

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA – USO DA INFORMAÇÃO PELO COMÉRCIO REGIONAL EM SANTA LUZIA.

Juvenal Saulo César de Souza.¹

Cayley Guimarães.²

¹: juvenalsaulo@gmail.com ; ²: profcaley@yahoo.com.br.

Curso de Ciência da Computação – Uni-BH (www.unibh.br).

Resumo – Várias são as mudanças nas atividades humanas e organizacionais ocasionadas pelo surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação e pelos Sistemas de Informação. A Monitoração do Ambiente Externo, a análise da informação obtida na Inteligência Competitiva, seu entendimento, e seu uso pelas empresas podem ser associadas ao sucesso da organização. Este artigo apresenta o resultado de estudo de caso de empresas de comércio de Santa Luzia. Optou-se por uma pesquisa exploratória, qualitativa, com 5 empresas no que se refere ao comportamento das mesmas no uso da informação externa para ganho competitivo. Encontrou-se que o uso das informações gera ganhos competitivos.

Palavras-chave – Monitoração Ambiental. Inteligência Competitiva. Sistemas de Informação. Ganho Competitivo.

Abstract – Several human and organizational activities were brought about by the Information and Communication Technologies and Information Systems. Environmental Scanning of external events, their understanding, analysis and use of the information thus obtained for competitive gain may be linked to the success of an organization. This paper shows the results of a case study of the basic demands and uses of Competitive Intelligence of commerce companies in Santa Luzia. It was performed an exploratory research with 5 companies in regard to their behavior and use of external information for competitive gain. It was found that information use generated competitive gain.

Keywords – Environmental Scanning. Competitive Intelligence. Information Systems. Competitive Gain..

1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em uma nova era de conformação social, política, econômica e tecnológica, iniciada com o computador, cujos desdobramentos e usos deixam claro a

importância da informação e do conhecimento como sendo vitais na sociedade como um todo, e nas organizações em particular.

As organizações saíram de um cenário focado na produção e passaram para um ambiente complexo, competitivo, em que a produção de serviços baseados na informação e no conhecimento predomina [Drucker 2004]. Neste ambiente hostil, as empresas buscam por informações externas para ganhos competitivos [Porter 1986]. Nesta nova era, dita da informação, do conhecimento e do aprendizado, a gestão eficaz de conhecimentos pode auxiliar as organizações em suas estratégias. Um processo de monitoração, coleta, análise e uso desta informação se faz necessário [Choo 2003].

Este estudo baseou-se na Técnica de Incidente Crítico, e nas teorias de Monitoração Ambiental e Inteligência Competitiva para analisar o comportamento de uso de informações externas para tomada de decisão em 5 empresas de comércio de Santa Luzia.

2. SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A sociedade atual, dita da informação, do conhecimento e da aprendizagem, tem se tornado cada vez mais complexa, em função, dentre outros, do aumento da informatização das atividades humanas e das organizações [Drucker 2004]. Estas mudanças trazem consigo novos

parâmetros de entendimento e uso das informações nas empresas [Choo 2003].

2.1 Novas necessidades

O computador trouxe inovações e necessidades, fazendo com que a informação passasse a ser tratada como um recurso de grande valia, um fator de produção, um bem, a ser produzido, consumido. O mundo se liga em redes de informação e comunicação, aumentando a complexidade e a dependência das organizações em relação ao meio em que as mesmas se inserem [Choo 2003].

Encontramos em Castells (2003) um destaque na importância destas mudanças tecnológicas:

“no novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento de informação e de comunicação de símbolos”

Passe-se a gerar valor baseado no uso final dado à informação. O gerenciamento de informação estratégico da informação direciona a empresa, e tem como foco o conteúdo para tomada de decisão, com visão tanto interna quanto externa [Cronin 1990]. No seu processamento de informação, as empresas geram significados, interagem com o ambiente, criam conhecimento e tomam decisões, gerando ações, produtos e serviços.

