuída por uma variedade cada vez maior de empresas.” (GALVÃO, 1999). Este autor afirma que os grandes fluxos de informação como notícias, entretenimento, educação e conhecimento em códigos digitais serão responsáveis por parte significativa do valor econômico em uma economia da informação.

14 CHOO, 1998, p. 47

15 SAVIC (1992)

“são todas as fontes informacionais, serviços, produtos e sistemas individuais de informação os quais são funcionalmente orientados para alguns aspectos das atividades e operações organizacionais.”

Nesse enfoque, Burk & Horton (1979) indicam que os recursos informacionais facilitam a aquisição, criação, armazenamento e o processamento da informação para gerar conhecimento ou outro valor requerido para alcançar as metas e objetivos da organização.

A visão integral da GRI apontada por Bergeron (1996) é definida como sendo uma abordagem e uma função gerencial que procura integrar e harmonizar as fontes, serviços e sistemas organizacionais ligados à informação e criar sinergia entre os recursos internos e externos de informações. Sua meta é estabelecer os mecanismos necessários para uma organização criar ou adquirir, processar e armazenar informações ou dados de qualidade, atendimento a prazos e precisão para suportar os processos organizacionais com custo mínimo.

Administrar os recursos informacionais existentes nas organizações é uma tarefa complexa, pois se inicia pela identificação destes recursos, o estabelecimento de como serão reunidos, selecionados, avaliados, tratados e disponibilizados para serem utilizados dentro da empresa. Todo este trabalho, que provavelmente é direcionado para um público específico, exige a identificação dos clientes da informação e o perfil do profissional que utiliza estes recursos, observando se atendem às suas necessidades.

Analisando a informação como recurso, os estudos de Choo (1996) revelam que as empresas usam estrategicamente a informação em três situações distintas e complementares. Em primeiro lugar, a informação é usada para que as mudanças do ambiente externo possam fazer sentido, e assim mostrar o que representa a construção de sentido para a organização e seus membros. Outra forma de uso estratégico da informação ocorre quando as

organizações criam, organizam e processam a informação para geração de novos conhecimentos e, conseqüentemente, de novas competências para conduzir a empresa ao processo de inovação. E por último, as empresas usam a informação estratégica para a tomada de decisões a partir do reconhecimento de um problema, a busca de alternativas e a avaliação de cada alternativa para a solução do problema.

Neste enfoque, o processo de gestão da informação desempenha um papel fundamental para a organização, pois resulta em planejamento e desenvolvimento de sistemas de informação, serviços, processos e recursos de informação (CHOO, 1998), a partir dos objetivos estratégicos e com o foco na elaboração de estratégias para sobrevivência, conquistas e projeção da instituição em novos mercados .

Autores como McGee & Prusak (1994) e Choo (1998) ressaltam a importância da gestão da informação como um meio de possibilitar a implementação das estratégias e subsidiar a tomada de decisão. Em seus estudos Choo (1998, p. 261) analisou a gestão da informação como um ciclo contínuo de seis processos complementares. São eles: a identificação das necessidades de informação, a aquisição da informação, a organização e o armazenamento da informação, o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, a distribuição da informação e o uso da informação, conforme mostrado na Fig.1.

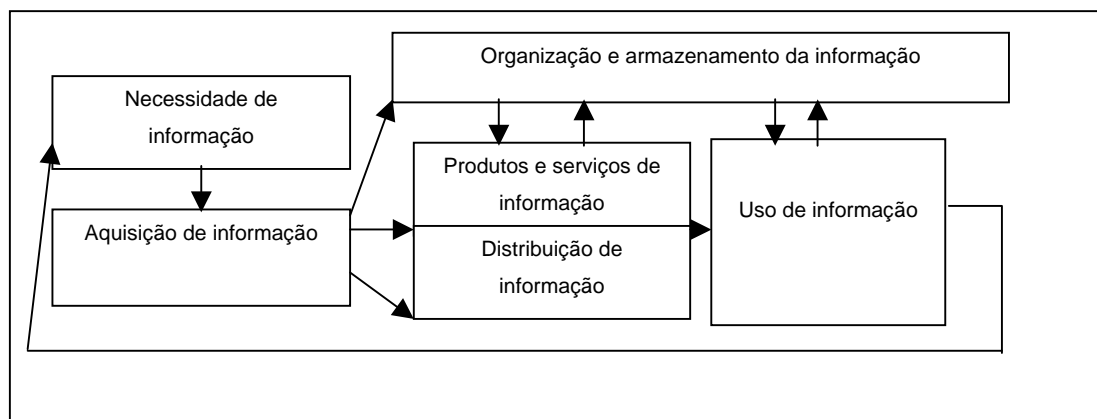


FIGURA 1 - Ciclo de gestão da informação

FONTE: CHOO, 1998, P. 261

Para uma melhor compreensão do modelo de gestão de informação serão apresentadas, a seguir, algumas características de cada um dos seis itens desse modelo:

3.2.1 necessidade de informação

A necessidade de informação reflete a preocupação da empresa com os setores do ambiente organizacional. A organização deve se preocupar em desenvolver uma variedade de métodos, formas e canais de coleta de fontes e eventos de significado para suprir as necessidades de informação. (CHOO, 1998)

As necessidades de informação são identificadas em contextos organizacionais específicos a partir de problemas e ambigüidades encontradas em situações e experiências organizacionais também muito específicas, variando de acordo com a cultura e estilos, tipos de negócios, setor da economia e objetivos organizacionais particulares. A necessidade de informação deve ser avaliada dentro de grupos de trabalhos em um ambiente social ou organizacional.

Para Drucker¹⁶ (1994) os especialistas em informação devem investigar as necessidades de informação dos gerentes e usuários de maneira geral. Questões importantes devem ser elaboradas com o objetivo de se detalhar o porque de se conhecer determinadas necessidades, o tipo de problema a ser resolvido e quais informações o pesquisador já tem conhecimento ou acesso. (CHOO, 1998).

Na abordagem da criação de conhecimento, a necessidade de informação cresce na medida em que os indivíduos reconhecem lacunas no seu estado de conhecimento e habilidades para entendimento de experiências. Desta forma, a busca da informação é um processo no qual o indivíduo propositadamente pesquisa para mudar seu estado de conhecimento. CHOO (1998)

Necessidade e cliente da informação são dois elementos importantes para a atuação de uma Unidade de Informação. Da mesma forma, a identificação e seleção de fontes adequadas, o desenvolvimento de produtos e serviços, a disponibilização de conteúdos selecionados e as informações pertinentes e relevantes ao negócio da organização são importantes para suprir a empresa com informações de todos os setores do ambiente. Esta necessidade de informação deve ser, em primeiro lugar, bem formulada pelo gerente, o que na maioria das vezes pode não ocorrer, devido à dificuldade em pontuá-la e disseminá-la aos profissionais envolvidos na atividade de auxiliar os gerentes na recuperar a informação desejada. As informações sobre os clientes, comunidade, tecnologia, parceiros, fornecedores, para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços devem ser disseminadas partir de um amplo conhecimento do mercado de atuação da empresa.

Estudos elaborados por Dervin & Nilan (1986), procuram avaliar um sistema de informação considerando o próprio usuário como o foco deste sistema. Desta maneira, é possível redirecionar esforços no re-planejamento e

16 DRUCKER(1994)

redesenho destes sistemas de informação, com vistas a atender a estas necessidades, apontando para o comportamento informacional do usuário da informação sob a ótica da necessidade e uso.

Muitos outros estudos foram elaborados considerando como foco o próprio sistema e tratavam as questões necessidade e uso de informação como temas referentes ao comportamento informacional do usuário. Os clientes da informação podem obtê-las utilizando fontes formais como bibliotecas e bases de dados. As fontes informais, compreendidas pelos colegas de trabalho e contatos pessoais, são consideradas por vários autores, já citados neste estudo, como as mais freqüentes.

Os estudos de Aguilar (1967) e autores citados por ele, revelam que:

“investigar informações relevantes depende das predileções de um indivíduo quanto à informações externas, de seu conhecimento e domínio sobre as condições setoriais de sua atividade da organização e do tipo de informação que é rastreada .” DAVENPORT (1998, p. 270)

A identificação de necessidades e requisitos de informação, no entendimento de McC Gee & Prusak (1994, p. 115) deve contar, em síntese, com três pontos importantes :

1. **Variedade necessária de fontes de informação** para atender “a complexidade, inconstância, rapidez e total imprevisibilidade do mundo dos negócios atual, obrigam a que suas necessidades de informação sejam tão variadas como os fatores que influenciam a sua organização” MCGEE & PRUSAK (1994, p.115)
2. **As pessoas não sabem o que não sabem.** Os próprios usuários da informação têm dificuldade em indicar e apontar as reais necessidades de informação. Neste sentido, os autores mostram a importância do papel do profissional da informação, um especialista em conteúdo, em

orientar na seleção de fontes de informação, assim como apresentar situações similares em outras empresas;

3. **Aquisição/coleta de informações.** Planejar e implementar, com a ajuda dos profissionais da informação e representantes dos diversos departamentos, uma metodologia para a aquisição e coleta das informações para a empresa.

3.2.2 aquisição de Informação

A elaboração das políticas da empresa, os seus padrões de procedimentos e quando necessário a avaliação das informações sobre aspectos da regulação governamental ajudam na definição do tipo de informação e podem fornecer pistas do local ou das fontes onde a mesma deve ser coletada :

“As empresas têm revelado uma grande preocupação com os diversos aspectos e informações contidas no ambiente externo; não só com as informações sobre os clientes e sobre os concorrentes, mas têm se interessado em monitorar, também, as políticas governamentais e de órgãos próximos ao governo, as inovações tecnológicas, as tendências econômicas e os mercados internacionais.” (CHOO, 1998 p.29).

Sapiro (1993, p.111) identificou que o mais importante e crítico é a escolha adequada das fontes de informação. Os profissionais responsáveis pela monitoração do ambiente externo têm se surpreendido com a flexibilidade existente nos diversos setores do ambiente externo, pois os mesmos têm gerado surpresas para as empresas, em função do impacto causado pelas variáveis geradoras de mudanças e que podem estar representadas pela interferência que um setor pode Ter sobre o outro.

No estudo de Beer (1974) o autor afirma que a organização é um sistema dinâmico e caracterizado por sua variedade ou pelo número de possíveis situações, que são altamente dinâmicas e mudam rapidamente devido às novas possibilidades geradas pelo ambiente através da interação com o

mercado, tecnologia e setor de educação. Ele ressalta a importância desta variedade de fontes e diz que a seleção de fontes de informação para monitorar o ambiente externo deve ser suficientemente numerosa e variada de forma que possa cobrir o fenômeno externo ou seja, os eventos identificados no ambiente externo sob os aspectos de tempo, conteúdo e atualidade.

Existem diversas maneiras de uma organização melhorar sua habilidade em absorver este alto grau de diversidade: em primeiro lugar é importante tirar vantagem do conhecimento e experiência dos bibliotecários, que são especialistas, em fontes de informações. E, neste caso estes profissionais podem ser importantes canais para ajudar a mapear e identificar as fontes de informações relevantes para a empresa. É importante, também, o uso de tecnologias que possibilitem o cadastro do perfil de usuário, registrando as áreas de interesse para que eles possam recuperar documentos importantes de múltiplas bases de dados. Existe ainda, a possibilidade da formação das redes internas, importante fonte que pode auxiliar na coleta de informações do ambiente externo. Choo (1998) afirma que, apesar de sua relevância, uma das grandes deficiências percebidas no planejamento para aquisição da informação é que, nem sempre a empresa conta com o elemento recurso humano como fonte de informação.

Como foi dito anteriormente, a aquisição das informações do ambiente externo de interesse para a empresa conta com o envolvimento de profissionais como o bibliotecário, outros especialistas da própria organização, consultores externos e em alguns casos até funcionários que já trabalharam na empresa. A organização destas informações, que foram coletadas em grande número, deve passar por uma etapa de tratamento e armazenamento para que posteriormente elas sejam disponibilizadas às áreas de interesse.

3.2.3 organização e armazenamento de informação

A fase de organização e armazenamento compreende as atividades de definição da metodologia para tratamento da informação e recursos para o armazenamento com objetivo de disponibilizá-la ao usuário final.

Como recurso de apoio ao armazenamento de informações, pode-se identificar na tecnologia da informação uma variedade de ferramentas de imensurável valor com o objetivo de armazenar as informações não só do cliente como dos diversos setores do ambiente organizacional em bases de dados e disponibilizá-las aos profissionais envolvidos no processo de tomada de decisão. Uma ferramenta pode ser conceituada como um tipo específico de software utilizado para apoiar as atividades de monitoração das informações.

As organizações lidam com inúmeros dados estruturados como correspondências, relatórios, propostas, entre outros, cuja principal característica é uma base em texto de grande importância para as organizações. Além disto, podemos apontar também a existência de dados não-estruturados, presentes principalmente em bases de dados nas organizações ou outros recursos que possibilitem o cruzamento de dados até o uso simultâneo de documentos pela comunicação entre as pessoas.

Na visão de Choo (1998, p. 34) a empresa deve estar preocupada em estabelecer uma política de gestão integrada dos registros e arquivos que a capacite na criação, preservação e influência da memória corporativa. O autor enfatiza a necessidade de um programa formal de gestão de documentação que contemple a identificação e avaliação dos registros vitais para a organização nos arquivos ativos e inativos, bem como os tempos de retenção, com base no valor legal, fiscal, administrativo ou de pesquisa destes registros. Avaliar a necessidade de fazer uso de recursos de microfilmagem e de armazenar informações em mídias eletrônicas. Da mesma forma, a política de gestão deve focar a necessidade de estudar a origem dos documentos e o

fluxo destes dentro da organização, como eles são usados e sua inter-relação com outros departamentos.

Orientando o desenvolvimento de sistemas de informação é possível preservar e privilegiar fatores como: as necessidades dos usuários finais, o uso, os hábitos de pesquisa, a variedade de fontes de informações em diferentes mídias e os objetivos da pesquisa. Uma política de retenção dos registros de uma organização específica quando os mesmos serão eliminados ou então transferidos para o armazenamento em um arquivo inativo com o objetivo de preservar a memória da empresa. (CHOO, 198, p.35).

Outra questão importante em relação aos sistemas para armazenamento de informações, é a possibilidade de se trabalhar com vocabulário controlado¹⁷ de termos utilizados durante o processo de indexação¹⁸ do conteúdo dos documentos. Este recurso tem o objetivo de oferecer maior eficiência e consistência no momento da busca e seleção das informações procurando com isto, diminuir as possíveis ambigüidades.

Deve-se ainda considerar em sistemas de informação, a sua capacidade em armazenar e recuperar informações oriundas de mídias diferentes: um sistema que possa capturar, armazenar e recuperar textos e outros dados não-estruturados, recursos de indexação automática que permita identificar e selecionar automaticamente os termos que representam o conteúdo dos documentos. A relevância da informação varia dentro da mesma organização em diferentes situações e assim torna-se necessário representar e indexar estas informações de diversas maneiras, adotando uma visão centrada no usuário com o objetivo de atender o público-alvo do sistema de informação. (CHOO, 1998).

17 Vocabulário controlado: instrumento que representam conceitos existentes no conteúdo dos documentos (PINTO)

18 indexação: representação do conteúdo do documento através do uso de um ou mais termos

Existem ferramentas de tecnologia da informação específicas para o armazenamento de informações, como as soluções de BI – *Business Intelligence* que :

“são aquelas que permitem às empresas encontrar, em meio à sua massa de dados, informações fundamentais sobre o seu negócio, podendo assim antecipar tendências, se adiantar no lançamento de produtos, conhecer melhor os seus clientes e alavancar seu potencial competitivo.”
CARVALHO (2000, p. 102)

Num sistema de BI, aliado a um sistema formal de monitoração do ambiente:

“ a análise dos dados também evolui no sentido de permitir análises multidimensionais, ampliando a capacidade de correlação entre as variáveis que compõem o negócio da empresa”, CARVALHO (2000, p. 102)

3.2.4 desenvolvimento de produtos e serviços de informação

O planejamento de produtos e serviços de informação deve sempre considerar que estes produtos e serviços serão utilizados como suporte para a tomada de decisão e por isto, devem agregar valor a esse processo.

