

PROPOSTA DE UM MODELO ESTRATÉGICO NA ÁREA DE MARKETING A PARTIR DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS APOIADO PELA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E PELO MONITORAMENTO AMBIENTAL *

CORTEZ, ANDREA D.¹

¹Texaco Brasil S.A

Avenida República do Chile, 230/22º andar, 20031-170, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas nos últimos trinta anos como decorrência da globalização e das novas tecnologias de informação, mudaram a face da sociedade contemporânea. No processo de reestruturação produtiva que as empresas tiveram que empreender para se inserir na nova ordem internacional em um ambiente de acirrada competição, é fundamental o uso de ferramentas de apoio à tomada de decisão, como o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), sustentado pelo Monitoramento Ambiental e pelo Sistema de Inteligência Competitiva.

A proposta de implementação deste modelo estratégico vai ao encontro das necessidades dos gerentes em reconhecerem quais as informações, dentre as várias a que eles têm acesso, são realmente importantes para que tomem determinadas decisões. Afinal, nenhuma empresa pode, no atual contexto de competição global, abster-se de utilizar informações relevantes ou usá-las de modo incorreto, dado que, segundo Davenport (1998), decisões baseadas em informações inadequadas podem custar bilhões de dólares em produtos encalhados, em aquisições que não acrescentam lucratividade ao conjunto, em processos redefinidos que não funcionam, em instalações ou equipamentos que não produzem. De acordo com Braga (1998), nos dias atuais, a sobrevivência das organizações está baseada na capacidade dos seus administradores se adaptarem às rápidas

* CORTEZ, Andrea Deluiz. Construindo um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental inteligência. Rio de Janeiro: UFRJ-IBICT, 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Orientadora: Lena Vania Ribeiro Pinheiro

mudanças no ambiente externo que as cercam, conseguindo obter deste ambiente, através de uma bem definida estratégia de coleta, as informações a serem utilizadas como insumos para estabelecer diretrizes e estratégias de planejamento que, a longo prazo, se reverterão no desenvolvimento da organização e de sua permanência no mercado.

OBJETIVOS

No contexto atual as organizações precisam estar a um passo a frente do que acontece ao seu redor, de modo a evitar surpresas, diminuir a possibilidade de riscos e garantir a continuidade de suas atividades (BRAGA, 1998). Para que as organizações possam se adaptar com rapidez às transformações dinâmicas do seu ambiente externo (mercado, concorrência, entre outras variáveis), de maneira que suas estratégias possam ser redefinidas com margem de segurança, torna-se necessário um acompanhamento contínuo das transformações que ocorrem no ambiente externo a elas. Desta forma, o processo de tomada de decisão, a curto e a longo prazo, tem uma maior possibilidade de ser bem sucedido se acontecer dentro de um contexto ambiental externo conhecido.

A partir do Sistema de Informação Gerencial (SIG), apoiado pelo Monitoramento Ambiental (*Environmental Scanning*) e pelo Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), entendidos como elementos facilitadores no momento da tomada de decisão e definições de estratégia em uma empresa, a presente investigação tem como objetivo geral propor a elaboração de um futuro modelo estratégico a ser implementado na área de marketing.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL, MONITORAMENTO AMBIENTAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para uma organização, o sistema de informação tem papel de extrema relevância, no sentido de que deve estar a serviço de seus objetivos e funções, subsidiando o processo global e os vários níveis de ação, de acordo com a dinamicidade que caracteriza a administração de uma empresa.

Assim, o sistema de informação se insere no processo dinâmico e contínuo de decisão e ação, oferecendo informação diferenciada para cada nível de decisão a ser tomada. Dentro deste contexto, é fundamental para a empresa dispor de ferramentas que permitam monitorar o que está acontecendo, transformando desafios e ameaças em oportunidades de negócios, reduzindo o nível de risco. E este é um dos papéis desenvolvidos pelo Sistema de Informação Gerencial, que, apoiado pelo Monitoramento Ambiental e pela Inteligência Competitiva, é um dos pilares indispensáveis nas estratégias de concorrência empresarial.