Para Beal (2004), neste novo mundo, as organizações se inserem em um ambiente complexo, que muda constantemente. Elas realizam tarefas que exigem várias relações. A informação e o conhecimento adquirem então o papel primordial como premissa para se prever, entender e agir em relação a estas mudanças. A eficácia de seus processos decisórios precisa depender de informações relevantes, obtidas de

forma eficiente, e adequadas às necessidades do negócio.

Neste novo mercado, altamente competitivo, o foco em processos e sistemas de informação ajuda as empresas a se transformarem e a transformar suas competências para manter o cliente, alcançar ou ultrapassar seus concorrentes, principalmente para aumentar o valor para o cliente e o próprio ganho competitivo [Marchand 2004].

Observa-se, então, o uso das tecnologias das áreas do conhecimento e da informação, que ajuda as organizações a rever estratégias, valendo-se das tecnologias como forma de aumentar a eficiência em seus processos de tomada de decisão, e criação de novos produtos e serviços [Marchand 2004].

A utilização de sistemas de informação, ajudam as empresas na obtenção de resultados, e a adoção de um modelo de gestão baseado na informação, que, por sua vez, associado ao conhecimento organizacional existente, possibilitam o acompanhamento das transformações do ambiente da empresa e a inovação de seus produtos e serviços [Marchand 2004].

2.2 Gestão Estratégica da Informação

Félix (2003) sugere que a informação seja avaliada quanto a seu valor para a organização quanto ao Tempo, Conteúdo e Forma. Para esse autor, uma informação é considerada de qualidade quando os dados são completos e quando o processo utilizado para transformá-los em informação é eficiente. Garantir a qualidade das informações possibilita à organização obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

O valor da informação é definido por Félix (2003) como a relação custo / benefício existente entre a qualidade de uma informação e o desempenho que proporciona, já que uma

informação pode ser considerada relevante, mas gerar baixo retorno para a organização. Desta forma, o lucro proporcionado, o tempo para sua obtenção, a previsibilidade e a antecipação de resultados constituem os indicadores mais comuns para a mensuração do valor da informação.

2.3 Inteligência Competitiva

Considerados como sistemas abertos, que interagem com o ambiente em que se inserem, as organizações, em muitos casos, surgem e sobrevivem devido a fatores externos. Sobretudo, grande parte do sucesso destas organizações pode ser atribuído às informações obtidas neste ambiente. Contudo, nem sempre as informações necessárias para tomada de decisões ou não estão disponíveis ou encontram-se dispersas, não analisadas.

Faz-se, então, necessário, um processo de obtenção, análise e uso de informações obtidas neste ambiente complexo, para tomada de decisões. Uma das formas de se obter as informações necessárias para ganho competitivo é a Inteligência Competitiva, ou Monitoração Ambiental, conceituada como a

“busca de informação sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento das quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa” [Aguilar 1967].

Segue-se que as organizações podem se valer deste processo, e agir na capacitação, através de sistemas, que as habilitem a captar, sistematizar e usar a informação externa para estabelecer estratégias que produzam ganhos competitivos e que possam ajudar a assegurar a sobrevivência.

Para se valer deste processo de Inteligência Competitiva, o sistema de

Monitoração Ambiental deve coletar as diversas informações, analisá-las e a elas atribuir significado. Este significado pode então ser compartilhado para fazer parte do processo de tomada de decisão. A partir deste momento, a informação externa é transformada em produto ou serviço, que age novamente no ambiente, alimentando-o, em um ciclo.

Este processo de Monitoração Ambiental, que embasa o sistema de informação, pode ser assim esquematizado, conforme Figura 1:

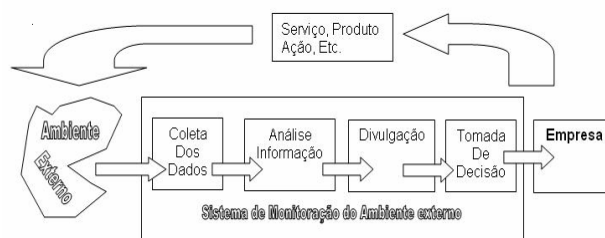


Figura 1. Sistema de Informação de Apoio à Decisão. [Guimarães 2006].