“Para ser relevante os produtos e serviços de informação deveriam ser planejados para tratar não apenas de assuntos sobre um determinado problema, mas também as contingências que afetam a solução de cada problema ou classe de problemas.”(CHOO, 1998, p.39)

Assim, é importante que um grupo formado por profissionais da empresa, inclusive os usuários finais participem da etapa de desenvolvimento destes produtos e serviços de informação, independente da intensidade de recursos tecnológicos utilizados:

“mesmo com o atual estágio do desenvolvimento tecnológico, um sistema de informações precisa de alguns agentes humanos para liberar com eficiência informações externas em tempo hábil.” MCGEE&PRUSAK (1994, p.121).

Esses autores citam exemplos de produtos de informação como o desenvolvimento das “páginas amarelas corporativas”, que relacionam especialistas em informação da empresa. Estes profissionais foram separados por categorias, o que hoje também tem sido muito utilizado no estabelecimento de portais corporativos, da seguinte forma:

1. *“Especialista” – funcionário com conhecimento em determinado setor específico;*
2. *“Filtradores”- profissionais que filtram as informações observando os requisitos qualidade, importância e oportunidade;*
3. *“Fornecedores de rede”- profissionais que criam e utilizam redes informais de informação. (MCGEE & PRUSAK, 1994, p.122)*

Outro exemplo, citado pelos autores acima, é a elaboração de guias de fontes de informações sobre a especialidade da empresa relacionada com os profissionais e os conhecimentos específicos sobre assuntos abordados nestas fontes de informação. A distribuição das informações para todos os usuários é tarefa que deve ser planejada considerando uma análise e posterior definição de quem receberá qual informação.

3.2.5 distribuição de informação

A distribuição de informações compreende a disseminação das mesmas ao usuário final dentro das organizações em conformidade com as suas necessidades e preferências. Considerações importantes devem ser feitas em relação aos meios utilizados para efetuar a distribuição da informação, assim como o compartilhamento das mesmas.

Assim requer o conhecimento “de quem usa o quê” , ou seja significa ter conhecimento dessas necessidades, e ao mesmo tempo saber com qual objetivo as informações serão utilizadas nas organizações para facilitar a disseminação das mesmas de forma adequada às pessoas certas. Degent (1986, p.83) aponta para a importância da definição do “perfil da necessidade de informações” do executivo. Segundo este autor a definição das principais

informações a serem distribuídas aos executivos da empresa é uma atividade a ser feita em conjunto com os profissionais responsáveis pelos serviços de monitoração ou do serviço de inteligência. Para Fuld (1988) a distribuição da informação é uma questão crítica. Segundo o autor dois pontos devem ser considerados nesta atividade. Quem deve receber as informações e a forma de distribuição das mesmas. Existem dois grupos que devem receber estas informações: a organização com um todo e os gerentes responsáveis pela tomada de decisão, através do uso de vários recursos, desde os mais convencionais tais como boletins e circulares distribuídos através das redes internas das organizações ou até mesmo pelos correios eletrônicos, Internet, a rede de redes ou através da Intranet que é uma rede menor, contida na rede, como aquela encontrada dentro de uma corporação.

Um ponto importante na questão da distribuição da informação é a possibilidade de, a informação, ser compartilhada de múltiplas fontes para múltiplos usuários, de forma que ela possa ser sintetizada com o objetivo de gerar novo conhecimento. (CHOO, 1998, p.44). O autor indica que, na prática, podem ser utilizados recursos como tecnologia de informação, que permitam o compartilhamento de informações entre grupos de trabalho e grupos de discussão e o registro de comentários ou perguntas sobre determinado assunto. Estas possibilidades de compartilhamento de informações podem estar vinculadas à uma cultura existente na empresa ou até à iniciativas de determinadas áreas ou profissionais neste sentido.

A divulgação das informações dentro da empresa deve atender a três pontos básicos na visão de Degent (1986, p.82). São eles:

1. *“Canalizar as informações necessárias para cada executivo;*
2. *racionalizar as informações eliminando tudo que não for relevante*
3. *coletar dados e transmitir informações no momento oportuno”.*

Estes pontos se desenvolvem baseados em sete critérios importantes orientadores do uso e distribuição da informação, conforme indicado no TAB. 1.

TABELA 1:
Critérios de distribuição da informação

Critério	Descrição
Objetividade	· Todas as informações devem ser distribuídas objetivamente, sem parcialidade, para todos os principais executivos da empresa.
Efetividade	· As informações devem ser adaptadas à capacidade de cada executivo
Clareza	· As informações devem ser transmitidas de forma clara, sem jargões profissionais, ou frases rebuscadas.
Rapidez	· As informações devem ser transmitidas com rapidez, para poderem ser usadas em tempo hábil, de acordo com a sua urgência para cada executivo.
Direção	· As informações devem ser distribuídas segundo as necessidades e prioridades específicas de cada executivo e da empresa, de acordo com sua relevância para estes executivos e para a empresa
Brevidade	· As informações devem ser resumidas, transmitindo-se somente a essência de relatórios, artigos especializados e livros, indicando as fontes para mais detalhes.
Atualidade	· As informações não devem ser transmitidas caso se fará desatualizada ou irrelevantes para os executivos e a empresa.

Fonte: DEGENT (1986, p. 83)

Na visão de McGee & Prusak (1994, p.124) uma vez conhecidas com profundidade as necessidades de informação dos departamentos ou mesmo da empresa, é importante também criar mecanismos que possibilitem a antecipação das informações que devam chegar até o usuário final ou profissionais envolvidos no processo de decisão. Os autores citam diversos meios de divulgar as informações coletadas no ambiente externo. Alguns exemplos como os boletins eletrônicos com informações importantes para a empresa e com análise do reflexo que determinadas notícias podem ter na organização. O resumo de notícias importantes que circulam pelos departamentos logo pela manhã, boletins mensais com resumos de livros de autores importantes para a empresa se constituem em alternativas que podem ser consideradas para a distribuição da informação.

O próprio uso de determinado tipo de informação é um componente essencial que pode possibilitar a avaliação das informações utilizadas ou não para a

tomada de decisões, resolver problemas ou interpretar situações, além de ser essencial para implementar melhorias contínuas no processo de gestão de informação (CHOO, 1998, p. 26). Destaca-se aí a importância dos “*gatekeepers*”, existentes nas organizações, *que* são aqueles profissionais que estabelecem a relação da empresa com o ambiente externo mantendo os outros profissionais da empresa bem informados, sendo freqüentemente consultados sobre diversas informações do ambiente externo

Em pesquisa realizada por Fuld (1988) detectou-se que:

“O departamento de informação pode dar vários passos para tornar os outros departamentos mais cooperativos. Marketing e Vendas, por exemplo, foram citados como as melhores fontes internas de informação sobre o concorrente. Vendas foi citado como o departamento que menos se ofereceu para compartilhar informação dos concorrentes”

A definição de ambiente organizacional, questões ligadas à incerteza e o impacto que os fatores externos podem causar nas organizações, a classificação deste ambiente, entre outras serão abordadas, a seguir, no próximo tópico.

3.3 Ambiente Organizacional

Os prognósticos de crescimento para o Brasil em 2001 eram de aproximadamente 4%, entretanto a crise no setor de energia e a ameaça de um “apagão”, a crise da Argentina, os ataques terroristas aos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001 contribuíram para manter a taxa de crescimento do PIB em torno de 2%.¹⁹Todas as crises citadas anteriormente tiveram um impacto sobre o ambiente organizacional das empresas brasileiras e essas situações de crise não estavam previstas no planejamento de nenhuma empresa do mundo, o que gerou de imediato um nível de incerteza ambiental muito grande .

Apesar da dificuldade das empresas em controlarem situações inesperadas as organizações têm desenvolvido diversas estratégias para acompanhar e ter maior conhecimento sobre o ambiente externo para reduzir o impacto da incertezas.

Na visão de Yasai-Ardekan (1996) os efeitos do ambiente na monitoração estão focados na incerteza. Ainda, segundo esse autor muitos pesquisadores estabeleceram associações entre as incertezas ambientais, o escopo e a frequência da monitoração.

O processo de decisão, independente do volume de informações lida sempre com o fator incerteza estudada por Galbraith (1973)²⁰ em suas análises do processo organizacional sob a perspectiva do processamento da informação. Para este autor, citado por Barbosa (1997) a incerteza existente no processo decisório pode ser definida como: “a diferença entre a informação necessária e a informação disponível para realizar-se uma tarefa”.

A construção de cenários, baseados em necessidade e disponibilidade, pode possibilitar a identificação de incertezas do ambiente, fazer previsões na tentativa de antecipar determinadas situações, favoráveis ou não à organização, facilitando a capacidade de processamento de informação que a organização precisa em compatibilidade com sua necessidade informacional.

Cenário é a “ *configuração de um sistema ou situação que desejamos conhecer, sempre vinculada a um período de tempo.*” Avila & Santos (1989)

Para esse autor, dentro de cenários, existem as variáveis internas que o planejador tem mais controle e as variáveis externas as quais os planejadores têm pouco ou nenhum controle.

19 Dados sobre eventos ocorridos em 2001

20 BARBOSA (1997)

O termo ambiente é definido por Duncan²¹ como uma totalidade de fatores físicos e sociais que são considerados no comportamento dos indivíduos na tomada de decisão em uma organização. Assim é exigida que a função gerencial seja “intensiva” no uso de informações, diante de suas responsabilidades, comportamento e atividades. Também outros fatores trazem repercussões para o trabalho efetivo destes profissionais e conseqüente sucesso na pesquisa, coleta e uso de informações (KATZER& FLETCHER, 1992).

Para Souza Jr. (1994, p. 19), outro instrumento fundamental para a atuação no ambiente externo é o uso de estratégias:

“A estratégia é precisamente a maneira escolhida pela empresa para lidar com a incerteza ambiental, que, por sua vez, toma a forma de oportunidades e ameaças cambiantes”.

O ambiente pode ser subdividido em macro, micro e interno. Os fatores externos que:

“...impactam a organização, são de caráter mais horizontal, não específicos à atuação da organização apesar de serem capazes de provocar mudanças no desenvolvimento da organização como um todo”. CANOGIA et.al. (2001)

Os fatores políticos, econômicos, sociais, ambientais, regulatórios, normalizadores e de investimento têm grande enfoque no macro ambiente .

O ambiente organizacional se caracteriza pela sua complexidade, dinâmica, pois todos os elementos deste ambiente estão inter-relacionados, ou seja “...uma força aplicada em um ponto provoca perturbações em todos os outros....”. (PORTER, 1991). Pode ser visto, ainda, como fonte de informação e, com isto requer das empresas maior atenção no que tange aos aspectos de seleção, de coleta, de tratamento, de disseminação e uso de informações

21 AUSTER &CHOO (1995)

para subsidiar os profissionais envolvidos na tomada de decisão e elaboração de estratégias.

A classificação do ambiente organizacional foi estudada por diversos autores dentre os quais destacaria Porter (1991), Auster & Choo (1994) e Choo (1998). De acordo com estes autores, o ambiente pode ser subdividido em vários setores como descrito a seguir:

1. *Cliente – empresas e clientes com a qual a empresa mantém uma relação comercial;*
2. *Econômico – referente a índices econômicos, informações de mercado, bolsa de valores, etc;*
3. *Sócio-cultural – abrange informações sobre população e aspectos culturais;*
4. *Concorrência – inclui as empresas que concorrem no mercado;*
5. *Tecnológico – referem-se as informações sobre produtos de tecnologia, desenvolvimento de novos produtos, materiais, tendências em pesquisas.;*
6. *Regulatório – compreende legislação, políticas, planos e regulamentação local, nacional e internacional de interesse para a empresa. CHOO (1998).*

Nesta dissertação, o ambiente externo será considerado como importante fonte de informação, que deve ser continuamente monitorado para suprir as necessidades de informação estratégicas da organização. O próximo item apresentará conceitos diversos para a etapa de coleta, tratamento e disseminação da informação captada no ambiente externo. Nesta parte do estudo será apontado como os serviços de inteligência nas organizações são importantes para monitorar o ambiente e os estudos sobre o tema apontados pela literatura.

3.4 Monitoração do ambiente de negócios

Acompanhar as mudanças que têm acontecido nos diversos setores onde as empresas estão inseridas tem sido um desafio constante para todos os profissionais envolvidos com a elaboração de estratégias, tomada de decisão e, principalmente, com a coleta de informações para subsidiar estes processos. Se a informação é a matéria-prima para a elaboração da estratégia, conforme afirmação de Porter (1998), Será que as empresas estão preocupadas em entender as relações com o ambiente externo, como buscar e disponibilizar estas informações para os seus profissionais?

Na visão de Aguilar (1967) traçar o futuro curso de ação, formular estratégias e elaborar planos em longo prazo faz parte de uma das maiores responsabilidades dos executivos. Para este autor a monitoração é uma atividade que faz parte do processo de aquisição de informação

Monitoração é a: *“Investigação do ambiente de informação pertinente, envolvendo vigiar, observar, verificar e manter-se a par dos desenvolvimentos dentro da área estabelecida” PORTER (1991)*

Para complementar este conceito de monitoração ambiental, usaremos o conceito dado por Aguilar (1967):

“Busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa”

Muitas áreas do conhecimento lidam com conceitos relacionados à monitoração ambiental. O assunto tem despertado o interesse de profissionais da ciência da informação, da psicologia, da administração, entre outros campos. Esses campos do conhecimento têm relacionado o processo de coleta, tratamento e disseminação das informações captadas no ambiente externo, para a tomada de decisões, a termos como inteligência, inteligência

empresarial, inteligência competitiva. Para facilitar o entendimento os mesmos serão conceituados apontando suas semelhanças e diferenças.

Existem dois conceitos relacionados a inteligência . A inteligência estratégica que :

”Enfatiza a busca de informação para a tomada de decisão e para o planejamento e a inteligência para negócios que é a monitoração de informação sobre negócios e mercados”.
TARAPANOFF et. Al. (2000, p.7)

O segundo termo, inteligência competitiva, tem sido muito utilizado nas empresas, especialmente aquelas que foram estudadas nessa pesquisa e, pode ser definido como:

“Um processo formal por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas dentro das empresas nos níveis estratégicos e táticos, visando à definição e à execução de suas estratégias, bem como a avaliação de sua efetividade.” (BATAGLIA, 1999, p.205)²²

Um sistema de inteligência competitiva contém as informações para atender às necessidades dos gerentes de níveis estratégico e tático e deve passar por um constante processo de avaliação e adequação das fontes de informação com o objetivo de manter as empresas em posições competitivas.

Analisando os conceitos apresentados anteriormente, inteligência estratégica e inteligência competitiva pode-se observar que eles têm, na verdade, pontos em comum, pois todos tratam a informação, aqui caracterizada como o elemento principal ou o foco do processo de monitoração. A monitoração está identificada em sub-processos que envolvem a vigília, a observação, a verificação, a busca específica, representada por eventos e relacionamentos no ambiente externo. Este ambiente, na verdade, é formado por classes, ou setores, que podem conter diversas informações de interesse para a

22 STOLLENWERK (1997)

empresa e que são monitorados, por determinados departamentos, de acordo com o foco de mercado da organização. Todos os autores citados anteriormente revelam a preocupação com o uso das informações já coletadas e analisadas para um propósito comum. Esse propósito deve ir ao encontro do desenvolvimento da empresa no setor onde a mesma atua e, no mínimo, a manutenção de sua posição no mercado. Outra abordagem é o uso das informações captadas do ambiente externo com o objetivo de planejar ações para o futuro, questão identificada em todos os conceitos tratados.