Sistemas de Informação Gerencial

Os Sistemas de Informação podem auxiliar as empresas a suprirem a necessidade de informações internas e externas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, as empresas não conseguem tomar decisões adequadamente, nem interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram, prejudicando, desta forma o seu desempenho. Na perspectiva de Braga (1998), devido às necessidades de informações dos níveis operacionais surgiram os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) que passaram a oferecer, aos níveis gerenciais da empresa, informações sumarizadas. No SIG, o foco passa para a atividade de planejamento e integração dos sistemas e tem como características principais: foco na informação direcionada a gerentes de nível médio, fluxo de informações estruturadas, integração dos sistemas por área funcional; e geração de relatórios e consultas, normalmente com o uso de um banco de dados (BRAGA, 1998).

O Sistema de Informação Gerencial (SIG), pode ser definido como um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera, apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e em outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando

sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisão (SCHARWITZ apud OLIVEIRA, 2001).

Levando em consideração que o contexto empresarial atual, altamente competitivo, exige que as organizações se voltem cada vez mais para o seu ambiente externo, demandando o monitoramento das variáveis exógenas, que compreendem os clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, política, economia, tecnologia e tendências sociais e mercadológicas, o executivo não pode mais apenas apoiar-se no SIG de sua empresa para tomar decisões, eles precisam recorrer a sistemas que monitorem informações do ambiente externo. O Sistema de Monitoramento Ambiental constitui um sistema complementar e de apoio ao Sistema de Informações Gerenciais.

Monitoramento Ambiental

Ultimamente, na medida em que a competição acentua-se em praticamente todos os mercados, os executivos passam a se interessar mais por dados externos do que pelos dados operacionais do dia-a-dia da empresa. Cada vez mais se tornam importantes as informações sobre o ramo de atividade em que a empresa opera. Os executivos passam a necessitar de sistemas que monitorem, coletem e analisem estas informações que o ambiente externo gera e que são de interesse para o planejamento estratégico da empresa. A este “processo” de coleta de dados externos dá-se o nome de Monitoramento Ambiental considerado o passo seguinte na escala dos sistemas de informação de apoio aos executivos (BRAGA, 1998).

Esse nível de necessidade de informação, com um escopo de fora para dentro da organização, refere-se ao meio organizacional em que a empresa está inserida, incluindo informações sobre concorrentes, governo, consumidores e tendências de mercado. De acordo com Braga (1998), em termos conceituais, o processo de Monitoramento Ambiental é simples, deve-se identificar, acompanhar e analisar sinais de alarme precoce no ambiente. Estes sinais são os precursores de tendências e eventos emergentes que possam ter relevância futura no desenvolvimento dos negócios da organização. Como tal, precisam ser selecionados

cuidadosamente dentre a abundância de informação bruta existente e analisada quanto a sua potencial relevância, antes que se executem previsões detalhadas para caracterizar as tendências e os eventos emergentes, e para especular sobre suas prováveis conseqüências para a organização.

Um dos primeiros autores a conceituar Monitoramento Ambiental para um ambiente industrial como o processo “... baseado nas avaliações dos eventos em curso que possam afetar a tecnologia” foi Bright (apud Braga, 1998). Em seus estudos ele estabelece quatro atividades do processo de monitoramento que são: busca no ambiente por sinais que possam ser antecipadores de uma significativa mudança tecnológica; identificação das possíveis conseqüências destes sinais, se eles não são espúrios e se as tendências por eles sugeridas terão continuidade; escolha dos parâmetros políticos, eventos e decisões que deveriam ser seguidos ordenadamente para verificar a verdadeira velocidade e direção da tecnologia e os efeitos do seu emprego; e apresentação dos dados a partir dos passos precedentes em tempo hábil e forma apropriados para que os gerentes possam usá-los nas decisões sobre a reação da organização.