Segundo Guimarães (2006), vemos na Figura 1 acima como os Sistemas de Informação para Apoio à Decisão podem fornecer funções de coleta de dados do ambiente externo, que por sua vez são analisados e compartilhados para tomada de decisão. Este processo gera novos produtos ou serviços, fazendo com que a organização volte novamente a atuar no ambiente externo, completando o ciclo.

Os setores passíveis de serem monitorados são: o Cliente; a Concorrência; o setor Econômico; o Regulatório; o Tecnológico e o Sócio-Cultural. As principais fontes são as internas, de atores da própria indústria e a Internet [Guimarães 2006].

3. Técnica de Incidente Crítico

A Técnica de Incidente Crítico foi desenvolvida por Flanagan em 1947 no American Institute for Research, onde foi usada para determinar requisitos críticos para o trabalho de pilotos, cientistas etc [Flanagan 1954]. O autor descreveu a técnica como um conjunto de procedimentos usados para coletar observações de comportamento humano, que seriam, em torno, usados para resolver problemas e gerar teorias psicológicas.

A técnica pode ser estendida para o entendimento de comportamento humano para resolver problemas, para as necessidades de um sistema, por exemplo, o que a torna bastante útil em estudos de usuários e usos da informação. Neste caso, considera-se a técnica como um conjunto flexível de procedimentos que podem ser adaptados para atender a necessidade de pesquisa específica (o que pode ser obtido, por exemplo, ao se adequar a técnica ao referencial teórico e à metodologia do estudo).

Um incidente refere-se à

“qualquer atividade humana observável, que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões [...] e, para ser ‘crítico’, o incidente deve ocorrer em uma situação onde o objetivo ou intenção do ato seja claro para o observador, e onde as suas conseqüências sejam suficientemente definidas de maneira a deixar pouca dúvida no que se refere a seus efeitos (Flanagan 19554, p.327).

A Técnica de Incidente Crítico foca em um incidente considerado importante, nos caminhos que o antecederam e nas conseqüências decorridas do mesmo. É uma técnica bastante usada em estudos de necessidades, por exemplo, para a definição de requisitos de sistemas (Carroll et al., 1993); também se mostrou adequada a estudos de comportamento de busca de informação, e tem sido aplicada em estudos de usos e necessidades

de informação [Aguilar 1967; Keegan 1974; Auster & Choo 1993].

A Técnica se presta a analisar seqüências completas de aquisição e uso de informação, no caso específico deste estudo, de informação do ambiente externo; a técnica também auxilia no entendimento de alguns dos aspectos cognitivos deste processo.

4. Modelo Conceitual – Monitoração Ambiental

A informação assume papel central nas organizações da nova sociedade, objeto de estudo da Ciência da Informação e da Ciência da Computação. Vários autores apontam para uma mudança no regime de acumulação de capital, no qual a informação é elevada ao status de bem, que agora é produzido, difundido, consumido. [Castells 2003; Drucker 2000], entre outros.

A eficiência econômica, por exemplo, agora é medida não mais na maximização da produção (volume) de bens materiais; mas consiste em reduzir a massa de informação coletada, por meio de uma seleção inteligente, trabalho este que já é realizado pelos sistemas de informação. Neste contexto, a informação torna-se cada vez mais necessária para a realização de trabalho. A informação é considerada um recurso de grande valia [Henrique & Barbosa 2005; Cronin 1990], entre outros.

Acrescente-se que, neste ambiente cada vez mais complexo, a informação de que as organizações precisam para tomar decisões nem sempre estão disponíveis e, quando obtidas, encontram-se de forma fragmentada, não-analisada, sem critério. Uma das formas de se obter as informações das quais as empresas necessitam é denominada Monitoração Ambiental (MA), que pode ser conceituada como a:

“busca de informação sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento das quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa” [Aguilar1967, p.01].