O objetivo da monitoração ambiental é o de buscar as informações no ambiente externos às organizações visando:

- *“Identificar eventos técnico-científicos ou sócio-econômicos importantes para a organização”;*
- *Definir ameaças potenciais, implícitas nos eventos identificados;*
- *Buscar oportunidades implícitas nas mudanças ambientais;*
- *Alertar à administração quanto as tendências”.* CHOO (1998)

Não somente Auster & Choo (1994) como Jain(1984), Ghoshal & Kim (1986) Lester &Waters (1989) revelam a concordância sobre o foco da monitoração ambiental. Segundo eles, as informações relacionadas ao mercado são consideradas o foco da atividade de monitoração, seguido de informação sobre os clientes, concorrentes e fornecedores.

Com relação às modalidades de monitoração a primeiro se dá quando a exposição à informação externa ocorre sem que haja um objetivo específico, ou pelo menos quando o propósito da atividade é apenas explorar o ambiente. Neste caso, o administrador não tem consciência das questões ou temas que podem ser levantados a partir dos sinais externos. A exposição direcionada consiste da exposição direta a uma categoria relativamente bem definida de informação. Aqui, a informação freqüentemente serve como indicador alertando para uma busca mais intensiva e sistemática que deva ser realizada. Ao contrário do modo anterior, a exposição direcionada, o administrador já está atento a determinados tipos de dados e encontra-se apto a avaliar sua importância. Busca informal é o esforço relativamente limitado e não-

estruturado de se obter uma informação específica para um objetivo específico. Difere da exposição direcionada na medida em que há uma procura ativa pela informação desejada. O modo mais elaborado de monitoração é a busca formal. Este processo constitui um esforço deliberado, normalmente a partir de um plano ou metodologia pré-estabelecida, para buscar informações a respeito de temas específicos. AGUILAR (1967).

O processo de monitoração compreende as seguintes etapas:

1. *“Procura por recursos de informação”;*
2. *Seleção dos recursos de informação para monitorar;*
3. *Identificação dos critérios de monitoração;*
4. *Monitoração;*
5. *Determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados da monitoração”.* MORESI(2001,p.41)

Existem departamentos responsáveis pela realização dos serviços de monitoração, em algumas empresas, com nomes diversos para identificar estes setores. Um dos nomes mais comuns é Inteligência Competitiva. Em pesquisa realizada por Fuld (1988) com gerentes encarregados da coleta de informações corporativa, em 1988, para 25 das 500 empresas da Revista Fortune, constatou-se que nas empresas do setor de Telecomunicações, são recentes as criações de departamentos de coleta de informações, menos de 5 anos. As atividades desempenhadas pelas equipes desses departamentos são formadas por 1 a 4 pessoas, sendo identificados com os nomes de Marketing, Pesquisas de Marketing e Planejamento Corporativo

Estas pequenas equipes formam os sistemas de inteligência nas organizações com definição, com funções, profissionais envolvidos e outras informações como descrito a seguir:

“Por meio da Inteligência Competitiva é possível antecipar movimentos da concorrência, reconhecer a introdução de novas tecnologias, identificar oportunidades de negócios, parcerias e mercados potenciais, ajudando a empresa a atingir seus objetivos e subsidiando processos decisórios na

intenção de atingir as metas e objetivos das empresas.”
(NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA)²³.

Para cumprir a função de monitoração do ambiente organizacional e principalmente cobrir as informações sob todos os aspectos citados anteriormente, algumas empresas possuem um sistema competitivo de inteligência cujos objetivos são os mesmos aqui apresentados. São eles:

- *“Identificação de novas oportunidades de mercado, a partir da análise dos pontos fracos da concorrência;*
- *Antecipação dos movimentos competitivos da concorrência;*
- *Obter uma resposta mais rápida e efetiva das mudanças identificadas”.* ATTANASIO (1988)

Para esse autor não se deveria estabelecer um Sistema de Informação e então perguntar que benefícios seriam derivados do programa; em vez disto, deve-se definir que informação é necessária para se tomar uma decisão.

“... a inteligência competitiva caracteriza-se pela vigília sistemática de um grande espectro de fatores no meio externo da empresa, inclusive o econômico e o sócio-cultural, o meio ambiente político e jurídico, a evolução dos abastecimentos estratégicos, as mudanças tecnológicas e as inovações, as atividades de patentes, bem como o entorno competitivo e particularmente os planos, as intenções e as capacidades dos principais concorrentes.”
CLERC (2001, p. 134)

Tomar as decisões a partir de uma adequada leitura do ambiente pode revelar a capacidade da empresa em gerenciar as informações do ambiente externo.
“A dimensão temporal merece uma consideração especial quando se trata da postura correta da organização para leitura do ambiente.” SOUZA JR (1994)

É muito importante o uso de ferramentas de tecnologia da informação ou softwares específicos para viabilizar o armazenamento, o cruzamento de dados e principalmente a disponibilização das informações para serem

23 Informação extraída do site <http://nic.cdt.unb.br/> acessado em 18/02/2002

compartilhadas e usadas pelos profissionais envolvidos com a análise destas informações e para a elaboração de estratégias e de planos nas organizações.

O ciclo de inteligência possui cinco estágios:

1. *“A identificação das necessidades;*
2. *O planejamento operacional;*
3. *A coleta e o armazenamento das informações*
4. *A análise e produção de inteligência*
5. *A disseminação dos produtos da inteligência”.* GILAD (2001)

As atividades dos estágios do ciclo de inteligência deve ser realizada por profissionais que com um perfil mais voltado para as questões estratégicas da empresa.

3.4.1 profissionais envolvidos

Na visão de Gilad (2001) o papel do profissional envolvido com as funções de inteligência competitiva nas organizações é prover de informação os tomadores de decisão e satisfazer as necessidades de inteligência dos clientes internos. As fontes de informação são utilizadas para responder questões específicas identificadas nas organizações. A função de provedor o difere de outros profissionais da informação como bibliotecários, gerentes do conhecimento e profissionais envolvidos com pesquisa de mercado. As atividades dos profissionais de inteligência competitiva são caracterizadas por este autor como passivas, visto que estes profissionais devem reunir informações demandadas pelos executivos como informações de mercado, projetos, pesquisas e principalmente informações sobre os concorrentes.

O autor afirma, ainda, que poucas empresas conseguem entender a diferença entre informações estratégicas para alcançar a competitividade e informações apenas sobre a concorrência. Entretanto, ele aponta ainda para a necessidade da mudança do foco de atuação dos profissionais envolvidos com esta função de provedor de informação para um analista da informação, pois os

profissionais de inteligência competitiva usam a informação para identificar e gerenciar riscos aos negócios de sua empresa ou indústria.²⁴

Para o desenvolvimento das atividades de inteligência competitiva é importante que a equipe apresente as seguintes habilidades:

- *“coletar informações de fontes humanas;*
- *analisar e sintetizar informações sobre os setores da indústria;*
- *elaborar implicações e identificar as ações mais apropriadas para uma empresa;*
- *possuir conhecimento do negócio da empresa;*
- *habilidades gerenciais”*. GILAD (2001)

Para Fuld (1995) uma equipe envolvida com a monitoração ambiental através da inteligência competitiva deve compreender os seguintes profissionais: um analista, um gerente de projeto e um bibliotecário onde cada profissional deve desenvolver atividades específicas:

O bibliotecário é o profissional que será responsável por reunir e organizar informações. O analista pode ser caracterizado como o indivíduo que será responsável por conduzir as entrevistas para detectar as necessidades de informação, reunir outras fontes de informação em formato diferente de papel para posteriormente elaborar a análise das informações. Segundo o autor o analista despenha a atividade mais crítica e que mais agrega valor ao produto da inteligência, pois a análise representa um dos pontos centrais do processo de inteligência, além da reunião de informações oriundas de diversas fontes.

3.4.2 ferramentas e tecnologias

O armazenamento das informações captadas no ambiente externo é possível através do uso intensivo e adequado de recursos de tecnologia de informação. Na visão de McGee & Prusak (1994, p.142) “uma arquitetura da informação”

²⁴ Risco na indústria se refere a todos os riscos da empresa face aos resultados da indústria. E para o risco do negócio o resultado é diariamente pressionado pela rotina competitiva do negócio <http://home.aigonline.com/risk> acessado em 23/03/2002

precisa combinar arte e tecnologia para definir o ambiente de informação de uma empresa.

Existem muitos softwares no mercado para o armazenamento de informações de um sistema de inteligência competitiva como por exemplo *Data warehousing*²⁵ e *Data mining*²⁶.

Para Gilad (1994) a existência de um sistema formal para armazenar e facilitar a busca e a comunicação no ambiente externo é um dos princípios recomendados pelo autor para o planejamento de sistema de inteligência de negócio. Quando uma organização não usa um sistema formal para monitoração do ambiente, seus gerentes tendem a focar seus próprios interesses e eles falham em compartilhar informação com outros gerentes (YASAI-ARDEKANI, 1996, p.188).

Segundo Fuld (1995) estes softwares não realizam a atividade de análise de informação, o que eles fazem é armazenar e comparar os dados. A atividade de análise das informações é um processo que deve ser executado por pessoas. Os softwares seriam os instrumentos selecionados por estes profissionais. Para o autor existem muitas ferramentas da tecnologia da informação que podem auxiliar os profissionais da inteligência competitiva no armazenamento e disponibilização das informações. Alguns exemplos de serviços que podem ser disponibilizados através da implantação destas ferramentas :

- As bases de dados são coleções ou quantidade de informações que estão arquivadas, devidamente indexadas e armazenadas para serem

25 Processos, ferramentas e recursos para gerenciar e disponibilizar informações de negócios precisas e inteligíveis para que indivíduos possam tomar decisões efetivas (IBM). Disponível na URL: <http://tartaruga.nce.ufrj.br/dataware/tebdgrad/slides/unidade1/dwfund/sld015.htm> . acessado em 15/04/2002

26 "Data mining é uma técnica que permite buscar em uma grande base de dados, informações que, aparentemente, estão camufladas ou escondidas, permitindo, com isso, agilidade nas tomadas de decisões." Uma empresa que emprega a técnica de data mining é capaz de criar parâmetros para entender o comportamento do consumidor; identificar afinidades entre as escolhas de produtos e serviços; Prever hábitos de compras e analisar comportamentos habituais para se detectar fraudes. Disponível na URL <http://hps.infolink.com.br/~mpolito/mining/mining.htm> acessado em 15/04/2002

recuperadas através do uso de computadores. Uma base de dados eletrônica permite que os pesquisadores localizem publicações através de buscas de termos desejados, do título da publicação, do nome do autor, de um resumo e de índices.

- Os serviços de disseminação seletiva da informação – SDI – este termo muito utilizado por bibliotecários e profissionais da informação que têm o registro do perfil de cada usuário a partir da identificação das necessidades de informações de cada um. Um sistema de informação possibilita, através do cruzamento das informações do perfil do usuário, que o mesmo possa receber eletronicamente ou em papel informações, artigos e materiais bibliográficos recebidos pela biblioteca ou centro de informação.
- As bases de dados com conteúdos de interesse para a empresa são fontes de informações importantes para auxiliar como suporte. Entre as bases existentes pode-se citar bases de índices econômicos e estudos realizados por empresas de consultoria.

As fontes de informação serão abordadas no próximo item.

3.5 Fontes de informação

As fontes de informação podem ser divididas em fontes do ambiente interno e do ambiente externo. As do ambiente interno são em geral transmitidas face a face ou através de conversas telefônicas preferidas pelos gerentes pela sua habilidade (CHOO, 1998)

Coletar as informações no ambiente externo é uma das atividades mais importantes executadas pelos profissionais responsáveis pela monitoração ambiental pois aí podem ser encontradas as fontes pessoais e impessoais. As pessoais são formadas por clientes, parceiros, tecnologia e governo e as

impessoais por jornais, periódicos, associações, entre outras.

As informações do ambiente externo são geradas fora da organização e podem estar reunidas em empresas especializadas na coleta destas informações sob a forma de bancos de dados ou então, dispersas no ambiente.

Diversos autores analisam as fontes de informação sob diferentes aspectos como: as fontes utilizadas na monitoração, aquelas com o foco no consumidor, com ênfase na concorrência, as fontes de informação pública e por último o uso da Internet como fonte de informação.

As fontes de informação usadas na monitoração ambiental, na visão de CHOO podem ser subdivididas em humanas, textuais e eletrônicas, conforme identificadas na TAB.2 :

TABELA 2
Categorias de fontes de informação

Fonte	Tipologia	Descrição
Humanas	Fontes internas	· equipe interna
	Fontes externas	· Clientes · Fornecedores
Textuais	Fontes publicadas	· Jornais · Rádio, televisão · boletins
	Documentos internos	· relatórios · correspondências
Eletrônicas	Bases de dados on-line e CD-Roms	· bases de dados governamentais e comerciais
	Recursos de Internet	· Gophers ²⁷ · Grupos de discussão

Fonte: Adaptado de CHOO, (1998, p.139)

Na visão de Davenport (1998,p.250) as fontes de informação de consumidor podem ser divididas em dados sobre o consumidor e conhecimento do consumidor.

²⁷ Gopher é um sistema distribuído que permite ao usuário pesquisar e recuperar qualquer tipo de informação nas mais diversas localidades.

Para Porter (1997) a análise das fontes utilizadas para subsidiar um sistema de inteligência com ênfase na concorrência, as informações podem vir de fontes de campo e fontes publicadas como:

“relatórios publicados, pronunciamentos da administração de um concorrente para analistas de mercado, a imprensa especializada, a força de vendas, fornecedores ou clientes de uma empresa que sejam comuns aos concorrentes, exames dos produtos de um concorrente, conhecimento recolhido de gerentes ou de outro tipo de pessoal que tenha saído de empregos do concorrente”. PORTER (1997, p.83), conforme indicado na TAB.3

TABELA 3
Fontes de informação

Coleta de dados de campo	Coleta de dados publicados
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de vendas • Pessoal de engenharia • Canais de distribuição • Fornecedores • Agência de publicidade • Pessoal contratado dos concorrentes • Associações comerciais. • Reuniões profissionais • Associações comerciais • Firmas de pesquisa de mercado • Analistas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Artigo • Jornais na localidade do concorrente • Documentos do governo • Registros de patentes • Acordos judiciais

Fonte: adaptado de PORTER (1997)

Para Combs & Moorhead (1992) os sistemas de inteligência competitiva utilizam fontes de informação públicas. Segundo ele a maior parte das informações necessárias para a realização de um determinado projeto está disponível nos canais públicos de informação, o que representa uma percentagem de 80 a 90% .

Muitos autores que estudam sobre a inteligência competitiva apontam o uso da internet como fonte de informação, entre eles Vibert²⁸(2000) afirma que os recursos da internet podem ser usados pela organização na busca de informações para alimentar os sistema de inteligência competitiva e recomenda o uso de portais da internet especializados como portais com conteúdos de informações legais e regulatórias e portais especializados em negócios.

A seleção das fontes de informação representa uma etapa importante da atividade de monitoração, pois exige um conhecimento das necessidades de informação dos gerentes e público alvo. O departamento responsável por esta atividade nas empresas de telecomunicações deve desenvolver mecanismos de coleta de informações em conformidade com as necessidades, objetivos e setores do ambiente de negócio que estão sob vigília.

Devido a rapidez de acesso, os critérios de seleção das fontes de informação indicam uma preferência maior por fontes mais próximas e acessíveis, em detrimento daquelas que oferecem uma qualidade garantida, mas não estão tão próximas quanto as primeiras.

3.5.1 uso da informação do ambiente

O estudo realizado por Auster & Choo (1994, p.615) sobre a monitoração ambiental com executivos de duas indústrias canadenses revelou que a maioria dos executivos concentra a atividade de monitoração nos setores concorrência e cliente, seguido do tecnológico e regulatório.

Esta pesquisa revela, ainda, o uso freqüente de fontes pessoais na tomada de decisão com destaque para as fontes mais usadas como: associações de classes, jornais , relatórios externos e executivos internos .