O Monitoramento Ambiental é um dos focos da Inteligência Competitiva, na medida em que esta é um processo que transforma informação bruta em inteligência. Ou seja, o Monitoramento Ambiental é um esforço sistemático e organizado pela empresa para observação, captação, análise e recuperação de informações sobre o ambiente econômico, tecnológico, social e comercial, indicando ameaças ou oportunidades para a mesma (Palop e Vicente apud Silva e Hékis, 2001), enquanto o Sistema de Inteligência Competitiva é o processo organizacional de coleta e análise sistemática destas informações monitoradas, disseminadas como inteligência aos seus usuários, em apoio à decisão, nos níveis estratégicos e táticos, a ser tratado no próximo tópico.

Sistema de Inteligência Competitiva

Teoricamente, todas as organizações têm acesso às mesmas informações, que atualmente estão disponibilizadas em grande volume, o que pode ser utilizado como vantagem competitiva por algumas organizações e funcionar como barreira para outras. Embora as organizações estejam

plenas de informação, raros são os casos em que a informação disponível na organização é transformada em inteligência. De acordo com Gomes e Braga (2001), o diferencial é selecionar e analisar essa profusão de informações, transformando-a em inteligência, de modo que as organizações possam se adaptar às exigências do ambiente na qual estão inseridas.

Portanto, as principais funções da Inteligência Competitiva são justamente a identificação de oportunidades ainda emergentes que geram necessidades, bem como a capacitação da empresa no sentido de obter vantagens competitivas para atender às necessidades advindas das novas oportunidades no melhor tempo possível (SILVA; HÉKIS, 2001).

No âmbito deste artigo, a definição mais adequada de Inteligência Competitiva para a empresa é a defendida por Taranapoff (2001). Segundo a autora, a Inteligência Competitiva é mais do que uma simples ferramenta útil na gestão na informação, ela compreende uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão.

A incorporação dessas reflexões pelos dirigentes das organizações contribuirá para que os métodos de monitoramento da informação sejam entendidos e praticados como um processo dinâmico e contínuo de coleta, análise, avaliação e síntese da informação, possibilitando que a Inteligência Competitiva seja utilizada como recurso estratégico, na tomada de decisões pela organização.

METODOLOGIA

A metodologia adotada no desenvolvimento deste trabalho baseou-se, fundamentalmente, em duas fases, intercomunicadas e simultâneas, compostas pelas seguintes ações:

Fase 1) Levantamento da literatura pertinente, busca por definições e características da Informação, Sistemas de Informação Gerenciais, Monitoramento Ambiental e Inteligência

Competitiva; e a definição dos limites da base conceitual de referência, identificando os principais elementos constitutivos do Sistema de Informação Gerencial, do Monitoramento Ambiental e do Sistema de Inteligência Competitiva.

Fase 2) Pesquisa empírica na forma de questionário junto aos gerentes/coordenadores e analistas do Departamento de Marketing da empresa X. O questionário teve a finalidade de levantar: os tipos de informações necessárias no momento da tomada de decisão; as fontes das informações; as principais dificuldades de obtenção de informação; os processos de análise das informações; a utilização das informações; entre outros dados. As perguntas do questionário tiveram por referência o *check-list* de Kotler (2001) e o questionário proposto por Sampaio (2000) em sua *memoire* “Proposta de um modelo de Inteligência Empresarial aplicado em postos de serviço”. O questionário composto de 14 perguntas, abertas e fechadas, com possibilidades de respostas múltiplas, foi aplicado em 69% do quadro de Marketing. O resultado final desta etapa traduz-se na análise da pesquisa e na proposta de elaboração de um modelo estratégico de marketing apoiado pelo SIG, M.A. e SIC com o objetivo de auxiliar os gerentes, coordenadores e analistas na hora da tomada da decisão.

ESTUDO DE CASO: MONITORAMENTO AMBIENTAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - MODELANDO O SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DA EMPRESA X

Para alcançar seus objetivos e ocupar um melhor lugar no ranking nacional, a empresa X necessita hoje de um Sistema de Informações Gerenciais modelado para atender as necessidades informacionais de seus executivos da área de Marketing, enquanto atores do desenvolvimento e formulações de ações que cumpram os objetivos e estratégias da empresa. Esta proposta vai ao encontro da demanda da disponibilização de informações do ambiente externo que auxiliem na hora da tomada de decisão, revelada por gerentes, coordenadores e analistas de Marketing.