Segundo Barbosa (1997), podemos entender que as empresas são entidades que processam informação e esse processo orienta a

“[...] ação gerencial no sentido de buscar o desenvolvimento de mecanismos de captação, sistematização, armazenamento e uso de informação que possam assegurar sobrevivência e desenvolvimento da organização em ambientes complexos e instáveis” [Barbosa 1997, p.44].

As empresas podem se valer então da MA para obter informação que poderão se configurar em vantagem competitiva, uma vez que elas dependem de dados sobre a concorrência e o seu contexto ou ambiente externo para formular estratégias competitivas que as permitam sobreviver [Porter 1986].

A MA orienta o processo de planejamento estratégico da empresa; contudo, o ambiente externo é complexo e dinâmico; as fontes de informações são as mais diversas; as informações sobre eventos externos são ambíguas, o que causa incertezas. Em suma, as dificuldades para se realizar o processo são muitas [Auster & Choo 1993].

Estas e outras questões de MA e conseqüentes necessidades de pesquisa têm sido estudadas nas últimas décadas. O foco da Monitoração se dá nos setores de mercado, com foco no cliente, na tecnologia, etc. sendo considerados os mais importantes, os mais dinâmicos e os mais monitorados, conforme Barbosa (1997, 2002), Guimarães (2006) entre outros. De acordo com Auster e Choo (1993, 1994), as fontes preferidas são as pessoais, com a Internet ganhando proeminência em estudos

mais recentes, como o de Guimarães (2006). Além destas questões, as formas de Monitoração, o profissional envolvido e outras são objeto de diversos estudos.

Este trabalho propõe-se a examinar, a partir da Técnica de Incidente Crítico, e dos conceitos de Gestão Estratégica, Inteligência Competitiva e Monitoração Ambiental, o uso da informação externa obtida por executivos de mercadorias tomada de decisão.

Levou-se em conta, além dos aspectos usados nas pesquisas citadas anteriormente, o Ambiente Externo, as Ações de Informação, os Papéis de Decisão Gerencial e o uso dado à informação obtida:

4.1 Ambiente Externo

O ambiente externo é fonte de recursos (financeiros, humanos, etc.), e de variação, o que promove a sobrevivência (ou não) por seleção natural. A organização que não conseguir obter informação corre risco de perecimento.

Barbosa (2002), entre outros, enumera uma série de componentes do ambiente organizacional externo, os setores:

- 1 - Setor Cliente**, que pode ter novas necessidades, novos mercados, enfim, novas ações que, por sua vez, também geram na empresa uma reação ao fato;
- 2 - Setor Concorrência**, que seriam as demais empresas competidoras no mercado;
- 3 - Setor Econômico**, que são os fatores relacionados à economia em geral;
- 4 - Setor Regulatório**, representados pelos organismos de classe e pelo governo, que, ao estabelecer novas regras, legislação, procedimentos, também faz com que a empresa tenha necessidade de se adequar;

5 - Setor Tecnologia, que pode trazer um novo equipamento, ou sistema, ou processo, ou produto, em suma, uma inovação, que venha a alterar a maneira como a empresa deva agir;

6 - Setor Sócio Cultural, que representa a sociedade em suas demandas, tendências, etc.

Ou seja, a empresa se insere em um ambiente externo que pode ser analisado por setores, de cuja monitoração as empresas podem se valer para obter informação para tomada de decisão, que traga ganho competitivo.

4.2 Modalidades e sujeitos das ações de informação

Gómez (2003) apresenta 3 (três) modalidades de manifestação de uma ação de informação:

1 – Ação de informação de mediação – atrela-se a ação aos fins de uma outra; os atores são Sujeitos Sociais Funcionais; as atividades são Sociais Múltiplas; e é usada para transformar o mundo social ou natural.

2 – Ação de informação formativa – a ação é orientada à informação não como um meio mas como sua finalização; os atores são Sujeitos Sociais Experimentadores; as atividades são de Inovação; e é usada para transformar o conhecimento para transformar o mundo.