28 VIBERT, C. Web-based analysis for competitive intelligence. Westport, CT:Quorum Books. Citado por EDERLEZ & WARE (2001)

As fontes pessoais foram consideradas por Choo & Auster (1994) como relevantes devido à possibilidade de se transmitir as informações através de contatos pessoais, encontros face-a-face, conversas telefônicas onde pode-se perceber uma maior facilidade em obter “feedbacks” na troca de mensagens. Essas características das fontes de informações foram percebidas nos setores cliente e concorrência. Outra questão apontada nesse estudo é a multiplicidade de fontes das quais os executivos adquirem ou recebem informações do ambiente para a tomada de decisões. As fontes impressas como jornais, revistas e relatórios externos apresentam alta frequência de uso, principalmente para as informações do setor tecnológico e regulatório. Evidenciam-se que a questão das fontes de informações e seu uso organizacional tem relação com a cultura da empresa e com o setor da economia em que a organização se insere.

Resgatando um pouco da história da telefonia no Brasil, o capítulo a seguir apresentará o setor de Telecomunicações e as empresas de telefonia que participaram deste estudo, a sua importância para a implementação da sociedade da informação, não só pelo desenvolvimento da infra-estrutura necessária, mas principalmente pelas mudanças na organização dos processos de informação. O foco principal da pesquisa será o processo de monitoração ambiental que tem sido realizado pelas operadoras selecionadas.

4. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E A MONITORAÇÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS DE TELEFONIA

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira pretende situar o setor de telecomunicações, neste estudo, mais especificamente as empresas de telefonia e porque este segmento tem se tornado um dos mais dinâmicos e competitivos da economia. A segunda parte apresentará a situação atual das três empresas de telefonia em relação ao processo de monitoração do ambiente externo.

O setor de telecomunicações no Brasil é um setor que sofreu muitas alterações, tanto do ponto de vista de serviços, tecnologia, organizacional quanto do aspecto normativo e de regulação após o processo de privatização. Além disso é um dos setores mais importantes da economia para alavancar a sociedade da informação no país pelas suas características de inovação e grande possibilidade de rapidez na comunicação, possível pela infra-estrutura dos meios de comunicação e o conseqüente processamento, transmissão, recepção de dados e de conteúdos.

A necessidade de criação de uma nova infra-estrutura e ao mesmo tempo de regulação para o setor de telecomunicações possibilitou a entrada de empresas estrangeiras que trouxeram na bagagem capital e tecnologia e a abertura das portas para uma maior participação de empresas privadas nacionais e internacionais nos leilões realizados pelo governo brasileiro. A privatização no setor de telecomunicações é muito recente e ainda está em processo de regulação através da Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL, criada e implementada pelo governo brasileiro com o objetivo de regular o serviço de telecomunicações no Brasil.

A ANATEL, a Agência Nacional de Telecomunicações no Brasil tem desempenhado um papel importante para o desenvolvimento do setor. A universalização dos meios de telecomunicações é uma das metas do novo modelo, gerando a possibilidade de tornar disponível à população, as informações necessárias ao exercício da cidadania. Seu amplo projeto visa à

implantação do processo de regulação do setor, a extinção do monopólio das telecomunicações para a adoção do novo modelo onde a competição, entre as diversas empresas operadoras, tem sido muito grande. Quanto aos planos de inclusão do país no programa Sociedade da Informação, por exemplo, foi proposto pela ANATEL, o projeto Br@asil.gov com o objetivo de reunir em uma única rede, todos os serviços do Executivo Legislativo e Judiciário, nas esferas da União, Estados e Municípios, criando um canal bidirecional de comunicação entre Governo e cidadãos (ANATEL, 2002).

Os avanços importantes da telemática, conquistados com o uso dos recursos das telecomunicações associado aos da informática, tornou possível a transmissão dessa grande carga de informações.

Do ponto de vista da tecnologia, a telemática é um dos recursos mais importantes para possibilitar a rapidez no tráfego de informações, a modernidade do sistema de telecomunicações no país e a implementação do programa da Sociedade da Informação.

Segundo Guerreiro (2002), no novo modelo proposto, ainda em construção, o foco principal está centrado nas necessidades e direitos do cidadão, firmados em documentos de cumprimento obrigatório pelas operadoras, obrigações que não existiam anteriormente às privatizações. Para ele, o Plano Geral de Metas de Universalização balizou as ações da ANATEL na abertura e no processo de privatização das telecomunicações no Brasil.

O novo cenário que se desenhou no Brasil após o processo de privatização obrigou que novas estratégias de sobrevivência fossem elaboradas para competir em tempos de economia globalizada, de concorrência acirrada, com novos entrantes, necessidade de maior conhecimento sobre regulamentação, sobre legislação, negociações no mercado nacional e internacional. Além disso conhecer a necessidade de informações para subsidiar e monitorar a sobrevivência no mercado de origem e posteriormente a conquista de novas

fatias deste mercado.

4.1 O setor de telecomunicações no Brasil

Para contextualizar o setor de telecomunicações no Brasil, esse estudo apresentará algumas informações breves e históricas, mas importantes para o entendimento desse setor da economia. Para uma compreensão consultou-se no site da ANATEL ²⁹ alguns conceitos sobre telecomunicações, telefonia e outros que foram necessários nesta pesquisa. Assim, temos que :

“Telecomunicação é a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.” (BRASIL, Lei 9.472 16/07/1997)

“Telefonia é o processo de telecomunicação destinado à transmissão da palavra falada ou de sons.” (BRASIL. Lei n.º 4.117).

Os serviços de telecomunicações no Brasil tem uma longa história. Anterior a 1998, até data da privatização destes serviços, milhões de brasileiros não tinham acesso ao telefone. Em agosto de 1995 o Congresso Nacional aprovou a quebra do monopólio das telecomunicações e deparou-se com a possibilidade da abertura do país ao investimento do capital estrangeiro neste setor.

A Lei Geral das Telecomunicações, aprovada em julho de 1997, traçava o novo modelo para as telecomunicações no Brasil. A base era a universalização dos serviços e a livre competição. Para facilitar a privatização, o Sistema Telebrás foi dividido em várias empresas.

²⁹ Os conceitos aqui apresentados foram retirados do site <http://www.anatel.gov.br> . Acessado em 16/01/2002

Na área de telefonia celular, as concessionárias estaduais foram agrupadas em oito *holdings* da Banda A, que é o conjunto de frequências destinados à telefonia móvel. As concessionárias estaduais formam o grupo de operadoras que compõem as oito *holdings* da banda A. Na área de telefonia fixa, as 26 operadoras estaduais foram agrupadas em três *holdings* regionais. A Embratel continuou atuando em todo o País com serviços de longa distância. (ANATEL,2001)

De acordo com a Lei 9.472 os serviços de telecomunicações é o conjunto de atividades que possibilita a oferta de telecomunicações. (BRASIL, Lei 9.472) A competição nos serviços de telecomunicações iniciou-se pela telefonia celular em 1997, com a Banda B que é o conjunto de frequência destinada à telefonia móvel celular, contou com a participação de empresas nacionais e internacionais. Essa abertura permitiu a entrada da concorrência, o que sem dúvida, ofereceu ao consumidor brasileiro alternativas de escolhas e benefícios como um menor preço e a expansão do uso do telefone celular. (ANATEL,2001)

Segundo o “Plano Geral de Outorgas” aprovado pelo Decreto N.º 2.534, de 02 de Abril de1998:

“Serviço telefônico fixo comutado é o serviço de telecomunicações que, por meio da transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia.”
(ANATEL, 2001)

Com o processo de privatização algumas empresas do setor de telecomunicações começaram a operar em regiões específicas do Brasil. Três destas empresas foram selecionadas para participar deste estudo. São elas CTBC Telecom, Vésper e Telefónica. A tabela a seguir apresenta informações sobre estas empresas e o foco de atuação por tipo de telefonia regiões de atuação.

TABELA 4
Atuação das empresas de telecomunicações ³⁰ em telefonia

Empresa	Foco de atuação por tipo de telefonia	Região/país
CTBC	<ul style="list-style-type: none"> · Telefonia fixa · Telefonia móvel 	<ul style="list-style-type: none"> · interior dos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul
Vésper	<ul style="list-style-type: none"> · Fixo (local) · Móvel · Longa distância 	<ul style="list-style-type: none"> · Alagoas, Amapá, Amazonas · Bahia, Ceará · Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo · Paraíba, Maranhão, Pernambuco · Pará, Piauí, Roraima e Sergipe · Rio Grande do sul
Telefónica	<ul style="list-style-type: none"> · Telefonia fixa · Telefonia celular 	<ul style="list-style-type: none"> · São Paulo · Espanha · América Latina · Ásia · África do Sul · Oceania · Austrália · Nova Zelândia.

Fonte: Sites das operadoras acessado em janeiro de 2002

4.1.1 CTBC Telecom

“A Algar Telecom ³¹ desenvolve e opera negócios no mercado brasileiro de telecomunicações. Suas subsidiárias coligadas são empresas que atuam em serviços de telefonia fixa, telefonia celular, engenharia e call center. É controlada pela Algar em parceria com International Finance Corporate – IFC e The Williams Companies.” (ALGAR, 2001)

O Grupo Algar possui duas empresas que atuam no setor de telefonia, que são a CTBC Telecom e CTBC celular. A primeira atua no interior dos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. Tem mais de 550 mil telefones instalados em cerca de 300 localidades, atendendo a uma população

³⁰ As empresas atuam em outros segmentos do setor de telecomunicações, mas foi considerada apenas a telefonia

³¹ Utilizou-se o site www.algar.com.br para coletar as informações sobre a empresa CTBC Telecom

estimada em 2,6 milhões de pessoas. A empresa oferece serviços de telefonia fixa, transmissão de dados, voz, imagem e Internet”

A CTBC Celular “ foi uma das primeiras a oferecer tecnologia digital no país e a primeira a colocar no mercado serviços como Pré-Pago, Secretária Celular e Aviso de Mensagem.

4.1.2 Vésper

A Vésper ³²começou a operar no Brasil em 2000. A aquisição da licença ocorreu em fevereiro de 1999 para operar na Região I e em maio do mesmo ano para a Região III. Em termos de controle acionário “o consórcio que adquiriu as licenças para operar nas Regiões I e III foi inicialmente formado por Bell Canada International, VeloCom e Qualcomm. Em abril de 2000, o consórcio anunciou a unificação da gestão da Vésper S.A Região I e da Vésper São Paulo Região III. O foco de atuação da Vésper é a telefonia fixa, atualmente, disponível para os segmentos residencial, microempresas e corporativo. A empresa está atuando nos estados de Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Paraíba, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do sul, Roraima, São Paulo e Sergipe.

O segmento corporativo representa uma das metas futuras da empresa. Possui licença para operar nos segmentos de telefonia fixa, longa distância, serviços de provedor de Internet, entre outros. A empresa tem investido em tecnologia para incrementar os serviços de Internet, canais de distribuição e aumentar a conexão entre as cidades onde está atuando.

32 Todas as informações foram extraídas do site da empresa: www.vesper.com.br acessado em 10/02/2002

4.1.3 Telefónica

A Telefónica³³ é uma empresa totalmente privada e conta com mais de um milhão de acionistas diretos, possui negócios no segmento de “telefonia fixa, telefonia celular, serviços para empresas, criação e distribuição de conteúdos e serviços através da Internet, criação e distribuição de conteúdos através de meios audiovisuais, comercialização de catálogos e guias, serviços de CRM e comércio eletrônico. A empresa atua na Espanha e em diversos países na América Latina, na Ásia, na África do Sul e na Oceania.

A empresa está organizada por linhas de atividades globais coordenadas de um centro corporativo. As principais linhas de atuação da Telefónica I+D³⁴ podem ser classificadas em quatro categorias: o desenvolvimento de novos serviços que farão a diferença no competitivo mercado atual, tanto para a telefonia fixa como para a telefonia móvel e a Internet; o desenvolvimento de atividades que se concentrem na otimização de processos de negócios, em particular os processos voltados para atender e administrar as relações com os clientes; o desenvolvimento de sistemas para o gerenciamento das redes e dos serviços e, finalmente, as atividades que formam o assim chamado Programa de Inovação, criadas para detectar, desenvolver e colocar em prática aspectos, oportunidades e tecnologias que possam ter algum impacto na evolução futura dos negócios da Telefónica.

4.1.4. telecomunicações e monitoração ambiental

A construção de uma nova economia dependerá de como as empresas, organizações e toda a sociedade participarão no sentido de vencer todos os desafios para a construção da sociedade da informação. No setor de telecomunicações o processo de privatização e a criação da ANATEL foram

33 Todas as informações foram extraídas do site da empresa: www.telefonica.com.br acessado em 10/02/2002

34 A I+D tem como missão contribuir para o aumento da competitividade da Telefónica por meio da inovação tecnológica, ampliando a oferta de serviços e reduzindo os custos operacionais. Seus clientes naturais são, portanto, todas as outras empresas do grupo

eventos importantes para o cumprimento das metas de universalização do acesso e conseqüentemente um aumento do acesso aos meios de comunicação entre os diversos setores da sociedade. O desenvolvimento de outras formas de realização de negócios, como o comércio eletrônico, são fundamentais para a modernização do setor produtivo, o que exige também que mais e mais consumidores e fornecedores estejam conectados e aptos a realizar operações pela rede. Da mesma forma o processo de inovação se constitui em fator importante para que as empresas possam desenvolver e lançar nos produtos no mercado. A necessidade de informações sobre esses produtos e clientes, assim como sobre os demais setores do ambiente se manifesta cada vez mais importante para que as empresas possam sobreviver em um cenário tão competitivo, o que caracteriza a inteligência dessas organizações.

A monitoração ambiental para as empresas do setor de telecomunicações se apresentará como um processo importante para coletar, analisar e disponibilizar informações sobre um mercado em crescimento, o da economia da informação. Esse mercado formado por bens e serviços de informática e telecomunicações contribuirá, através de seus produtos e serviços, com o crescimento das empresas por propiciar dinamismo, modernidade e competitividade ao processo produtivo. Nesse aspecto a equipe responsável pela monitoração ambiental poderá contribuir com a busca de informações no ambiente externo com o objetivo de subsidiar os gerentes em relação às decisões necessárias para sobreviver em um mercado onde muitas outras empresas podem ser consideradas como entrantes em potencial

A construção das redes de informação e a sua operação torna-se uma condição quase de sobrevivência para as empresas que querem fazer parte dessa nova economia baseada na informação. E, nesse sentido as empresas, provavelmente, se preocuparão com o desenvolvimento de sistemas de informação, com a geração de bases de conhecimento e com a conquista de vantagens que tornarão os negócios cada vez mais competitivos. A geração

de negócios e de manutenção das empresas em suas posições no mercado dependem fortemente do desenvolvimento de sistemas de informação coletadas, tratadas, analisadas e disponibilizadas para os profissionais responsáveis pela tomada de decisão e elaboração de estratégias. O setor de telecomunicações com toda a sua base tecnológica, com a meta de universalização do acesso, entre outras, já estabelecidas pela ANATEL contribuirá para otimizar o acesso de todos à informação, melhorar o tráfego de dados pelas redes, para a implementação do processo de monitoração de informações e com isto avaliar a possibilidade de caminhar em direção à implementação de novas formas de fazer negócios.

A segunda parte desse capítulo apresentará a análise dos dados coletados junto às empresas do setor de telecomunicações, como é tratada a monitoração e como este processo, entre outras questões, é desenvolvido pelos departamentos responsáveis por essa atividade.

4.2 A telefonia brasileira: a informação como matéria prima

Como já foi dito anteriormente as empresas de telefonia estão inseridas em um ambiente global caracterizado pela forte concorrência e sob regulação, que segundo a ANATEL está sintonizada com as novas exigências políticas, sócio-econômicas e tecnológicas que conduzirão o setor à modernidade não apenas no Brasil, mas no mundo.

O novo cenário tem obrigado às operadoras que atuam no setor a uma demanda muita grande por informações sobre os diversos aspectos do ambiente. Estas informações analisadas e disponíveis contribuirão para a tomada de decisões mais assertiva com o objetivo de cumprir as metas determinadas pela ANATEL no Plano Geral de Metas de Universalização. Neste sentido a atividade de monitoração das informações tem uma importância considerável para as empresas de telecomunicações, pois a

coleta, o tratamento, a análise e distribuição das informações para a tomada de decisões demonstrará o seu diferencial.