A estrutura da informação na empresa X

A empresa X está integrada em um ambiente de mercado, desregulamentado, e altamente competitivo. Assim, as fontes de informação externa são provenientes deste ambiente, cabendo aos executivos a tarefa de selecioná-las de acordo com as suas necessidades. Porém, conforme será visto no item a seguir, estas informações do ambiente externo não estão disponíveis aos executivos de Marketing da empresa X da maneira que eles necessitam. De fato, as informações que os executivos têm acesso são na maioria do ambiente interno da empresa, disponibilizada através de um Sistema de Informações Gerenciais.

Análise dos dados

As respostas à questão sobre as **informações consideradas para a tomada de decisão** e sua **abrangência** indicaram que em nível local, preços (42%) e concorrência (42%), são as informações que mais interessam para a tomada de decisão (total de 90%). Já em nível regional, a concorrência (42%) foi a variável mais importante, seguida por preços e serviços e produtos, com 33% de respostas cada. Em relação à abrangência nacional, novamente a variável concorrência foi a mais indicada pelos entrevistados, com 83% das respostas, seguida por serviços e produtos (58%) e preços (50%). Cabe ressaltar que a maioria dos entrevistados respondeu que a abrangência a nível nacional é mais importante para a tomada de decisões.

A questão sobre quais as informações mais demandadas para a tomada de decisão revela a importância de informações sobre a concorrência em todos os âmbitos: local, regional e nacional, havendo maior demanda por este tipo de informação no âmbito nacional, o que é facilmente explicado devido à empresa ser de grande porte e estar presente em todo o país com 2.800 postos de serviços, e, portanto, tendo que estar atenta às estratégias das concorrentes.

Sobre a **freqüência de necessidade dessas informações**, a maioria dos entrevistados (66,7%) respondeu que há necessidade de informações com certa periodicidade, foi respondido

inclusive que esta periodicidade é mensal e em alguns casos semanal. Entretanto, 33,3% dos entrevistados responderam que não há periodicidade definida na demanda por informações.

Na pergunta 3, sobre **quem ou a que o executivo costuma recorrer para obter informações**, as fontes mais citadas foram os clientes (67%), funcionários da empresa (58%), seguidos por informações advindas de bancos de dados/informações comerciais (50%) e observações nas ruas (50%). Também foi citada a obtenção de informações através de outras fontes (33%), como a Agência Nacional do Petróleo e a Internet.

Analisando tais respostas fica patente a informalidade neste processo, a chamada “busca informal” apontada por Braga (1998); o que não é exatamente uma surpresa, levando-se em consideração que muitas das informações demandadas pelos entrevistados não se encontram disponíveis em bancos de dados ou outros meios informatizados.

Sobre as **principais dificuldades para obter informações**, a grande maioria dos entrevistados (92%) respondeu que o tempo desperdiçado para coletar informações é o principal obstáculo para sua obtenção, e 42% apontaram o custo da coleta como outro fator que dificulta o acesso a informação.

A dificuldade em obter informações devido ao tempo desperdiçado para coletá-las é um reflexo da falta de um sistema eficiente e ágil que consolide as informações necessárias para os executivos, o que os leva a buscar informações em fontes informais, corroborando as respostas à pergunta anterior. No contexto empresarial atual, de competição acirrada, a rapidez e o fácil acesso às informações são fatores de extrema relevância, dado que, a empresa, segundo exposto por Porter (1989), para garantir vantagem competitiva sobre as concorrentes, deve antecipar-se às outras, criando um diferencial competitivo. E este fator encontra ainda mais importância na área de Marketing. Já o fator custo revela que, por não saber como ou onde buscar informações para tomar decisões ou planejar ações, os executivos terceirizam este serviço, buscando consultorias ou profissionais especializados.