3 – Ação de informação relacional – tem como finalidade intervir numa outra ação de informação; os atores são Sujeitos Sociais Articuladores e Reflexivos; as atividades são Sociais de Monitoramento, Controle e Coordenação; e é usada para transformar a informação e a comunicação que orientam o agir coletivo.

4.3 Papéis de decisão gerencial

Mitzenberg (1973) propõe um modelo de uso de informação que contempla a informação obtida do ambiente externo, de diversas fontes.

O gerente **Monitor da Informação**: Procura e recebe informações de diversas fontes para entendimento da organização e seu ambiente. Combinado com o cargo que exerce, ele pode exercer quatro papéis de decisão:

1 - Empreendedor: Inicia-se projetos de melhoria, como novo negócio, novo produto, explorar uma nova oportunidade ou resolver um problema.

2 - Alocador de Recursos: Controla-se a distribuição de recursos, incluindo os tecnológicos e informacionais.

3 - Gerente de Situações Extraordinárias: Lida-se com eventos inesperados mas importantes.

4 - Negociador: Lida-se com grandes negociações com outras organizações ou indivíduos.

5. Pesquisa

5.1 Universo Pesquisado; Metodologia

O presente trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa com atores da Indústria de Comércio de Santa Luzia, para obter o comportamento de uso de informações externas para tomada de decisão.

Foram pesquisadas 5 organizações, de pequeno porte, com estrutura familiar, em que os gerentes eram os próprios donos das empresas. O número médio é de apenas 3 funcionários, o número médio de clientes é de aproximadamente 488 clientes, o faturamento médio é de aproximadamente R\$ 10.000,00/mês, a

quantidade de produtos em média de 162 produtos. Empresas de porte menor, como as pesquisadas, podem se beneficiar mais com as informações externas obtidas através de um sistema de Monitoração Ambiental para ganhos competitivos [Choo 2003].

Guimarães (2006) realizou uma pesquisa exploratória desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de uso da informação externa pelas empresas. Reproduzimos aqui a técnica com mercearias de Santa Luzia, Minas Gerais.

Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Segundo Ariboni e Perito (2003), a pesquisa exploratória serve ao propósito de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas de estudo mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Os resultados de uma pesquisa qualitativa descritiva podem nos fornecer um conhecimento maior sobre, se e como a MA é feita nas empresas de mercearia de Santa Luzia.

O formato da entrevista foi baseado em entrevista *focada* descritos por Merton e Kendall (1956) e Judd et al. (1991) apud Choo (1998) como sendo um tipo de entrevista em que o entrevistado toma conhecimento prévio dos aspectos a serem discutidos.

Aguilar (1967) aponta que a mudança no ambiente externo gera necessidade de obtenção de informações sobre eventos, as quais comporiam o processo de tomada de decisão. (Incidente Crítico).

Em seguida, utilizou-se da mesma técnica usada por Auster e Choo (1998), a saber, a de Critical Incident Technique (CIT - Técnica de Incidente Crítico) apresentada anteriormente.

Neste momento foi pedido ao entrevistado que narrasse um “incidente” que tivesse tido impacto sobre ele, suas ações, empresa, etc. O ‘Incidente’ a ser estudado deve ser completo, recente, com conseqüências claras [...] Em resumo, as entrevistas pessoais são desenvolvidas para focar a discussão em incidentes críticos de aquisição e uso de informação ambiental.

Especificamente, cada entrevistado relata um incidente crítico de recebimento de informação sobre o ambiente externo em resposta à seguinte questão:

“Por favor tente se lembrar de um incidente recente no qual você recebeu informação sobre um evento específico ou tendência no ambiente externo – informação que levou você ou a empresa a uma nova iniciativa, ou mudança de direção, ou a alguma ação significativa. Por favor descreva o incidente em detalhes suficientes para que eu possa visualizar a situação.”