Para verificar como as operadoras selecionadas tratam as questões referentes ao processo de monitoração do ambiente externo, as entrevistas foram realizadas com os profissionais responsáveis por esta atividade nas empresas operadoras de telefonia CTBC Telecom, Vésper e Telefónica. Percebeu-se que a CTBC teve dificuldades com a disponibilização de data para a realização da entrevista pessoalmente e por isto o responsável pela área optou por preencher o roteiro de entrevista e encaminhá-lo posteriormente via e-mail. Assim decidiu-se utilizar os dados, mesmo percebendo que a resposta de algumas questões eram vagas e não respondiam plenamente ao conteúdo demandado.

Os dados serão descritos e analisados na mesma ordem em que estas questões foram apresentadas no referencial teórico:

1. Objetivos da monitoração ambiental;
2. Forma de acesso às informações do ambiente externo;
3. Fontes de informações e frequência da monitoração;
4. Distribuição das informações
5. Setores monitorados;
6. Nomes dos departamentos e perfil do profissional que realiza a monitoração ambiental;
7. Aquisição de informações :sistemática ou em situações de crise?
8. Sistemas utilizados para armazenar as informações;
9. Grau de aproveitamento das informações captadas no ambiente externo

As respostas abaixo descritas representam os objetivos da monitoração feita por essas empresas:

4.2.1 objetivos da monitoração

O principal objetivo da monitoração ambiental é buscar as informações no ambiente externo às organizações. Os estudos de Choo (1996) confirmam a tomada de decisão como uso estratégico da informação se comparados com os objetivos da monitoração.

Constatou-se que para todas as empresas estudadas, a solução de problemas e a tomada de decisão representam o principal objetivo da monitoração do ambiente externo, seguido da prospecção de cenários apontada pela CTBC e pela Telefónica. Para a Vésper essa categoria tem uma relevância de nível 4, conforme apresentado na TAB 5 que apresenta um panorama das respostas obtidas.

A concentração de maior relevância nos três primeiros objetivos indicados, aponta as evidências de que as empresas estão monitorando o ambiente para resolver problemas e tomar decisões direcionadas para a concorrência com o objetivo de ter ciência das ações deste concorrente, identificando e principalmente analisando a viabilidade de novas oportunidades de negócios.

TABELA 5
Objetivos da monitoração

Objetivos	Escala (nível de importância)																	
	1			2			3			4			5					
1.Solução de problemas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	C	V	T
2.Tomada de decisão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	C	V	T
3.Prospecção de cenários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V	C	-	-	-	T
4.Atendimento ao cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	T	-	-	-	-	-
5.Geração de novos produtos	-	-	C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	T	-	-	-	-	-
6.OUTROS (citar)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NOTA: A letra C,V, e T corresponde a inicial do nome de cada empresa entrevistada, CTBC Telecom, Vésper e Telefónica; O nível de relevância do objetivo da monitoração varia de 1(- relevante) a 5 (+relevante)

Atendimento ao cliente e a geração de novos produtos apresentaram nível de relevância 4, evidenciando que as empresas estão mais preocupadas com as ações do concorrente. Esta constatação pode ser comprovada pela fala de um dos entrevistados:

“a informação sobre um concorrente da área de atuação tem mais relevância do que a informação de uma empresa que não atua no segmento de mercado onde a Vésper atua”. (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

As informações sobre clientes e produtos podem vir a ser uma preocupação sim mas, estão condicionadas ao comportamento da concorrência, segundo a Vésper. Já nas empresas Telefónica e CTBC, as informações sobre os clientes e os produtos estão sob a responsabilidade da unidade de Marketing não constituindo diretamente, o foco da monitoração por parte dos departamentos entrevistados.

A aquisição de informações para todas as empresas tem como finalidade resolver problemas, tomar decisões ou fazer a prospecção de negócios. Essa etapa deve ser bem acompanhada pela equipe responsável pela atividade e principalmente devem ser verificados os meios necessários para realizar a coleta de informações.

Esta constatação não confirma, ainda diretamente, o que foi identificado na literatura sobre os objetivos da monitoração, pois segundo Attanasaio (1988) as empresas dispõem de um sistema competitivo de inteligência cujos objetivos são:

1. *“Identificação de novas oportunidades de mercado, a partir da análise dos pontos fracos da concorrência;*
2. *Antecipação dos movimentos competitivos da concorrência;*
3. *Obter uma resposta mais rápida e efetiva das mudanças identificadas”. Attanasaio (1988)*

Mas os estudos de Choo (1991) revelaram que as organizações usam a

informação para a tomada de decisões, resolver problemas e construir a suas bases de conhecimento, esse último item também não foi apontado na pesquisa.

4.2.2 formas de acesso às informações externas

A aquisição das informações sobre os setores do ambiente ocorre com o acompanhamento de todos ou do máximo possível de dados sobre os concorrentes de cada operadora. A variedade de fontes utilizadas para adquirir informações pelas empresas operadoras pode ser confirmada pelos estudos de Choo (1998) e de Beer (1974) sobre a coleta de informações e a necessidade de se desenvolver diversos canais para implementar esta atividade.

Para isto as fontes de informação em meio eletrônico foram apontadas, nesse estudo, como sendo as mais utilizadas pelos executivos para adquirir informações do ambiente, seguidas das fontes impressas e contatos pessoais. A coleta de informação é feita em bases de dados, relatórios elaborados por empresas de consultoria com o objetivo de traçar o perfil de determinado concorrente. A Internet foi apontada como um dos recursos mais utilizados para acessar os sites das operadoras concorrentes em telefonia fixa, telefonia móvel, site da ANATEL, Telecom on-line em busca de notícias sobre o setor de telecomunicações. Esta constatação sobre o uso da internet, identificada na pesquisa, foi apontada anteriormente na literatura por Vibert (2000) pois, para o autor, os recursos da internet podem ser usados para alimentar os sistemas de inteligência competitiva. Ele recomenda, ainda, o uso de portais especializados da internet como, por exemplo, portais com conteúdos de informações legais, regulatórios e especializados. Um dos depoimentos confirma essas informações:

“... temos preferência pelo uso da Internet para acessar as informações, principalmente as eletrônicas.” (Superintendente de Estratégia Corporativa, Telefônica)

Em relação aos outros tipos de fontes a Vésper apontou os eventos de

tecnologia, como feiras e congressos, como fontes de informação para captar informações sobre tecnologia no setor de telecomunicações, conforme a fala de um dos entrevistados:

“É comum quando retornamos deste tipo de eventos a elaboração de um “briefing” da apresentação que participamos e a disponibilização deste material para outras áreas através de e-mail .” (consultor em planejamento, Vésper)

Os *clippings* são recortes de notícias sobre determinado tema e podem ser disponibilizados em formato papel ou eletrônico. Esse tipo de material elaborado pela área de Comunicação da Vésper contém notícias das regiões de atuação de cada operadora, com *links* para as notícias e são encaminhados aos gerentes de cada área. Da mesma forma, os *clippings* de propaganda que possuem dados sobre pesquisa de mercado, foram apontados também como fontes de informação utilizadas pela CTBC para avaliar a atuação das operadoras concorrentes.

As fontes impressas ou bibliográficas também são utilizadas e foram apontadas, em segundo lugar, por disponibilizar, em alguns casos, as matérias em formato integral. Os jornais e revistas são as fontes mais utilizadas. Neste caso as publicações especializadas em economia, como os jornais Valor Econômico, Gazeta Mercantil e a revista Exame são importantes para a localização da informação sobre a concorrência.

A teoria elaborada por diversos autores como Choo (1994) e Porter (1989) sobre a preferência dos gerentes por fontes pessoais de informação, nessa pesquisa não se confirmou em grau de relevância. Eles preferem as fontes eletrônicas e utilizam os canais pessoais apenas como uma segunda alternativa. Essa constatação pode nos revelar uma mudança de hábito em relação aos meios de acesso à informação, o que quer dizer que por se tratar de empresas que trabalham com tecnologia, manusear dados em formato eletrônico, oriundos ou não da Internet faz parte da rotina delas.

Em relação aos contatos pessoais os colegas de estudos de cursos de pós-

graduação, contatos realizados em empresas telefônicas, funcionários de bancos de investimentos, ex-colegas de trabalho que estão atuando em outras empresas do mesmo setor, profissionais e consultores encontrados em eventos de tecnologia, principalmente, são fontes que também foram apresentados pelos entrevistados como canais importantes de informação, não sendo, entretanto o mais privilegiado. A TAB.6 apresenta os dados coletados:

TABELA 6
Aquisição de informação

Empresa	Fontes eletrônicas	Fontes impressas	Fontes pessoais	Outras fontes
CTBC	1. Internet: <ul style="list-style-type: none"> o sites de outras operadoras o Notícias de Telecom 	1. Jornais regionais 2. Revistas especializadas 3. clipping de propaganda 4. pesquisa de mercado	-----	-----
Vésper	1. Internet: <ul style="list-style-type: none"> o sites de : o concorrentes o Telecom on-line o ANATEL o Teletime o clipping 	1. jornais: Valor Econômico, Gazeta Mercantil, Estado de SP 2. Revista Exame	1. Colegas de MBA ³⁵ , USA 2. Contatos em empresas de Telefonia Ex.: colegas de trabalho e Banco de Investimento	1. Eventos de tecnologia
Telefónica	2. Internet 3. sites de : <ul style="list-style-type: none"> o agências reguladoras (balanços anuais dos competidores brasileiros e de Nova York) o competidores o clipping 	1. jornais: valor, Folha de SP, Estado de SP 2. Revista: Exame, Balanço Anual	1. Consultores 2. Banco de investimento	-----

Com relação a freqüência de monitoração dos setores do ambiente externo, esta varia entre diária, semanal, mensal e trimestral em todas as empresas pesquisadas. Para CTBC a freqüência de monitoração depende da ocorrência de um fato novo como foi citado pelo entrevistado:

“... se saiu uma nova regulamentação sobre a abertura de mercado...nosso papel é ler toda a lei e discutir com o jurídico e gerências de produtos.” (Analista de Marketing, CTBC).

Os indicadores elaborados como referência para a análise da concorrência são avaliados trimestralmente, mas são monitorados quase que mensalmente pela equipe da Vésper. Ainda, sobre a freqüência de monitoração da concorrência a Telefónica faz o acompanhamento trimestral da movimentação

do mesmo. Conclui-se então que o grau de contingencialidade das variáveis ambientais é que determina esta frequência. A carga de informações monitoradas do ambiente de negócios e sua frequência tem importância de acordo com os setores que são monitorados.

Evidentemente que os entrevistados não revelaram os tipos de informações coletadas em cada fonte apontada durante a pesquisa. Todo esse sigilo e a não liberação, por parte das empresas, para o nosso acesso as bases de dados e documentos manuseados pela equipe responsável pela monitoração nos revelou pouco sobre as fontes de informação realmente utilizadas. Não nos surpreendeu um uso tão intenso das fontes eletrônicas porque tecnologia de informação está sempre muito associadas às operadoras de telefonia. Entretanto, considerou-se que outros recursos além da Internet e dos sites das operadoras fossem utilizados para coletar informações sobre o concorrente. Será que somente essas fontes de informações têm sido suficientes para a análise e disponibilização de informações para suprir os profissionais que tomam decisões e elaboram estratégias nessas empresas em um setor tão competitivo? E como ficam os contatos pessoais, apontados como alternativa secundária? Sabemos que todas as informações disponíveis na Internet são públicas e nesse caso a análise das fontes com informações de acesso tão amplo torna-se a questão de real importância. Analisar todas as informações e identificar em cada setor monitorado o significado de cada dado disponível e extrair deles informações para serem utilizadas pelo equipe interna faz parte da habilidade dos especialistas do setores de inteligência. E por último foi possível constatar que existem situações que fogem ao controle das empresas e, nesse caso é difícil prever qual o comportamento frente a situações totalmente imprevistas, como o caso do ataque terrorista aos Estados Unidos e outras situações que tem acontecido e que têm um impacto na economia brasileira

4.2.3 setores monitorados

A pesquisa revelou que as empresas entrevistadas utilizam a mesma subdivisão adotada pelos autores Choo (1998), Aguilar (1967) e já mencionada anteriormente, no item introdução deste estudo. A classificação do ambiente organizacional adotada por autores como Porter (1991) e Aguilar (1967) foi apontada e reconhecida pelas três empresas entrevistadas, conforme indicado no item 3.3, referente ao ambiente organizacional. Apesar de todos os setores terem sido apontados como alvo de monitoração, pelas empresas, alguns setores foram considerados como pontos críticos pelo responsável por esta atividade na organização.

Embora a CTBC tenha afirmado que todos os setores do ambiente são monitorados com a mesma frequência observou-se, naquele momento, que o setor concorrência, o tecnológico e o econômico receberam maior ênfase na vigília para as tendências dos negócios.

TABELA 7
Setores do ambiente que a empresa monitora

Setor do ambiente	Empresa/Monitora (S/N)		
	CTBC	Vésper	Telefônica
Cliente	S	N	S
Econômico	S	S (pouco)	S
Sócio-cultural	S	S (pouco)	S (pouco)
Concorrência	S	S	S
Tecnológico	S	N	S
Regulação	S	N	S

Nota: S/N : Sim/ Não

Das três empresas entrevistadas apenas a CTBC afirmou que todos os setores são monitorados, mas não apresentou maiores detalhes sobre a intensidade (pouco ou muito) para cada um deles.

Entretanto para a Vésper, com exceção dos setores cliente e regulação, todos os outros são monitorados. Desses, o setor concorrência, com ênfase no

mercado, representa o principal foco da monitoração. Percebeu-se a preocupação da empresa com a coleta de informações sobre concorrência em duas situações relatadas durante a entrevista:

1. *“... o ponto de vendas dos produtos da Vésper realiza entrevistas com os clientes com o objetivo de coletar dados para a avaliação e o possível lançamento de um produto.*
2. *para suprir as informações necessárias para a análise da concorrência ocorrem reuniões para a elaboração do planejamento estratégico com a participação dos vice-presidentes de todas as áreas funcionais e da consultoria externa contratada para auxiliar nesta atividade. As informações coletadas são analisadas e utilizadas para a elaboração de perfis e de cenários que passam a orientar os profissionais na elaboração de estratégias.”* (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

Foi apontado, ainda, que durante a etapa de análise das informações são elaborados ou reavaliados os parâmetros ou indicadores de desempenho definidos para elaborar o perfil do concorrente por região. Foram apresentados os seguintes parâmetros:

1. *“os dados financeiros;*
2. *os serviços oferecidos;*
3. *os dados referentes à receita por uso de serviços;*
4. *a taxa de participação no mercado;*
5. *e o número de linhas por habitantes”.* (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

Para a análise das informações com o foco na concorrência a Vésper, após a elaboração dos indicadores de desempenho, busca no mercado uma empresa que pode ser considerada um “benchmark”³⁶. Tal procedimento tem o objetivo de avaliar sua própria posição em relação ao concorrente e então definir as estratégias para sobreviver nesse mercado. Essa análise foi apontada por um dos entrevistados como um dos pontos centrais para a redefinição de ações, no desenvolvimento ou melhoria dos produtos já existentes, redução dos custos entre outras possibilidades.

36 Benchmark: é a busca de um modelo de empresa como referência para comparação com a sua a melhor empresa do mundo, a empresa de classe internacional, a referência obrigatória (Azambuja, Telmo Travassos de) <http://www.widebiz.com.br/gente/telmo> acessado em 26/02/2002

Para a Vésper, a monitoração dos dois setores econômico, sócio-cultural, indicados como “ pouco monitorados” foi justificada pela existência de áreas específicas que realizam esta atividade na Empresa e por ocorrer em situações muito particulares, conforme fala do entrevistado:

“...foi feito apenas uma vez em função de uma reestruturação interna...” (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

Outra constatação é que para a Vésper o setor cliente não é monitorado, embora este tenha sido identificado na literatura como um dos focos da monitoração. Pela fala do entrevistado esta situação é justificada:

“...porque o cliente da Vésper é residencial e neste caso, é feito pela Unidade de Negócio específica.” (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

De acordo com informações da ANATEL o cumprimento das metas para cada empresa operadora é de fundamental importância. Com isso, percebeu-se, pelo menos naquele momento, que o mais importante é atingir as metas e disponibilizar um número “X” de telefones em cada região. As questões técnicas, de satisfação do cliente e se ele pode arcar com os custos de uma linha telefônica serão avaliados posteriormente.