No que concerne as **principais informações de desempenho da empresa**, os entrevistados responderam que dados sobre faturamento (33%) e lucros (27%) são as mais importantes. Outras informações (15%) como *market share*, cadastro de clientes, ativo fixo e crédito e cobrança também foram citadas. Foi também colocado que a maioria destas **informações** está **armazenada** em bancos de dados (84,6%) e em arquivos de Excel (planilha eletrônica) e Word (editor de textos) (10,3%). Porém, 5,1% responderam que as principais fontes de desempenho da empresa encontram-se armazenadas na forma de papel.

Os entrevistados responderam que as principais informações de desempenho da empresa estão armazenadas em banco de dados e em arquivos de Excel e Word. Cabe ressaltar que tanto planilhas eletrônicas, como o Excel, quanto editores de texto, como o Word, não são sistemas de informação. Isto porque o indivíduo até pode armazenar informações através destes meios, mas não pode recuperá-las. Há dispersão e ausência de análise sistemática de informação, o que um sistema de informação poderia suprir. Há também um pequeno grupo de executivos que respondeu que as principais fontes de desempenho da empresa encontram-se armazenadas na forma de papel, o que pode sinalizar para o fato de que eles não sabem como usar ferramentas mais informatizadas, ou seja, como obter informações através do banco de dados disponível na empresa e que contém tais informações, ou porque estas informações são fornecidas para eles por outros funcionários. Este fato interfere não só na agilidade para compilar dados, como na confiabilidade e na capacidade de manter “registros históricos”, até porque, conforme mencionado anteriormente, o foco é o curto prazo e a agilidade.

Todos os entrevistados (100%) responderam que **existe algum tipo de comparação de desempenho entre a empresa e seus concorrentes**. Para um gerente, esta comparação é feita através de “estudos anuais de *benchmark*, apuração mensal de dados sobre a participação da empresa no mercado (*market share*) através da ANP e do Sindicom”. Um coordenador respondeu que essa análise também pode ser obtida através de “comparativos entre volumes de balanço

publicados em anuários como o da Revista Conjuntura Econômica”. Essas respostas traduzem a importância dos periódicos como fontes de informação formais ou textuais, inclusive, como *inputs* do processo de Monitoramento Ambiental. O fato dos entrevistados terem respondido que os comparativos de desempenho entre a empresa e seus concorrentes são em sua maioria, extraídos de fontes externas como, por exemplo, de sindicatos, da Agência Nacional do Petróleo e de anuários como o da revista Conjuntura Econômica, atenta que não há na empresa, informações disponíveis sobre a concorrência, através de bancos de dados ou de sistemas de informação, levando os executivos a procurarem tais informações fora da empresa.

Em relação ao **processo de análise da informação na empresa**, ficou evidenciado, através das respostas, que o nível de conhecimento sobre este assunto é muito variado, não importando o cargo ocupado pelo entrevistado. Dos entrevistados, 06 gerentes e 03 analistas responderam que este processo é feito com base em um sistema de apoio à decisão, apenas 01 gerente respondeu que o processo é feito de “forma individual e pessoal, cada um faz o seu”. Os coordenadores também tiveram respostas diferentes, enquanto 06 responderam que o processo de análise da informação na empresa era feito de “forma comparativa com o ano anterior e com os objetivos traçados”; 01 coordenador respondeu que “não havia forma específica”. Apenas 03 entrevistados não souberam responder a questão.

A falta de conhecimento destes processos constituem uma barreira para a implementação de um Monitoramento Ambiental na empresa, já que, conforme descrito por Silva e Héris (2001), o sucesso do Monitoramento Ambiental, dentre outras variáveis, depende muito da cultura organizacional e do envolvimento dos executivos. Segundo especialistas da informação do DTI Market Service, os processos de análise da informação consistem em comparar informações semelhantes à procura de discrepâncias, selecionar a melhor descrição entre descrições múltiplas da mesma situação ou evento e editar a informação. Portanto, este é um serviço que deve ser prestado

por especialistas em informação, com experiência em informação e em setores produtivos específicos.