Perguntas foram usadas para incentivar o entrevistado a descrever o substrato da informação recebida, o problema a que ela se endereçava, as fontes de informação, como a informação foi usada e qual o resultado final do processo [Auster & Choo 1993, p.610].

Pretende-se, com esta técnica, obter do entrevistado o papel que um evento externo teve no uso de informação no processo decisório.

6. Resultados

Incidente 1 – *“Há cerca de 1 ano atrás o meu estabelecimento não trabalhava com um serviço de entrega em domicílio até que comecei a receber sugestões de clientes para que meu estabelecimento implantasse este tipo de serviço. Com o passar do tempo percebi que cada vez mais e mais clientes davam a mesma sugestão então eu decidi implantar este serviço. Após a implantação eu notei um aumento considerável das vendas cerca de 6%. Com a implantação deste serviço pessoas que antes compravam*

pequenas quantidades por causa do peso e do desconforto de carregar as compras agora com este serviço elas viram que aquele transtorno já não era mais problema.”

Setor monitorado => O setor cliente.

Fonte da informação => O cliente também foi a fonte da informação.

Uso da informação => Criação de um novo serviço.

Papel gerencial => Papel de empreendedor.

Incidente 2 – “(...)houve uma crise na produção de feijão (...) com isso houve um aumento do preço, mas por sorte quando isso aconteceu eu tinha em estoque uma grande quantidade (...) e decidi manter o preço (...) notei um aumento dos clientes (...) que passaram a ser freqüentes e fiéis. A partir disso, passei a ler com freqüência matérias de jornais e revistas que falam sobre produção agrícola, além de acompanhar com freqüência matérias que falam sobre a época de safra e projeções sobre a colheita de alguns produtos e passei a consultar com freqüência meus fornecedores. Com base nestas informações eu tento prever quando um produto vai ter alta para me prevenir e fazer um grande estoque daquele produto para caso ocorra uma alta do produto eu possa manter o preço antigo para atrair mais clientes para meu estabelecimento”.

Setor monitorado => Setor concorrente, sócio cultural e o econômico.

Fonte da informação => Os fornecedores do estabelecimento, matérias de jornais e revistas que falam sobre as projeções de colheita sobre certo produto.

Uso da informação => Fazer uma política de preço diferenciada para atrair mais clientes.

Papel gerencial => Papel de empreendedor.

Incidente 3 – “Em meu estabelecimento, como em qualquer outro, eu tenho um banco de dados que armazena os dados das vendas (data, hora, itens da venda, etc...). Antes eu usava estes dados apenas para gerar relatórios de controle. Mas, com o passar do tempo, comecei a perceber que eu podia usar estes dados para outros fins. Então passei a estudar estes dados e percebi que em muitos casos os itens de uma venda se relacionavam de alguma forma. Percebendo isso trabalhei estas informações e agrupei os itens que possuíam uma relação entre eles e com base nisso adotei varias estratégias para aumentar minhas vendas:

- Criar uma política diferente para fazer ofertas.
 - Organizar as prateleiras para facilitar o acesso do cliente a um determinado grupo de produtos.
- Após adotar estas praticas eu notei um aumento significativo das vendas chegando a ser cerca de 8%. “

Setor monitorado => Setor tecnologia.

Fonte da informação => O banco de dados do estabelecimento.

Uso da informação => Criar novos critérios para decidir qual o melhor momento e qual produto deve ser colocado em oferta, fazer uma nova distribuição dos produtos dentro do local de venda com o objetivo de facilitar as compras dos clientes.

Papel gerencial => Papel de empreendedor.

Incidente 4 – “Eu sonhava em ser um dos maiores comerciantes da região. Então decidi analisar os concorrentes para ver se eu conseguiria encontrar algo que poderia me diferenciar deles, mas não consegui pensar em nada naquele momento. Passei a analisar toda a região para encontrar algo para ser um diferencial para atrair mais clientes. Depois de quase 1 mês de estudo eu percebi algo interessante: na região não havia uma casa de carnes. Pensando nisso decidi colocar uma pequena casa de carnes dentro do meu estabelecimento pois eu acreditava que aquilo seria uma boa forma de me diferenciar dos concorrentes locais. De fato foi uma excelente idéia pois na metade do tempo previsto eu

consegui recuperar o que eu investi. Após isto, eu consegui um aumento de 32% no meu volume de vendas. Eu acho que este aumento se deve ao fato de que os clientes não precisavam mais ir tão longe na hora de comprar carnes.”