Já para os setores regulação e tecnológico a monitoração fica sob a responsabilidade de departamentos específicos, o que foi explicada durante a entrevista com o seguinte argumento:

“devido à natureza do segmento de atuação da empresa, nós contamos com uma UN - unidade de negócio específica para executar a atividade. E o mesmo ocorre com o setor regulação que está sob a responsabilidade do departamento jurídico. O Setor tecnológico é monitorado pelo departamento de tecnologia, pois nós não somos especialistas no assunto. “ (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

Ainda, segundo o entrevistado da Vésper:

“... todos os setores são avaliados sim, mas com um “olhar” direcionado para o mercado. Mas, para nós o grande foco da área é monitorar a concorrência “ (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

Apesar de a Telefónica afirmar que todos os setores do ambiente são monitorados, percebeu-se que esta atividade ocorre em menor escala no setor sócio-cultural porque:

“...está a cargo da área específica de negócio.” (Superintendente de Estratégia Corporativa da Telefónica)

Contrariamente ao que foi apontado por Choo (1998), onde o setor cliente, era tido como o alvo da monitoração, nessa pesquisa o setor concorrência foi identificado como principal alvo da coleta de informações, especialmente sobre o mercado, caracterizado com um *“setor crítico para a empresa.”* (Superintendente de Estratégia Corporativa da Telefónica).

Esse foco da monitoração revela uma preocupação das operadoras com os novos entrantes no mercado, com os novos caminhos que elas possam tomar em relação à sua posição no mercado e conseqüentemente a necessidade de acompanhar as ações dos concorrentes.

Estes dados confirmam, em parte, o estudo realizado por diversos autores como Auster & Choo (1994), Jain (1984), Ghostal & Kim (1986) de que os focos da monitoração são os setores concorrência e cliente seguidos daqueles referentes aos setores tecnológico e regulatório. O setor de concorrência é o que mais tem recebido atenção das empresas, devido à forte competitividade entre as operadoras e a abertura de mercado já prevista no plano geral de metas de telecomunicações. Este plano possibilitará a entrada das empresas em regiões onde outras já estão atuando, o que acelera a competitividade e reforça a preocupação com os “passos” do concorrente. Ao contrário do que foi identificado na literatura o setor cliente não representa um dos focos da monitoração para as empresas entrevistadas. O setor mais observado após a concorrência é o tecnológico, o que pode indicar a preocupação das operadoras com a questão da inovação dos seus produtos na tentativa de acompanhar o concorrente. O setor cliente, indicado também pelos autores citados anteriormente recebe atenção sim, mas não é considerado, no

momento, o foco principal do departamento responsável pela monitoração. Em alguns casos acompanhar este setor, coletar e analisar as informações foi delegado a outras áreas nas empresas, permitindo assim uma maior atenção ao setor concorrência.

Os outros setores como econômico, sócio-cultural e regulação são monitorados por departamentos específicos ou até unidades de negócios existentes em cada operadora. As informações coletadas sobre estes aspectos do ambiente não são utilizadas pelas áreas responsáveis pela elaboração de estratégias nas organizações. Apesar do setor de telecomunicações estar em processo de regulação, através da ANATEL, nenhuma das empresas entrevistadas indicou o setor regulação como alvo do trabalho da monitoração, o que contraria o referencial teórico sobre essa questão, pois esse setor do ambiente foi apontado, em alguns estudos como um ponto de preocupação por parte das empresas

Todo esse quadro revela que o momento econômico do país, o processo de aprendizagem que as empresas, muitas delas multinacionais, estão passando ao concentrar suas atividades em um mercado caracterizado por um cenário novo nos leva a concluir que em muitos casos o mais importante tem sido cumprir as metas estabelecidas pela ANATEL e sobreviver em um mercado tão diferente. Tal fato foi constatado através da preocupação das operadoras com as informações do setor concorrência. Além desse fato verificou-se que uma lição aprendida pelas operadoras foi que a infra-estrutura e o cliente no Brasil possuem características diferentes dos países de origem de algumas das empresas estudadas. E, nesse caso as estratégias também são diferenciadas. Uma delas pode ter relação com a distribuição das informações, ponto importante para possibilitar o acesso aos profissionais envolvidos diretamente com a tomada de decisões nas empresas operadoras

4.2.4 distribuição das informações

A distribuição de informações nas empresas estudadas ocorre com mais frequência para os profissionais envolvidos com a tomada de decisão confirmando o que foi apontado por Fuld (1988) em seu estudo. Esta constatação pode ser percebida pela fala de um dos nossos entrevistados:

“... a análise de informações é disponibilizada somente para os presidentes e VP's³⁷” (Superintendente de Estratégia Corporativa, Telefónica)

A disponibilização da informação é reconhecida como importante pela CTBC. Entretanto, quando foram questionados sobre os tipos de fontes mais utilizados, sua forma de distribuição e importância a resposta obtida não foi muito clara, dificultando a apreensão real deste dado tão importante:

“...a disponibilização da informação não depende da fonte utilizada. Seja qual for a fonte, se a informação for relevante ela é primeiramente disponibilizada via internet(e-mail) para todos os públicos alvo e em forma de relatório mensal com análise de todas as informações enviadas no período.” (Analista de Marketing, CTBC)

Para a Vésper e a Telefónica a distribuição das informações de toda e qualquer fonte é realizada sempre através de meios eletrônicos. Identificou-se este dado através do depoimento:

“...a disponibilização é eletrônica para todas as fontes.” (Consultor Planejamento Estratégico, Vésper)

Detectou-se que a responsabilidade pela disseminação das informações nas empresas estudadas está a cargo dos profissionais que realizam a monitoração, conforme foi apontado por Degent (1986). Para esse autor a definição das principais informações a serem distribuídas aos executivos da empresa é uma atividade que deve ser feita em conjunto com os profissionais responsáveis pelos serviços de monitoração ou do serviço de inteligência.

37 vice-presidentes

Com relação aos canais de distribuição de informações a Internet foi apontada durante a etapa de entrevistas como o principal canal de distribuição das informações nas empresas estudadas. Como as empresas fazem uso intenso de tecnologia de informação para a atividade fim, esperava-se que o mesmo ocorresse com os departamentos de apoio. Entretanto, observou-se que o mesmo não ocorre para o armazenamento das informações coletadas pelo setor de monitoração ambiental. A distribuição dessas informações tem sido realizada pelo correio eletrônico a todos os setores.

As fontes de informação mais utilizadas são os relatórios de bancos de investimento elaborados por empresas especializadas no assunto e que retratam o perfil das empresas operadoras do setor de telecomunicações. A seguir foram citados os clippings, sempre elaborados por empresas, os relatórios e empresas de consultoria representando um grau médio de importância conforme indicado a seguir na TAB 8.

TABELA 8
Disponibilização das fontes de informação mais utilizadas

Fonte	Disponibilização	Grau de importância		
		Baixo	Médio	Alto
Clipping	e-mail	-	X	-
Relatórios de bancos de investimento	e-mail	-		X
Relatórios de consultoria	e-mail	-	X	-
Empresas de consultoria	e-mail	-	X	-

Verificou-se que a distribuição das informações nas empresas estudadas pode ser facilitada pela existência de recurso de tecnologia, como a Internet ou a Intranet, em alguns casos, que torna mais ágil esta disseminação. Os recursos de tecnologia são importantes para possibilitar a distribuição das informações, mas não são considerados como o elemento fundamental para o compartilhamento das mesmas.

Na visão de Davenport (1998) o compartilhamento de informações significa o ato voluntário de colocá-las à disposição dos outros à vontade. De acordo com

Choo, (1998) o compartilhamento de múltiplas fontes para múltiplos usuários é uma possibilidade identificada na etapa de distribuição das informações.

As informações coletadas no ambiente externo são compartilhadas com outros departamentos da empresa e como isto ocorre? Todas as empresas entrevistadas responderam afirmativamente a essa questão, entretanto percebeu-se dificuldades para tratar do assunto e esclarecer como ocorre o compartilhamento de informações em uma das empresas.

A CTBC respondeu evasivamente sobre a existência ou não do compartilhamento de informações e optou por mostrar apenas o meio e a ferramenta utilizada, o Lótus Notes, para distribuir e acessar as informações na empresa como, pode ser constatado no depoimento a seguir:

“Sim. Da mesma forma que citado anteriormente, via notes (internet) e através de relatórios periódicos.” (Analista de Marketing, CTBC)

O compartilhamento de informações tem uma conotação diferente para a Vésper. Para essa empresa todas as informações são armazenadas na intranet da empresa para que sejam acessadas pelas outras áreas. Esta empresa foi a única que demonstrou uma preocupação maior, ou melhor, uma orientação estratégica da direção no sentido de estimular o compartilhamento das informações. Foi revelado também que o departamento está desenvolvendo um trabalho interno identificado como *Knowledge Transfer* que demonstra cuidado da instituição no sentido de criar e manter uma cultura interna que privilegia a troca de informações. Assim foi dada a explicação pelo entrevistado:

“....a empresa tem uma preocupação com o Knowledge Transfer, em ter e compartilhar a informação. Ainda é uma iniciativa....faz parte da orientação estratégica da empresa, representa uma mudança de cultura “open book management”. (Consultor Planejamento Estratégico, Vésper)

Em relação às parcerias de negócios, realizadas a partir do compartilhamento das informações, observou-se que, das três empresas entrevistadas a Vésper

revelou que, graças ao uso de informações comuns aos departamentos, foi possível registrar a geração de negócios em uma região onde o concorrente não conseguiu atuar em tempo hábil:

“...já teve retorno positivo através do uso de informações disponibilizadas em parceria com o pessoal do ponto de vendas. Ocorreu a geração de negócio em uma região onde o concorrente não conseguiu atuar e nós tivemos condições de enviar um especialista para resolver a questão.” (Consultor Planejamento Estratégico, Vésper).

No entendimento da Telefónica observou-se que a parceria de negócios ocorreu em função do uso de informações entre os departamentos e a conseqüente necessidade de compra, tanto no Brasil quanto no exterior, de mais informações para todas as empresas do grupo. Pode-se complementar esta informação com o seguinte depoimento:

“conheço o perfil dos clientes de cada área e a partir disto posso comprar informações para todas as empresas do grupo”.(Superintendente Estratégia Corporativa, Telefónica)

A CTBC foi mais evasiva sobre a questão do compartilhamento das informações, sua relação na formação das parcerias de negócio e comentou muito pouco sobre o assunto. Para os entrevistados a geração dessas parcerias depende muito da natureza das informações compartilhadas e da relevância das mesmas para os departamentos, assim como os tipos de cenários que foram anteriormente traçados para os mesmos, conforme afirmação:

“Dependendo da informação, se esta for relevante para determinada área, é feita uma reunião com este departamento e traçado alguns planos de ação proativos e reativos em relação ao cenário traçado”. (Analista de Marketing, CTBC)

Devido ao reduzido número de informações reveladas pela CTBC, sobre o assunto, conclui-se que a empresa pode estar fazendo pouco uso de práticas de compartilhamento de informações, não se interessou em discutir a questão

por considerá-la confidencial ou porque a mesma não é característica da cultura da empresa.

Sem entrar em maiores detalhes, o início de um novo negócio foi o motivo principal apresentado pela Telefónica para a prática do compartilhamento. Destacaram a importância do conhecimento do perfil dos clientes para facilitar a compra de informações no mercado. Foi citado apenas que o compartilhamento ocorre através de *clipping* enviados aos clientes, sempre que se começa um novo negócio. Observem a resposta da empresa: “*sim. O clipping é simplesmente enviado aos clientes sempre que se começar um novo negócio.*” (Superintendente Estratégia Corporativa)

O correio eletrônico e intranet foram citados como recursos para disponibilização de clippings e relatórios que podem ser compartilhados tanto pela alta gerência, como no caso da Telefónica, como pelas gerências em geral. Observou-se, mais uma vez, que todas as empresas revelaram pouco tanto sobre a questão da prática do compartilhamento quanto sobre as informações compartilhadas.

Yasai-Ardekani relaciona o compartilhamento de informações com o uso de sistema formal, conforme já mencionado anteriormente no item 3.4.2 sobre ferramentas e tecnologias. Entretanto, para as operadoras o que foi possível perceber é que o problema não está somente no uso de sistemas para monitoração e sim em questões como a definição de políticas para disponibilização e acesso à informação para os departamentos da empresa. Além disso, em alguns casos, talvez devido ao momento que o setor de telecomunicações está passando a informação coletada no ambiente externo é tratada com extremo sigilo pelas as empresas. A distribuição das fontes de informações coletadas no ambiente externo, conforme enfatizado anteriormente, deve ser realizado pelos departamentos responsáveis pela monitoração, principalmente porque estes profissionais têm conhecimento das necessidades de informação dos envolvidos com a elaboração de estratégia e

tomada de decisão.

4.2.5 departamentos que realizam a monitoração ambiental

Os estudos realizados por Fuld (1988) na década de 80 revelaram que, em 25 das 500 maiores empresas da Revista Fortune, a coleta de informações do ambiente externo era realizada pelos Departamentos de Marketing, Pesquisa de Marketing e Planejamento Corporativo.

Nas empresas operadoras, selecionadas por esta pesquisa, os departamentos responsáveis pela atividade de monitoração estão vinculados ainda aos departamentos de Marketing como também, ao Planejamento Estratégico e Estratégia Corporativa, conforme indicado na TAB 9. Essa constatação pode revelar a preocupação das operadoras em acompanhar a concorrência e o que acontecendo no mercado.

A equipe da Vésper está hierarquicamente ligada ao planejamento estratégico e aos setores envolvidos no desenvolvimento de novos negócios. Essa equipe é responsável pela coleta de informações nos setores específicos do ambiente e que privilegia informações sobre a concorrência, como já foi dito anteriormente. Das três empresas entrevistadas a CTBC e a Telefónica fazem a coleta de informação e a monitoração do ambiente externo para mais de uma empresa do grupo onde estão inseridas. A equipe da Telefónica, por exemplo, é responsável pelo desenvolvimento de estratégias em nível corporativo para todas as empresas do grupo. Assim, determinados setores do ambiente não recebem atenção desta área. Esse fato ocorre por que existem profissionais dessas área de negócio especificamente para monitorar as informações e eventos de acordo com o mercado de atuação de cada empresa. A explicação do entrevistado pode esclarecer:

“ A coleta de informações para a definição do negócio das empresas, isto corporativo, fica sob a nossa responsabilidade, as que são importante para a definição da metas ficam com o planejamento estratégico e informações específicas sobre o mercado com a área de

negócio“ (Superintendente de Estratégia Corporativa, Telefónica)

A posição do departamento responsável pela monitoração nas empresas retrata a extensão da elaboração de estratégias. Isto é, em nível corporativo ou não, mas com o foco no negócio e conseqüentemente com o objetivo da monitoração ambiental voltado para suprir a demanda por informação.

TABELA 9

Nome do departamento que realiza a monitoração

Empresa	Nome do departamento monitoração
CTBC	Marketing
Vésper	Planejamento Estratégico e novos Negócios
Telefónica	Estratégia Corporativa

Outra característica dos departamentos responsáveis pela monitoração ambiental nas empresas de telecomunicações, e já apontada no estudo de Fuld (1998), é o número reduzido de funcionários que compõe a equipe destes setores formada por 1 a 4 colaboradores. Para as duas primeiras empresas indicadas na TAB 10, estes números confirmam, o que foi apontado no estudo de Fuld (1988) sobre o tamanho da equipe responsável pela monitoração. A Telefónica possui uma equipe maior, pela alcance do seu objetivo e até pela característica de “...definir o plano de negócio do grupo Telefónica”, mas não informou o número exato de funcionários.