Perguntados sobre a **existência de um centro de informações¹ em Marketing que colete, organize e dissemine informações que dela necessitem**, 83% dos entrevistados responderam sim, enquanto 17% responderam não ter conhecimento a respeito. O resultado desta pergunta apenas reitera que há, novamente, uma divergência entre os entrevistados. Ainda que a maioria diga ter conhecimento sobre um centro de informações, há entrevistados que responderam não ter conhecimento sobre o assunto, o que pode ser considerado um obstáculo à tomada de decisões baseada em informações relevantes, dado que todos os entrevistados ocupam papéis importantes na elaboração de ações e planejamento estratégico para a empresa.

Os entrevistados que responderam conhecer a existência de um centro de informações de Marketing, complementaram dizendo que a **abrangência destas informações** é: âmbito local, regional e nacional; informações internas; informações diárias de vendas, margens, dias de prazo, contas a receber, *market share*, despesas e lucros; e histórico de vendas detalhado dos últimos 06 anos.

Quando perguntados sobre **o que pode ser feito para melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações atualizadas e precisas**, as respostas foram: treinamento para as pessoas que gerenciam e atualizam as informações; obter informações mensais sobre a concorrência; maior foco nas informações externas; construção de um *data warehousing*; investir em novas tecnologias da informação; alocar pessoas para trabalharem exclusivamente na disponibilização de informações de mercado e concorrência; elaboração de um sistema adequado de informações consolidadas em um só lugar; divulgação da existência de uma área responsável pela disponibilização de informações; e manter o banco de dados atualizado, adaptando sempre às mudanças de mercado.

¹ Um centro de informação está voltado para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informações especializados num setor ou área (TARANAPOFF, 2000).

Percebe-se que os entrevistados dividem-se entre duas abordagens em relação a sugestões para melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações atualizadas e precisas. Enquanto um grupo foca na questão do treinamento de pessoal capacitado a disponibilizar informações, inclusive sugerindo a criação de grupo voltado especificamente para esta função, outra parcela dos entrevistados sugere o investimento em novas tecnologias e sistema de informação mais consolidado e centrado em um só lugar. Contudo, todos os entrevistados concordam que para melhorar a qualidade das informações, devem ser disponibilizadas informações sobre o ambiente externo (concorrência, mercado, entre outras) de forma rápida e fácil.

Sobre a questão de treinamento de pessoal para disponibilizar informações é importante assinalar que embora a sugestão seja positiva – pois reflete a preocupação dos entrevistados em ter pessoal capacitado para executar tal tarefa, o mais adequado seria contratar profissionais da informação. Além dos custos empregados em treinamento e do deslocamento de pessoal para uma nova área, o profissional treinado não teria o mesmo conhecimento nem formação apropriada como tem um especialista em informação, que no exterior é reconhecido e recebe a denominação de “*information broker*”. Cabe relatar o caso da empresa que contratava os serviços de monitoramento da informação do DTI Market Service e ficou tão impressionada com o seu trabalho que resolveu contratar especialistas em informação para trabalhar na empresa além de terem criado uma biblioteca e um sistema próprio de monitoramento (KIELGAST; HUBBARD, 1997).

Dos 20 entrevistados, 83% responderam que a empresa não faz **previsões suficientes sobre demografia, tendências econômicas, sociais, tecnológicas e políticas**. Os 17% que responderam afirmativamente à questão, acreditam que estas previsões são feitas através de projetos de investimento e de reuniões e conversas com os funcionários da empresa, ou seja, através de fontes informais.

A minoria dos entrevistados (8%) respondeu que **a empresa prevê corretamente os problemas que surgem nas relações com consumidores, representantes e fornecedores**.

Porém, a grande maioria (92%) respondeu que a empresa não faz previsões suficientes, sugerindo que as seguintes **medidas podem ser tomadas e utilizadas como alarme preventivo**: disseminação de pensamento estratégico, planejamento, simulações de cenários; respostas mais rápidas às demandas do mercado; maior integração com bases externas de informação; melhorar canal de comunicação com fornecedores; pesquisas de campo com informações de mercado e da concorrência; e criação de sistema de informação que disponibilizasse informações sobre mercado, clientes, áreas de investimento e concorrência.