Setor monitorado => Setor cliente e setor concorrência.

Fonte da informação => Os concorrentes da região e os moradores locais.

Uso da informação => Criar uma pequena casa de carnes dentro de seu estabelecimento com o intuito de ganhar mais clientes.

Papel gerencial => Papel de empreendedor.

Incidente 5 – *“Há 4 anos atrás eu possuía apenas um estabelecimento o mesmo tinha um número de vendas ótimo mas eu queria mais eu pensava em investir de alguma forma em meu negocio mas eu não sabia como. Eu sempre procurei manter uma certa proximidade dos meus clientes com o objetivo de saber algo que eu podia melhorar no meu negócio. Nessas conversas eu notei que muitos clientes vinham de um bairro vizinho para comprar em meu estabelecimento. Então por curiosidade, perguntei para eles o por quê deles virem do bairro vizinho para comprar em meu estabelecimento. Eu esperava que fosse por causa da minha política de preços, mas não, na verdade eles disseram que no local não havia nenhum estabelecimento daquele tipo. Pensando nisso, decidi investir o dinheiro que tinha para abrir uma filial no local. Então comecei a pesquisar o bairro vizinho para encontrar um local de fácil acesso para instalar a filial ate que foi fácil encontrar tal local e montei ali uma filial com 1 ano de funcionamento eu recuperei tudo o que investi mas não foi só isso: meu lucro mensal triplicou comparado ao período em que eu possuía apenas um estabelecimento.”*

Setor monitorado => Setor cliente.

Fonte da informação => O cliente também foi a fonte de informação.

Uso da informação => Abrir uma filial de seu negocio.

Papel gerencial => Papel de empreendedor.

7. Análise e discussões.

Quanto ao perfil do profissional entrevistado.

Na sua grande maioria os entrevistados são os próprios donos das empresas que atuam como gerentes, onde os mesmos possuem uma media de tempo de atuação na área de 14 anos; com uma média de idade de 46 anos; todos os entrevistados possuem curso superior sendo 2 em administração, 2 em contabilidade e 1 com curso técnico em contabilidade.

Quanto ao setor monitorado.

Com base nas pesquisas observou-se que a maior parte dos estabelecimentos decidiram monitorar o setor cliente que no caso foram três empresas. Em seguida, vieram os setores concorrência, econômico, tecnologia e sócio cultural, cada um com uma empresa.

Observou-se que nenhum estabelecimento decidiu monitorar o setor regulatório.

É importante lembrar que duas empresas recorreram a dois setores para buscar informações sendo que uma delas monitorou os setores econômico e sócio cultural; e a outra os setores cliente e concorrência. As demais empresas monitoraram apenas um setor.

Quanto às fontes de informação.

Com base nas pesquisas podemos observar que a grande maioria das empresas teve como fonte de informação as pessoais externas (quatro empresas). Em seguida então as fontes documentais externas (duas empresas).

Por fim podemos observar que outras fontes externas, fontes pessoais internas, fontes documentais internas não foram usadas pelas empresas. É importante lembrar que uma das empresas recorreu a mais de uma fonte de informação sendo estas as fontes pessoais externas e documentais externas.

Quanto ao papel de decisão gerencial.

Com base nas pesquisas realizadas podemos observar que todos os entrevistados exerceram um papel de decisão gerencial de empreendedor.