TABELA 10

Quantidade de funcionários da equipe de monitoração

Empresa	Equipe monitoração
CTBC	2 funcionários
Vésper	2 funcionários
Telefónica	Mais de 2 funcionários*

Nota: *a empresa não informou o número exato de funcionários

A descrição da função e do perfil dos funcionários dos departamentos das

empresas estudadas nesta pesquisa confirmou-se pelo detalhamento de atividades como a busca da informação para a tomada de decisão, para o planejamento, informação para negócios e mercados apontada por Tarapanoff et.al (2000).

4.2.6 o perfil do profissional envolvido com a monitoração

Qual o perfil do profissional envolvido com a monitoração? Com base nos depoimentos considera-se que a equipe responsável pela monitoração compreende os profissionais identificados na TAB 11, nas três empresas:

TABELA 11
Formação da equipe de monitoração

Formação da equipe de monitoração	
• Analista de Marketing	• Especialista em Planejamento
• Administrador	• Engenheiro
• Consultor	• Economista
• Analista de sistemas	

Engenharia, Economia e Administração com especialização em tecnologia da informação representam a formação dos profissionais que compõem a equipe da Vésper responsável pela área de planejamento estratégico. Os profissionais possuem MBA com ênfase em marketing, planejamento estratégico e experiência como consultores.

Na Telefónica, o perfil do profissional envolvido com a monitoração do ambiente externo é caracterizado aproximadamente cerca de 80%, por consultores com predominância de formação em Administração de Empresas.

Observou-se que os profissionais envolvidos com a monitoração nas empresas estudadas realizam todas as etapas referentes a esta atividade. Ao contrário do que foi apontado por Fuld (1995), não foi identificado a existência de outros

profissionais como analistas, gerentes de projeto e bibliotecários, considerado como importantes pelo autor. Ele recomenda a existência desses profissionais como parte integrante de uma equipe formada para a coleta, tratamento, análise e disponibilização das informações captadas no ambiente externo. Mas, em que situações ocorre a aquisição de informações para alimentar os gerentes responsáveis pela tomada de decisões, solução de problemas e elaboração de estratégias?

4.2.7 aquisição de informações: sistemática ou em situações de crise?

A coleta de informações ocorre de forma sistemática na visão de todas as empresas estudadas, conforme depoimento de um dos entrevistados:

“A coleta de informações é feita de forma sistemática de forma a tratar, analisar e disseminar a informação dos movimentos dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando a tomada de decisão e atingimento das metas estratégicas da empresa.” (Analista de Marketing, CTBC)

Para a Vésper as informações são sistematicamente coletadas em bancos de investimentos e relatórios de instituições de pesquisa. Além disto, adquire informações em bases de dados, através de relatórios gerados periodicamente ou da compra de serviços de consultorias. Segundo esta empresa, todos estes dados são utilizados para a elaboração de perfil do concorrente. A coleta de informações pode ser avaliada através do seguinte depoimento:

“para quem está entrando agora neste segmento no Brasil existem muitas dificuldades para conseguir informações..” (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

Para a Telefónica a coleta de dados ocorre sistematicamente, conforme depoimento:

“A Telefónica acompanha toda a evolução dos concorrentes através de notícias de empresa, banco de investimentos, consultas especializadas e projetos internos.” (Superintendente de Estratégia Corporativa, Telefónica)

A coleta de informações em situações de crise foi confirmada apenas para a Vésper e para a Telefónica. A CTBC não forneceu informação sobre a coleta de informações nessa situação.

Em situações de crise o que muda, em relação à aquisição de informações, é a demanda, pois observa-se uma alteração na necessidade de informações que pode variar de acordo com o episódio específico que gerou uma crise, ou aquele que poderia representar uma possibilidade de crise para a empresa.

Para a Vésper a monitoração nessas circunstâncias exige mudanças também no processo. Uma questão sobre determinado aspecto do ambiente de negócios é apresentada aos executivos da empresa que, após análise da situação, discutem e apontam para um ponto específico que deve ser monitorado e avaliado. O processo é exposto na fala de um entrevistado:

“Neste caso, ocorre uma reunião com o “board³⁸” da empresa, que discute sobre um ponto específico; analisa os números e apresenta um para esta equipe (“board” da empresa).

Exemplo: a questão da regulação” (Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

Já para a Telefónica a coleta de informações ocorre da seguinte forma.

Destaca-se o depoimento :

“Análise da performance do concorrente; que competidores que podem fazer uma fusão ou aquisição; análise de informações sobre setor regulatório de países mais maduros e o impacto no Brasil; desvalorização cambial e o impacto na empresa aqui no Brasil.” (Superintendente Estratégia Corporativa, Telefónica)

4.2.8 sistemas utilizados para armazenar as informações

O armazenamento de informações é uma questão que deverá receber atenção especial dos departamentos responsáveis pela monitoração do ambiente de

38 Executivos de alto escalão na empresa

negócios nas operadoras. Elas foram unânimes em relatar as dificuldades encontradas com os sistemas de informação. A TAB. 12 apresenta a situação de cada uma das empresas em relação ao sistema utilizados para armazenar as informações.

TABELA 12
Recursos existentes para armazenamento de informação

Empresa	Recurso existente
<ul style="list-style-type: none"> • CTBC • Vésper • Telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Wincite • Intranet da empresa • Banco de dados em Acess

Fonte: entrevista realizada nas empresas acima

A CTBC e a Telefónica confirmaram a existência de sistemas de informação o Wincite³⁹ e um banco de dados desenvolvido em Acess respectivamente para o armazenamento de informações. No caso da CTBC problemas de natureza técnica e de infra-estrutura foram considerados como fatores restritivos para o uso do Wincite, a ferramenta de tecnologia de informação adquirida para o armazenamento de informações específicas para a tomada de decisão.

O banco de dados em Acess foi desenvolvido internamente na Telefónica, mas será em um futuro próximo substituído por outra ferramenta em HTML. Isto pode refletir a preocupação da empresa em armazenar uma maior quantidade de dados, a necessidade de trabalhar com ferramentas mais modernas, que ofereçam maior flexibilidade no acesso e na distribuição das informações.

Segundo a Vésper o departamento não dispõe de nenhum sistema específico para o armazenamento das informações coletas no ambiente externo. Utiliza a intranet da empresa para armazenar as informações e arquivos construídos

39 Este software faz parte de um relatório realizado, em 2000, por Fuld & Company sobre as ferramentas disponíveis no Mercado para dar suporte ao processo de tomada de decisão durante a etapa de coleta, tratamento, análise e avaliação dos dados captados pela Inteligência Competitiva. O objetivo deste relatório é entender os benefícios e a funcionalidade de cada software, entre eles o Wincite.

com *links* diretos para os arquivos de notícias coletadas no ambiente externo.

Na visão de Yasai-Ardekani (1996) a ausência de um sistema formal para monitoração é considerado por este autor como um fator que compromete o compartilhamento das informações.

4.2.9 grau de aproveitamento das informações captadas no ambiente externo

Durante a entrevista os profissionais foram questionados sobre o grau de aproveitamento das informações captadas no ambiente externo e o nível de competitividade. Observou-se que o mais importante é identificar qual o impacto que as informações sobre os outros setores do ambiente têm no mercado de atuação de cada operadora:

“Estamos preocupados em avaliar o impacto que as informações de outros setores tem em nosso mercado de atuação.”(Consultor em Planejamento Estratégico, Vésper)

De acordo com os dados indicados na TAB 13 a Vésper e a Telefónica afirmaram que as informações que permitem um alto grau de aproveitamento são àquelas captadas dos setores concorrência, tecnológico e sócio-cultural.

TABELA 13

Grau de aproveitamento das informações captadas no ambiente externo

Setor	grau de aproveitamento		
	Alto	Médio	Pouco
Cliente	T	C,V	C
Econômico	T		C,V
Sócio-cultural	V,T	C	--
Concorrência	V,T	--	--
Tecnológico	V,T	C	--
Regulação	C	--	--

NOTA: A letra C,V, e T corresponde a inicial do nome de cada empresa entrevistada, CTBC Telecom, Vésper e Telefónica.

Esses dados, mais uma vez, foram confirmados tanto na literatura através dos estudos de diversos autores quanto com as operadoras durante as entrevistas sobre o foco da monitoração. Entretanto, apesar de o setor sócio-cultural ter sido também apontado como um setor cujo grau de aproveitamento é alto, este dado contradiz o que foi afirmado pelos profissionais responsáveis pela monitoração, que apontaram que esses dois setores têm uma intensidade pequena de acompanhamento pelas empresas, ou seja elas monitoram pouco os setores econômico e sócio cultural. A Telefónica explicou que as fontes de informação relativas a este setor são pouco confiáveis e as mesmas não representam o foco da monitoração, neste momento. Essa afirmativa reforça a preferência ou melhor a necessidade, até por uma questão de sobrevivência, de acompanhar e obter informações referentes ao concorrente.

Apenas a CTBC referenciou o setor regulação como uma fonte de informação com alto grau de aproveitamento para a elaboração de estratégias. Para essa empresa as informações sobre regulação são importantes para o acompanhamento da abertura de mercado e a tentativa de acompanhar os movimentos da concorrência. Esse fato pode ser traduzido como uma preocupação da empresa em se manter informada sobre aspectos da legislação como oportunidades de investimentos, desenvolvimento tecnológico, cobertura, obrigações de cada operadora, detalhes sobre a cobertura dos serviços prestados, normas sobre padrões de equipamentos, editais sobre licitações com o objetivo sempre de vigília em relação ao concorrente e evidentemente como oportunidade de novos negócios.

Para a Telefónica os setores cliente e econômico possuem informações com um alto grau de aproveitamento para a competitividade. Esse fato pode ser explicado pelo objetivo principal da monitoração dessa empresa, isto é captar informações para a elaboração de estratégias e para a identificação de oportunidades de novos negócios. E, ao mesmo tempo reforça a atenção que é dispensada aos dois setores pela equipe de monitoração.

Todos os dados apresentados em relação ao alto grau de aproveitamento das informações se comparadas com àquelas indicadas com grau médio, retratam o foco da atividade de monitoração e a posição dos departamentos de monitoração em cada empresa estudada.

A revelação sobre o grau de aproveitamento das informações em cada setor evidenciam que todas as empresas, inclusive a CTBC, que apontou o setor regulação como o seu foco, na verdade, direcionam esforços na vigília do concorrente na tentativa de evitar ações-surpresa do mesmo e que venham impor qualquer impacto aos negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cautela, por parte dos entrevistados, foi a atitude observada em todos os momentos da coleta de dados. As respostas evasivas e pouco claras também revelaram em suas informações, as incertezas ou dificuldades, o receio em expor a empresa e o próprio departamento responsável pela atividade de monitoração, o que é natural. Assim sendo, cabe aqui ressaltar que as análises dos dados coletados junto às empresas de telecomunicações, devem levar em consideração o momento atual da economia do país e do mundo. Ressalta-se que os eventos externos podem ter um forte impacto positivo ou negativo em todas as empresas. Isto é, se esse mesmo estudo for realizado daqui a seis meses ou um ano é possível encontrar outras informações dependendo do contexto e da conjuntura em que essas empresas estarão envolvidas

Mudanças constantes nos setores do ambiente representam as variáveis que estão sempre sob o “olhar” das equipes de monitoração. Da mesma forma, essas mudanças podem exigir uma certa flexibilidade por parte das empresas, em se movimentar com rapidez tanto em direções já previstas no planejamento estratégico, quanto em caminhos não previstos, em alguns casos.

Como todos os departamentos responsáveis pela monitoração nas empresas estudadas têm como meta a coleta de informações do ambiente externo, a análise e disponibilização das mesmas para uso dos profissionais envolvidos com a monitoração deste ambiente torna-se uma condição essencial para a elaboração e revisão das estratégias. Assim, os objetivos da monitoração e dos sistemas de inteligência competitiva, identificados na literatura e explicitados como sendo aqueles praticados na CTBC, Vésper e Telefónica se revelaram pertinentes em relação ao foco desta atividade em cada uma delas. Isto é, a preocupação das empresas com o concorrente foi um dado que apareceu em diversos momentos.

Durante a etapa de coleta de dados para a realização do presente estudo observou-se que a grande preocupação das empresas é acompanhar os

passos de seus concorrentes. O que foi possível perceber é que o mercado, e a posição nele ocupada representa um papel importante, e isto é natural por se tratar de uma questão muito mais de sobrevivência e uma provável exigência dos acionistas de cada uma delas.

O principal objetivo da atividade de monitoração nas empresas de telecomunicações no momento em que a pesquisa foi realizada, é a coleta de informações do ambiente externo com vistas à solução de problemas e para subsidiar os departamentos com informações para a tomada de decisão. Essa situação pode ser explicada pelo momento atual que o setor está vivendo, marcado pela entrada de diversas empresas em um mercado anteriormente protegido pelo Estado. Além disso, outras questões podem ser apontadas como a novidade da implementação do processo de privatização em um mercado antigamente sob o controle do Estado, a mudança de comportamento do consumidor brasileiro, agora mais atualizado sobre os seus direitos e com mais iniciativas e ações de reclamação nos órgãos de defesa do consumidor.

O desenvolvimento de novos produtos e serviços, conseqüentemente, uma maior preocupação com a inovação dos mesmos, foi considerado em segundo ou terceiro plano, o que não quer dizer que a questão não faça parte das estratégias da organização. As informações sobre o cliente, da mesma forma, não foram consideradas como destaque pelas empresas entrevistadas. O cliente sempre foi considerado pelos programas de qualidade como um “rei”, mas não foi tratado como prioridade no momento da monitoração. Da mesma forma, o plano de metas da ANATEL enfoca como uma das metas a instalação de uma quantidade de telefones em cada região. Foi possível constatar pelas informações noticiadas pela própria ANATEL que de fato ocorreu a instalação de grande quantidade de telefones como previsto. Mas existem ressalvas, por parte da população, isto é dos clientes quanto a qualidade do serviço prestado e em alguns casos, o suporte financeiro dos mesmos para arcar com as despesas do novo serviço. Em conseqüência, o que tem sido valorizado pelas operadoras é a informação sobre o cumprimento

das metas por parte das empresas competidoras, sobre a concorrência.

Seguindo uma tendência de modernidade, facilidade de acesso, distribuição e principalmente por se tratar de empresas preocupadas com tecnologia, o meio eletrônico, especialmente a Internet, se revelou o mais utilizado para o acesso e distribuição das informações. Entretanto, duas questões podem ser ressaltadas em relação ao assunto. Em primeiro lugar o uso de fontes eletrônicas acessadas através da Internet revelou grande importância dada às informações existentes em sites das operadoras. Em segundo lugar toda a modernidade, devido à preferência pelo uso de informações em mídia eletrônicas, não pode ser enfatizada em relação aos sistemas de informação para o armazenamento, pois, como já foi mencionada anteriormente apenas uma empresa dispõe de ferramenta específica para a implementação de sistemas de inteligência competitiva.

Os resultados encontrados sobre a distribuição das informações revelam que essa atividade, conforme previsto na literatura, é de responsabilidade dos profissionais que realizam a monitoração. A Internet foi apontada unanimemente como o canal de distribuição das informações. Entretanto, observou-se que o compartilhamento das informações entre departamentos, apesar de ter sido indicada como presente e usual detectou-se que apenas em uma das empresas a atividade pode ser caracterizada como iniciativas de compartilhamento. Este fato pode ser explicado pela seguinte afirmativa:

“Para criarmos organizações baseadas na informação, devemos começar a mudar o comportamento das pessoas para com a própria informação. DRUCKER (1990)

A questão do compartilhamento está relacionada com a cultura da empresa para o uso comum de informações entre departamentos. A gestão da informação deve, na verdade, fazer parte das políticas internas da organização. DAVENPORT (1998) afirmou que usar a informação significa tomar melhores decisões sobre produtos e processos, aprender com clientes e com a concorrência e que, é preciso ter consenso nos significados e usos da

informação. Esses significados e usos variam de empresa para empresa, têm relação com os objetivos da instituição e avaliação do uso das informações na elaboração das estratégias e tomada de decisão.