A importância de obter informações sobre o ambiente externo à empresa fica ainda mais evidenciada quando a maioria dos entrevistados critica o fato da empresa não fazer previsões suficientes sobre demografia, tendências econômicas, sociais, tecnológicas e políticas, que é uma das funções do Monitoramento Ambiental, segundo a visão de Moresi (2001) e Braga (1998). Tais informações são de grande relevância no que se refere a formulações de previsões sobre o mercado e ações a serem implementadas.

Indagados sobre **como eles poderiam melhorar a coleta e a organização de dados sobre seus concorrentes atuais e futuros**, os entrevistados deram as seguintes respostas: através da criação de um sistema integrado com interface a diversas fontes; tornando as informações mensais; investindo em novos sistemas de informação para coletar e disponibilizar dados; utilizando empresas terceirizadas que forneçam esse tipo de informação; mantendo atualizado o banco de dados com informações gerais de mercado; e padronizando a solicitação de informações ao campo e ter disponível um sistema que faça a consolidação dos dados.

Todos os entrevistados (100%) responderam negativamente quando perguntados se **as informações disponíveis no SIG da empresa forneciam todas as informações necessárias para a tomada de decisão e formulações de ações futuras**. Segundo eles, **faltam informações** externas, do mercado e principalmente da concorrência no que diz respeito a preços, resultados, planejamento e estratégia das concorrentes. Para os executivos, também “há carência de

informações macroeconômicas de diversos estados e municípios como PIB, taxa de desemprego, perfil industrial, entre outras”.

A última pergunta do questionário sintetiza a grande insatisfação dos entrevistados em relação às **informações disponíveis** para eles no **SIG da empresa**. O fato de todos os entrevistados responderem que não encontram no SIG as informações necessárias para a tomada de decisão e formulações de ações futuras, reflete um quadro preocupante numa empresa que almeja ocupar uma posição de liderança num mercado altamente competitivo, onde informação, acima de tudo, significa poder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A idéia de que a informação é um recurso estratégico da organização já está incorporada na realidade atual. Do lado de fora da organização, o ambiente representa uma grande arena de informação na qual as pessoas e as organizações competem, criando um constante fluxo de sinais e mensagens.

A informação se transformou em fator de produção e de sinergia empresarial, em vantagem competitiva entre empresas e nações. Contudo, apesar do sabido valor estratégico da informação, sua utilização de forma eficiente e eficaz não está consolidada nas organizações, como é o caso da empresa analisada neste estudo. Percebe-se que há uma falta de consenso na aplicação de conceitos e terminologias relacionadas com a informação para a empresa, acarretando numa barreira à organização e à disseminação de informações relevantes de qualidade.

No caso da empresa X, é essencial que haja uma maior compreensão da importância de um Sistema de Informação atualizado e dotado de informações referentes ao ambiente externo, como um elemento fundamental de apoio aos executivos na hora da tomada de decisões.

Cabe ressaltar, que ter um Sistema de Informação adequado, conforme as descrições já mencionadas, não garante, no contexto atual, a sobrevivência da empresa, pois a plena otimização

da utilização do Sistema de Informação, que tem com fim gerar inteligência para a empresa, depende da competência sobre a compreensão do papel da informação, bem como de sua utilização.

Assim, torna-se importante para fins expositivos neste estudo, apresentar, através de um quadro comparativo, os principais conceitos, aplicabilidades e características para o melhor entendimento sobre o Sistema de Informação Gerencial, Monitoramento Ambiental e a Inteligência Competitiva.

