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.

Palavras-chave: monitoração ambiental, gestão da informação, ambiente organizacional

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. Segundo 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, 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.

¹ Trabalho extraído da Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UFMG

² Mestre em Ciência da Informação UFMG. Consultora em gestão de documentação e informação. Coordenadora do curso de Biblioteconomia da Universidade Antônio Carlos – UNIPAC. E-mail: celiaconsol@ig.com.br

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 tanto do ambiente interno quanto do externo.

METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi 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. Foram selecionadas três empresas do setor de telecomunicações³ com atuação em telefonia fixa e telefonia móvel localizadas nas cidades de Uberlândia e São Paulo para a realização desse estudo de caso comparativo. 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 YIN⁴ (s.d) e possibilitar uma abordagem qualitativa do assunto, conforme proposto como situação problema deste estudo. A escolha do setor de 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.

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. A coleta de dados foi realizada com o departamento responsável pela atividade de monitoração ambiental em cada empresa selecionada. E por último foi realizada a análise e descrição dos dados coletados com base no referencial teórico que foi utilizado nesta pesquisa.

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

³ As empresas selecionadas para participar desta pesquisa foram CTBC, Telecom, Vésper e Telefônica

⁴ Tradução e síntese: Prof. Ricardo Lopes Pinto e Adaptação: Prof. Gilberto de Andrade Martins

informações para os seus profissionais? Na visão desse autor 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 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 e pode ser definida como:

“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” AGUILAR (1967):

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. Essas áreas 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 *“ênfatisa 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. 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 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 frequentemente 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 de *“Procura por recursos de informação, seleção dos recursos de informação para monitorar, identificação dos critérios de monitoração, monitoração e 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

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: *“identificação de novas oportunidades de mercado, a partir da análise dos pontos fracos da concorrência, antecipação dos movimentos competitivos da concorrência e obter uma resposta mais rápida e efetiva das mudanças identificadas”*. ATTANASIO (1988). O ciclo de inteligência possui cinco estágios *“a identificação das necessidades, o planejamento operacional, a coleta e o armazenamento das informações, a análise e produção de inteligência e a disseminação dos produtos da inteligência”*. GILAD (2001) As atividades dos estágios do ciclo de inteligência devem ser realizadas por profissionais que com um perfil mais voltado para as questões estratégicas da empresa.

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 da indústria.⁵

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 e 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.

Ferramentas e tecnologias

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 compartilhadas e usadas pelos profissionais envolvidos com a análise destas informações e para a elaboração de estratégias e de planos nas organizações. O armazenamento das informações captadas no ambiente externo é possível através do uso intensivo e adequado de recursos de tecnologia de informação. Existem muitos softwares no mercado para o armazenamento de informações de um sistema de inteligência competitiva como por exemplo *Data warehousing*⁶ e *Data mining*⁷. 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

5 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.

6 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.

7 “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

interesses e eles falham em compartilhar informação com os outros gerentes (Yasai-Ardekani, 1996, p.188). Para 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. 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.

A telefonia brasileira: a informação como matéria prima

As empresas de telefonia estão inseridas em um ambiente global caracterizado pela forte concorrência e sob regulação, que segundo a ANATEL⁸ 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.

Objetivos da monitoração

O principal objetivo da monitoração ambiental é buscar as informações no ambiente externo às organizações. 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, sendo que esse último item não foi apontado na pesquisa. 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 Telefônica. Para a Vésper essa categoria tem uma relevância de nível 4, conforme apresentado na TAB 1 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 1
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	-	-	-	-
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 Telefônica; O nível de relevância do objetivo da monitoração varia de 1(- relevante) a 5 (+relevante)

⁸ Agência Nacional de Telecomunicações

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. 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 Telefônica 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 Attanasio (1988)⁹ as empresas dispõem de um sistema competitivo de inteligência cujos objetivos são: “*identificação de novas oportunidades de mercado, a partir da análise dos pontos fracos da concorrência, antecipação dos movimentos competitivos da concorrência e obter uma resposta mais rápida e efetiva das mudanças identificadas*”.

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. 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. 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

⁹ DEAGENT (1986).