8. Conclusão.

Este estudo mostrou exemplos de como pequenos comércios se beneficiam das informações disponíveis obtidas através da monitoração ambiental e são usadas para ganho competitivo, na forma de novos produtos, ações ou serviços. Neste estudo podemos observar que a grande maioria das empresas visitadas considera o cliente como o setor mais importante. Estas empresas na sua grande maioria coletaram e analisaram a informação externa para criar novos serviços que permitam que as mesmas se diferenciem de seus concorrentes.

Os conhecimentos destes resultados mostram que atualmente para empresas deste segmento não basta apenas simples políticas competitivas tais como preço e produto para que as mesmas se diferenciem de seus concorrentes e sobrevivam ao ambiente hostil atualmente na sociedade da informação se torna cada vez mais necessário aliar estas políticas competitivas com o uso inteligente da informação para criarem diferenciais para que a empresa possa sobreviver a este ambiente tão competitivo.

Sugerimos, portanto, uma implementação de um sistema de informação que ajude estas empresas a obter, analisar, divulgar e tomar decisões, conforme mostrado na figura 1.

9. REFERENCIAS.

AGUILAR, F.J.S. (1967) "Scanning the Business Environment" MacMillan, New York.

ARIBONI, S.; PERITO, R (2003). Guia Prático para um projeto de pesquisa : exploratória, experimental, descritiva. São Paulo: UNIMARCO, 2003.

AUSTER, E., CHOO, C.W (1993). How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing and Management*, v. 30, n.5, pp. 607-618, 1993.

AUSTER, E., CHOO, C.W. CEOs (1994), information and decision-making: scanning the environment for strategic advantage *Library Trends*, v.43, n.2, p.206-225, 1994.

BARBOSA, R.R (1997). Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar, *Revista da Administração*, v.32, n.4, p.42-53, out./dez. 1997.

BARBOSA, R.R (2002). Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *Datagrama Zero – Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.3, n.6, dez. 2002.

BEAL, A (2004). *Gestão Estratégica da Informação: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

CASTELLS, M. A. (2003) "A Sociedade em Rede". Versão Brasileira. 7ª Ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra S/A.

CHOO, C. W. (2003) "Knowing Organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make

- decisions". New York, Oxford: Oxford University Press.
- CRONIN, B. (1990). "Esquemas conceituais e estratégias para a gerência da informação" Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, B.H., v. 19, n. 2, p. 195-220.
- CARROLL, J. M. et al (1993). Critical incidents and critical threads in empirical usability evaluation. In: ALTY, J.; DIAPER D.; GUEST, F. C. (Ed.), People and Computers VIII, Proceedings of the HCI'93 Conference. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. p. 279-292.
- DRUCKER, P. (1994) "A Sociedade Pós-Capitalista". São Paulo: LTC.
- DRUCKER, P (2000). Além da revolução da informação. HSM Management, v.18, p.48-55, jan./fev.2000.
- FELIX, W (2003). Introdução à gestão da informação. Campinas: Alínea, 2003.
- FLANAGAN, J. C (1954). The critical incident technique. Psychology Bulletin, n.51, v.4, p.327-358, 1954.
- GÓMEZ, M. N. G (2003). Escopo e abrangência da Ciência da Informação e a Pós-graduação na área: anotações para uma reflexão. Transinformação, Campinas, v.15, n.1, pp.31-43. jan./abr. 2003.
- GUIMARÃES, C. (2006) "Estudo de Uso da Informação Externa para Tomada de Decisão – Panorama geral das Empresas de Informática de Belo Horizonte". Dissertação (Mestrado). PPGCI/ECI – UFMG: Belo Horizonte.
- HENRIQUE, L. C. J.; BARBOSA, R. R (2005). Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. Perspectiva em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.10, n.1, p.4-17, jan./jun. 2005.
- KEEGAN, W. J (1974). Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. Administrative Science Quarterly, v.19, n.3, pp.411-421, 1974.
- MARCHAND, D.A (2004). Como se manter na hipercompetição. In: DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PORTER, M (1986). Uma metodologia para análise da concorrência. In: _____, Estratégia Competitiva. RJ: Campus, 1986. Cap. 3, pp. 61 – 85.