Quadro 1. Aspectos do SIG, Monitoramento Ambiental e da Inteligência Competitiva

Aspectos	SIG	Monitoramento Ambiental	Inteligência Competitiva
Usuário	Nível tático (gerente)	Nível tático (gerente)	Decisor e estratégico
Foco	Processamento de informações por área funcional	Monitoramento das informações do ambiente externo	Processamento da informação em inteligência. Informação com valor agregado. Criar vantagem competitiva.
Característica marcante	Informações agregadas por áreas funcionais	Antecipação e previsão de eventos e tendências	Geração dos resultados em horas ou dias (fator tempo). Ênfase em perspectivas estratégicas. Informação para a tomada de decisão
Decisão	Indireta	Indireta	Direta
Origem de dados	Interno/Externo	Externo	Interno/Externo
Estrutura/Canais	Formais	Formais / Informais	Formais / Informais
Nível das informações	Agregadas	Detalhadas	Otimizadas
Tipos de informação	Relatório de atividades rotineiras agregadas por áreas funcionais da empresa	Tecnológico, concorrência, Comercial e do Ambiente Externo	Tecnológica, ambiental, sobre o usuário, competidores, mercado, produto. Informações do ambiente interno
Aplicações típicas	Controle da produção; monitoramento das vendas.	Processos de planejamento	Tomada de decisão e previsões de tendências futuras

Conforme visualizado no quadro anterior, existem várias diferenças entre os sistemas de informação e processos que podem ser aplicados em uma empresa. Contudo, eles podem ser considerados “complementares” na medida em que ao integrar suas características em uma só estrutura, esta é capaz de dar uma visão completa ao executivo, tanto do ambiente interno da empresa quando do ambiente externo possibilitando-o, assim, a tomar decisões baseadas em fontes confiáveis, com menores riscos de erros.

Assim, recomenda-se a formulação de um modelo de Sistema de Informação Gerencial para a empresa X que seja ancorado em elementos do Monitoramento Ambiental e da Inteligência Competitiva, tornando-o um instrumento de apoio à tomada de decisões mais adequadas nos níveis gerenciais, assegurando a redução do tempo de resposta às demandas do mercado e, desta forma, contribuindo para um posicionamento mais estratégico da empresa no setor em que atua, através da criação de vantagem competitiva.

Torna-se importante destacar que os sistemas analisados neste estudo apresentam aspectos relacionados à diversas áreas, tendo como foco central a Ciência da Informação, complementada por áreas interdisciplinares como Ciências Econômicas e Administração, conforme demonstrado na bibliografia, possibilitando uma abordagem ampliada do objeto e permitindo a compreensão dos aspectos mais relacionados ao contexto da empresa analisada.

A necessidade de realização de estudos mais amplos nessa área é contínua, não só para entender o comportamento das empresas e conhecer o perfil dos gerentes atuais face às novas demandas informacionais exigidas pelo mercado, mas também para sinalizar novas perspectivas para o profissional da informação.

NOTAS E REFERÊNCIAS

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação?** São Paulo: Futura, 1998.

BRAGA, Fabiane dos Reis. **Um modelo de monitoramento ambiental orientado para o planejamento estratégico da CNEN.** 1998. Dissertação. IBICT-UFRJ/ECO, Rio de Janeiro. 1998. Orientadores : Lena Vania Ribeiro Pinheiro e Luiz Fernando Sayão.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Helena de F. Nunes & HÉKIS, Hélio Roberto. **Monitoramento da Informação: Em busca da inteligência Competitiva.** Trabalho apresentado no 2º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. Florianópolis / SC – Brasil. Dias 3,4,5 Outubro, 2001.

GOMES, Elisabeth, BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em negócio lucrativo.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TARANAPOFF, Kira (organizadora). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XIX : Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

SAMPAIO, Mario Luis. **Proposta De Um Modelo De Inteligência Empresarial Para Postos De Serviço (Revendas De Combustíveis)**. Marseille, Universite Aix Marseille, 2000. Monografia.

KIELGAST, Soeren & HUBBARD, Bruce A. **Valor agregado à informação – da teoria à prática**. Revista Ciência da Informação, Brasília, v.26, n.3, p.271-276, set-dez.1997.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

MORESI, Eduardo A.Dutra. **Monitoramento Ambiental** .In : Inteligência Organizacional e Competitiva . Kira Tarapanoff (organizadora). Brasília : Universidade de Brasília, 2001.