A preferência por fontes eletrônicas também foi detectada, o que não confirmou a teoria sobre o uso das fontes pessoais pelos gerentes para obter informações. Esse resultado foi importante, na pesquisa, pois pode indicar uma tendência gerada pelo uso intensivo das novas tecnologias em detrimento da redução dos contatos pessoais, o que se opõe às novas teorias de gestão que privilegiam a interatividade e compartilhamento. Além disso, pode significar também que o uso dos contatos pessoais para a aquisição de informação tenha relação com o “fantasma do medo” da troca de informações sendo vista como uma questão de espionagem.

Constatou-se, no estudo, que as informações sobre a concorrência representam um ponto crítico no processo, sendo consideradas de maior importância. As palavras utilizadas para qualificar e expressar a preocupação com este setor foram: “crítico e intenso”. Além disto, percebeu-se que, embora em menor grau, todos os setores são vigiados, mas sempre com o “olhar” voltado para prever os movimentos do concorrente e as tendências para os negócios, o que ainda localiza estas empresas em uma estrutura “antiga” voltada para a produção e menos para a inovação. As empresas estão vivendo um momento onde a sobrevivência é uma questão crucial, mas se estruturar no mercado através da projeção de uma imagem voltada para a inovação dos produtos e serviços também é fundamental para o nome da instituição.

A preocupação com o setor concorrência também nos remete ao objetivo do departamento responsável pela monitoração em cada empresa: Marketing (CTBC), Planejamento Estratégico e novos Negócios (Vésper) e Estratégia Corporativa (Telefónica) todos com a incumbência da vigília para este setor. Os demais setores do ambiente, são monitorados mas não pelo departamento entrevistado e sim por outros que possuem profissionais com competências

específicas para a realização dessa atividade.

Outra constatação, que não foi confirmada na literatura, é o fato das informações do setor cliente não terem sido consideradas, também, como foco da monitoração. Este fato pode ser justificado pela forte competitividade entre as empresas, por necessidade de sobrevivência em seus próprios mercados ou também pela regulamentação do setor de telecomunicações que obrigou as operadoras a se voltarem para este mercado e para nichos mais competitivos. Outra explicação pode ser pela ausência de um canal voltado para a interação com os clientes.

Os departamentos que realizam a atividade de coleta de informação do ambiente externo são constituídos uma equipe pequena, o que foi confirmado na literatura. A formação da equipe dos departamentos de monitoração ou de inteligência competitiva não foi totalmente comprovada no estudo. Tais equipes realizam todas as atividades de monitoração, o que também contraria o que foi apontado por Fuld (1995). Para o autor a equipe de inteligência responsável pela monitoração é formada por um gerente de projeto, um bibliotecário e um analista e cada um deles desempenha uma atividade específica.

Com relação ao pressuposto elaborado no início desse estudo, verificou-se que o mesmo pode ser confirmado em parte. Constatou-se que de fatos as empresas de telefonia monitoram informação para a tomada de decisões e resolver problemas, mas a concorrência e não o cliente foi considerado o principal alvo da monitoração. Entretanto, a segunda parte do pressuposto referente à construção das suas bases de conhecimento não se confirmou, visto que as operadoras, ainda, estão se estruturando em relação a criação dos sistemas de informação e suas políticas, mas já demonstraram a preocupação com a gestão do conhecimento, que é um estágio posterior à gestão da informação.

Esta dissertação orientou-se pelo problema de investigar o processo de monitoração das informações oriundas do ambiente externo de negócios para subsidiar a tomada de decisões estratégicas, em empresas de telefonia. Nesta busca, cheia de respostas evasivas verificou-se como se coloca o processo de monitoração, em cada uma das operadoras e até que ponto a coleta das informações dos setores do ambiente de negócios é importante para apoiar os gerentes nas decisões estratégicas. Constatou-se pelos depoimentos que o processo de coleta, tratamento e análise das informações do ambiente externo pode ser considerado como um fator importante para os gerentes. Verificou-se também que estas empresas estão bem próximas da linha de ação de multinacionais analisadas por FULD e selecionadas entre as de maior destaque pela Revista *Fortune*. Mas, um detalhamento mais claro e exemplificado do processo de monitoração, acreditamos só ser possível com um maior equilíbrio da economia que permitirá maior disseminação de informações sobre a gestão estratégica do setor informacional de empresas nacionais, contribuindo ainda mais para os estudos e desenvolvimento de quem se envolve com a pesquisa dessa área.

5.1 Recomendações para estudos futuros

Durante a realização desse trabalho observou-se que existiam a possibilidade de realização de trabalhos futuros que poderiam ser desenvolvidos, mas que pela limitação do tempo e principalmente dos objetivos do estudo não foram concretizados. Dessa forma, sugere-se:

1. Que seja estudada o uso das fontes de informação pelos gerentes em termos de preferência investigando principalmente porque as fontes pessoais foram apresentadas como segunda alternativa em detrimento das informações oriundas das fontes eletrônicas. Seria esta uma tendência em razão da predominância da Internet e dos recursos oferecidos pela tecnologia da informação? Ou existiriam outras variáveis que tem um

impacto nessa preferência?

2. Que essa pesquisa seja aplicada a outros setores como o de energia que está passando atualmente pelo processo de regulação.
3. Que seja estudado a relação entre o compartilhamento das informações entre os departamentos da empresa e as políticas de informação .
4. Que seja estudado a relação entre o foco da monitoração ambiental e o planejamento estratégico da empresa

Esses são alguns estudos que poderiam ser desenvolvidos com o intuito de explicar melhor as práticas das empresas em relação a gestão da informação, o seu impacto no contexto organizacional e principalmente até que ponto as empresas implementam ações para otimizar o fluxo de informação.

6. ABSTRACT

The purpose of this research is to study the monitoring of the external environment. It was carried out in three operational companies from the telecommunication industry field. It has selected the interview as a tool for the data collecting aiming to verify the following aspects: first, to verify which are the monitoring categories used in this organizational environmental: secondly, how such categories are collected and how this information is made available to the managers and is captured in the external environment and , finally, how they influence the whole process. Besides that, this study investigates the information sources employed by the companies, the technological information tools used to store and made available to the internal clients and the kinds of professional profiles involved in the process of monitoring the external environment.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AUN, Marta Pinheiro. *Antigas nações, novas redes : as transformações do processo de construção de políticas de informação*. 2001. 207f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – IBICT – CNPq/
2. ECO – UFRJ, Rio de Janeiro.
3. AUSTER, Ethel, CHOO, Chun Wei. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing&Management*, Londres, v.30, n.5, p.607-618,1995.
4. BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros : um estudo exploratório. *Perspect.Cienc. inf.* Belo Horizonte, v.2, n.1, p.5-135, jan./jun. 1997.
5. _____. Monitoração ambiental : uma visão interdisciplinar. *Revista Administração*, São Paulo v.32, n.4, p.42-53, out-dez. 1997.
6. BEER, Stafford. *Design freedom*. Ontario : CBC Publications
7. BRASIL. *Lei n.9.472, DE 16 DE JULHO DE 1997*. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional n o 08, de 1995. Disponível em www.anatel.gov.br. Acessado em 11/01/2002.
8. BRASIL. *Lei n. 4.117, de 27 de agosto de 1962*. Institui o Código Brasileiro de Telecomunicações. Disponível em www.anatel.gov.br Acessado em 11/01/2002.
9. BRASIL. Glossário de telecomunicações. Disponível em www.anatel.gov.br. Acessado em 16/01/2002.
10. BUCHANAN, S. GIBB, F. *The Information Audit : an Integrated*
11. *Strategic Approach*. *International Journal of Information*, London, Elsevier, v. 18, n. 1, 1998, p. 29-47.
12. BUCKLAND, Michael K. Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*. V.42, n.5, p. 351-60, 1991.
13. BURK, C. F. HORTON, F.W. *Info-map : a complete guide to discovering corporate information resources*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1988.

14. CARVALHO, Adriane Maria Arantes de . *Monitoração do ambiente externo de negócios* : um estudo de caso. 1998. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) . Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte.
15. CARVALHO, R. Baroni. *Aplicação de softwares de gestão do conhecimento: tipologia de uso*. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) . Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte.
16. CASTELLS,M. *A Sociedade em rede* São Paulo : Paz e Terra, 1999. 617p. (A era da informação : economia, sociedade e cultura v.1)
17. CHOO, Chun Wei. *Information management for the intelligent organization.: the art of scanning the environment*. Medfort : OASIS, 1998.
18. CHOO, C.W. *The knowing organization* : how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York : Oxford, 1998. 293p.
19. CHOO, C.W. Towards an information model of organizations. *The Canadian Journal of Information Science*, v. 16, n.3, p.32-62. Disponível em <http://www.choo.fis.utoronto.ca> acessado em 02/06/2001.
20. CLERC, Philippe. *Inteligência econômica* : desafios atuais e perspectivas. Universidade Paris-II França, p.130-43
21. COMBS, Richard E., MOORHEAD, John D. *The competitive intelligence handbook*. London : Scarecrow Press, 1992.187p.
22. CORREIA, Zita, WILSON, T.D. Factors influencing environmental scanning in the organizational context. *Information Research*, v.7, n.1.Disponível em <http://InformationR.net/ir/7-1/infres71.html> acessado em 02/06/2001.
23. CRUZ NETO, Otávio. *O trabalho de campo como descoberta e criação*. IN: MINAYO, M.C.S. (org.) .*Pesquisa Social : teoria, método e criatividade*. Petrópolis, Vozes, 2000.
24. DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação* : por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo : Futura, 1998.
25. DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro : Campus, 1994. 391 p.

26. DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial* : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
27. DEAGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. Rio de Janeiro, *Rev. Adm. Empr.* V.26, n.1, p.77-83, jan./mar. 1986.
28. DERVIN, Brenda,; NILAN, Michael. Information and uses. *Anual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, v. 21, 1986.
29. EDERLEZ, Sanda, WARE, Nicole. Finding competitive intelligence on internet start-up companies : a study of secondary resource use and information-seeking processes. 18p. Disponível na Internet na URL: <http://informationr.net/ir/7-1/paper115.html> acessado em 05/11/2001.
30. FRANCIS, J. Aguilar. Scanning the business environment. NY, Macmilas, 1967.
31. FULD, Leonard M. What competitive intelligence is and is not! Disponível na Internet na URL: <http://www.fuld.com/whatci.html> acessado em 21/01/2002
32. FULD, Leonard. The new competitor intelligence. John Wiley, 1995. Disponível na Internet na URL: <http://www.fuld.com/whatci.html> acessado em 21/01/2002
33. GALVÃO, Alexander Patêz. A informação como *commodity*: mensurando o setor de informações em uma nova economia. *Ci.Inf* v.28,n.1, Brasília, Jan.1999.
34. GILAD, Ben. The next step in the evolution of competitive intelligence. THE ACADEMY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE. Disponível na URL: <http://www.academyci.com/ResourceCenter/nextstep.doc>. Acessado em 15/02/2002
35. GUERREIRO, Renato Navarro. Acima de tudo resultados. *Revista Anatel*, v.3, nº 03, novembro/2000. Disponível na URL:<http://www.anatel.gov.br> . acessado em 02/04/2002.
36. GRUPO ALGAR. Disponível na URL: www.algar.com.br acessado em 26/12/2001

37. KATZER, J.; FLETCHER, P. O ambiente informacional dos gerentes. *Review of Information Science and Technology (ARIST)*, Universidade de Syracuse, v.27, 1992.
38. LASTRES, Helena.(Org.) Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
39. LOJKINE, J. *A revolução informacional*. São Paulo, Cortez, 1995
40. MCGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro, Campus, 1994. 244p.
41. MOORE, Nick. A sociedade da informação . Brasília: IBICT. cap. 6. P.94-108.
42. MORESI. Inteligência organizacional : um referencial integrado. *Ci. Inf.*, Brasília, v.30, n.2, p. 35-46, maio/ago. 2001.
43. PONTES, Cecília C.C. Gerenciamento estratégico de informação nas empresas industriais do setor de telecomunicações no Brasil. *Ci. Inf.*, Brasília, v.28, n.1, jan.1999.
44. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
45. PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro : Campus, 1989. 512p.
46. SOCINFO. *O livro verde : a Sociedade da Informação no Brasil*. Brasília : Grupo de Implantação da Socinfo, 2000. 203p.
47. SOUZA JÚNIOR, Paulo Augusto de. *Inteligência empresarial como base para a formulação de estratégias : um estudo de caso*. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.
48. ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, p.81-93, march-april 1979,

49. STEWART, Thomas A . *Capital intelectual*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
50. SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
51. TAVARES, Mauro Calixta,; CERCEAU, J. Competição, Cluster e modelo Diamante : um estudo exploratório com empresas brasileiras.
52. TAYLOR, Robert S. Information use environments. IN.: DERVIN,B. *Progress in communications Science*. V.10. Norwood N.J., 1990. P.217-54
53. Telefónica. <http://www.telefonica.com.br> acessado em 02/2002.
54. VÉSPER. <http://www.vesper.com.br> acessado em 02/2002.
55. VIEIRA, Anna da Soledade. Bases para o Brasil na Sociedade da Informação: conceitos, fundamentos e universo político da indústria e serviços de conteúdo. Brasília : IBICT, 1998. Disponível em <http://www.ibict.gov.br> acessado em 18/10/2000.
56. VIEIRA, Anna da Soledade. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros : Um instrumento de macropolítica de informação. *Ci. Inf.* , Brasília, v.28, n.2, maio-ago.1999.
57. YASAI-ARDEKANI, MASOUD. NYSTROM, Paul C. Designs for environmental scanning systems : test of a contingency theory. *Management Science*, v. 42, n.2, p. 187-204, feb. 1996.
58. WILSON, T.D. Human information behavior. *University of Sheffield* USA, 2000.

8. ANEXO

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista dirigida à Gerência de Inteligência Competitiva

Nome do entrevistado:

Função na Empresa:

Data : ____/____/____

1 Quais os objetivos da monitoração ambiental por ordem de relevância de acordo com a escala a seguir:

Objetivos	Escala				
	1	2	3	4	5
Solução de problemas					
Tomada de decisão					
Prospecção de cenários					
Atendimento ao cliente					
Geração de novos produtos					
OUTROS (citar)					

Ordem de relevância: (1) - relevante

(5) + relevante

2 Como os gerentes acessam as informações do ambiente externo?

Fonte eletrônica	Fonte impressa	Fonte pessoais	OUTRAS
internet ()	() jornais () revistas () clipping	() gatekeepers	Especificar:

3. Quais os tipos de fontes mais utilizadas pelos executivos para adquirir informações do ambiente?

() Fontes eletrônicas: quais?

() Fontes impressas: quais

() Outras fontes, citar:

4. Qual a frequência desta monitoração de acordo com o tipo de cenário almejado?

5. A empresa faz a monitoração de quais setores do ambiente organizacional?

Setor	Monitora (S/N)
cliente	
econômico	
sócio-cultural	
concorrência	
tecnológico	
regulação	

OUTROS setores, citar quais:

6. Indicar, dentre os tipos de fontes de informação mais utilizadas, como se dá o processo de disponibilização de informações de acordo com o grau de importância:

Fonte	Disponibilização	Grau de importância		
		Baixo	Médio	Alto

7. As informações coletadas do ambiente externo são compartilhadas com outros departamentos da Empresa? Em caso positivo como isto ocorre?
8. Que tipos de parcerias de negócios são feitas a partir do compartilhamento de informações?
9. Qual o perfil do profissional envolvido com a atividade de monitoração?
10. A coleta de informações para monitoração é feita sistematicamente ou em situações de crise? Citar
11. Qual (is) o (s) sistema (s) utilizado (s) pela Empresa para armazenar e manter as informações do ambiente externo. Indicar as características da (s) ferramenta (s) separando entre software e hardware
12. Qual o grau de aproveitamento das informações captadas no Ambiente externo e o nível de competitividade ?

setor	Grau de aproveitamento		
cliente	Alto	Médio	Pouco
econômico			
sócio-cultural			
concorrência			
tecnológico			
regulação			