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 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.

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

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

Setores monitorados

A pesquisa revelou que as empresas entrevistadas utilizam a mesma subdivisão identificada na literatura e adotada por autores como Choo (1998) e Aguilar (1967) sobre os setores do ambiente organizacional. De acordo com esses autores o ambiente organizacional está subdividido nos setores Cliente, Econômico, Sócio-cultural, Concorrência, Tecnológico e Regulação. Apesar de todos os setores terem sido apontados como alvo de monitoração, pelas empresas, alguns foram considerados como 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.

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. 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. 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”¹⁰. 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. 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. 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. 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. Já para os setores regulação e tecnológico a monitoração fica sob a responsabilidade de departamentos específicos. 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 Telefônica*). 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), Ghosal & 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

¹⁰ 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

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 disso, uma das operadoras apontou uma lição aprendida: 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 devem ser 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.

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. Para a Vésper e a Telefônica a distribuição das informações de toda e qualquer fonte é realizada sempre através de meios eletrônicos. 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.

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.

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. Todas as empresas entrevistadas responderam afirmativamente a questão sobre o compartilhamento de informações com outros departamentos da empresa, entretanto percebeu-se dificuldades para tratar do assunto e esclarecer como ocorre o compartilhamento de informações. 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. Para a Vésper todas as informações são armazenadas na intranet da empresa para que sejam acessadas pelas outras áreas. Esta empresa foi a única que apontou 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. 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. Observou-se que para as operadoras 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. 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.

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. Essa constatação pode revelar a preocupação das operadoras em acompanhar a concorrência e o que está 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 Telefônica fazem a coleta de informação e a monitoração do ambiente externo para mais de uma empresa do grupo onde estão inseridas. 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 consequentemente com o objetivo da monitoração ambiental voltado para suprir a demanda por informação. 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. 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 no trabalho de Tarapanoff et.al (2000).

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 oriundos das áreas 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. Na Telefônica, o perfil do profissional envolvido com a monitoração do ambiente externo é formado por cerca de 80%, de 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?

Aquisição de informações: sistemática ou em situações de crise?

A coleta de informações ocorre de forma sistemática na visão de todas as empresas estudadas. 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 em situações de crise foi confirmada apenas pela Vésper e pela Telefônica. 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. Para ele 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.

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 negócios nas operadoras. Elas foram unânimes em relatar as dificuldades encontradas com os sistemas de informação. A CTBC e a Telefônica confirmaram a existência de sistemas de informação o Wincite¹¹ 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. Observou-se 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 coletadas no ambiente externo. Utiliza a intranet da empresa para armazenar as informações e arquivos construídos 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.

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

¹¹ 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.

ambiente têm no mercado de atuação de cada operadora. A Vésper e a Telefônica afirmaram que as informações que permitem um alto grau de aproveitamento são àquelas captadas dos setores concorrência, tecnológico e sócio-cultural. 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 Telefônica 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. Para a Telefônica 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 o 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.

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 Telefônica 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. 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, pelas empresas estudadas. 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. 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.

Este estudo 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.

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.

Referências bibliográficas

1. AGUILAR, F. J. *Scanning the business environment*. NY, Macmillan, 1967.
2. 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.
3. BEER, Stafford. *Design freedom*. Ontario : CBC Publications.
4. 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.
5. CHOO, C.W. *Information management for the intelligent organization.: the art of scanning the environment*. Medfort : OASIS, 1998.
6. CHOO, C.W. *The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York : Oxford, 1998. 293p.
7. DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação : por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo : Futura, 1998.
8. 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.
9. FULD, Leonard. *The new competitor intelligence*. John Wiley, 1995. Disponível na Internet na URL: <http://www.fuld.com/whateci.html> acessado em 21/01/2002
10. 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.
11. MORESI. Inteligência organizacional : um referencial integrado. *Ci. Inf.*, Brasília, v.30, n.2, p. 35-46, maio/ago. 2001.
12. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
13. PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro : Campus, 1989. 512p.
14. TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R.H. de; CORMIER, P.M.J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ci. Inf.*, Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez.2000.
15. 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.